

Toekomst Museum Rijswijk

Herstelplan

Rapport
Bestuur Museum Rijswijk

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

BMC Advies
juli 2017
drs. M.M. van Vulpen (BMC) en mr. P. Berns (Berns MuseumManagement)
Projectnummer: P003288
Correspondentienummer: AD-0307-86730

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO
NL91ABNA0504035754

BTW
NL000662508B01

INHOUD

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	2
HOOFDSTUK 2	UITGANGSSITUATIE	4
	2.1 Voorgeschiedenis	4
	2.2 Programma en publieksbereik	6
	2.3 Organisatie en exploitatie	7
	2.4 Huisvesting	8
HOOFDSTUK 3	OMGEVINGSANALYSE	9
	3.1 Actuele trends & ontwikkelingen museumsector	9
	3.2 Provinciaal beleid	11
	3.3 Gemeentelijk cultuurbeleid	12
HOOFDSTUK 4	BEVINDINGEN	13
	4.1 Financiële situatie	13
	4.2 Museaal	14
	4.3 Personele situatie	16
	4.4 Huisvesting	16
	4.5 Bestuurlijk functioneren	17
HOOFDSTUK 5	OPLOSSINGSRICHTING	19
	5.1 Algehele reset	19
	5.2 Oplossen huisvestingsproblematiek; gemeente eigenaar van gronden en gebouwen?	19
	5.3 Aanscherpen museumprofiel	21
	5.4 RHI naar de bibliotheek?	24
	5.5 Meer ondernemerschap	25
	5.6 Personeel & organisatie	26
	5.7 Globale exploitatiebegroting	28
BIJLAGE 1	BESTUDEERDE DOCUMENTEN	31
BIJLAGE 2	GESPROKEN MET	32
BIJLAGE 3	FINANCIEEL RESULTAAT	33

Hoofdstuk 1

Inleiding

Museum Rijswijk is opgericht in 1940 en is sinds 1950 gehuisvest in het Tollenshuis. Rond 1970 is het gebouw in eigendom gekomen van de Stichting Museum Rijswijk. In 2011/2012 is het Museum aanzienlijk uitgebreid, onder ander om ruimte te bieden aan het Rijswijks Historisch Informatiecentrum (RHI). Het RHI maakt nu integraal deel uit van de organisatie van het Rijswijks Museum. De verbouwing is geïnitieerd vanuit de visie Museum Rijswijk door te ontwikkelen tot een Rijswijks Cultuur en Historisch Centrum (RCC). Het begrip RCC wordt inmiddels niet meer gebruikt.

Museum Rijswijk heeft zich in de praktijk gericht op verschillende programmeringslijnen en doelstellingen:

- de geschiedenis van Rijswijk voor een breed publiek ontsluiten;
- podium bieden aan beeldende kunstenaars uit Rijswijk (amateur en professioneel);
- organiseren van de Textiel Biënnale en de Papier Biënnale.

De gedachte was dat Museum Rijswijk op elk van de drie programmeringslijnen tot betere prestaties zou komen, zowel qua betekenis en impact voor stad en regio, als qua stijging van bezoekersaantallen en eigen inkomsten. De verbouwing heeft helaas meer gekost dan geraamd en de gedachte stijging van bezoekersaantallen en eigen inkomsten heeft zich niet of nauwelijks voorgedaan. De afgelopen jaren zijn daardoor steeds afgesloten met een tekort. Om aan zijn verplichtingen te kunnen voldoen heeft het museum zich in de schulden gestoken waarvan de lasten het exploitatieresultaat verder verslechteren. De tekorten lopen verder op en noodgedwongen teert het museum fors in op het eigen vermogen. Het museum bevindt zich in een neerwaartse spiraal.

Het bestuur is al langer op zoek naar een antwoord op de vraag of er nadere keuzes gemaakt moeten worden in het profiel van het museum en op welke manier bedrijfsvoering en exploitatieresultaat kunnen worden verbeterd. Adviezen die daarbij zijn ingewonnen geven steeds weer andere oplossingsrichtingen aan.

Sinds 2014 worden de directievoering en een aantal backofficetaken ingehuurd bij de Rijswijkse Schouwburg. De directeur van de Rijswijkse Schouwburg is dus ook directeur ad interim bij Museum Rijswijk. In januari is de directeur met pensioen gegaan. De nieuwe directeur heeft een voorbehoud gemaakt bij de continuering van de interim-constructie: alleen wanneer de financiële problemen bij Museum Rijswijk worden opgelost, is de Rijswijkse Schouwburg bereid om ondersteuning te blijven leveren.

Tegen bovenstaande achtergrond heeft het bestuur van Museum Rijswijk BMC opdracht gegeven om:

- de exploitatieproblematiek van het museum te onderzoeken door een nadere analyse te maken van de problemen waar het museum mee te kampen heeft en wat daarvan de oorzaken zijn;
- antwoord te geven op de vraag of er wel een toekomst is voor Museum Rijswijk en zo ja, hoe die toekomst er dan uit moet zien qua museaal profiel en aan welke organisatorische en financiële kaders moet worden voldaan;
- aan te geven welke stappen moeten worden gezet om van de huidige situatie naar de beoogde situatie te komen.

Als onderzoekers hebben wij ons een beeld van de situatie gevormd aan de hand van deskresearch (bestudering belangrijkste documenten; zie bijlage 1), gesprekken met stakeholders (zie bijlage 2) en herhaald bezoek aan het museum. Op basis van onze kennis van de museumsector en jarenlange ervaring als adviseur of directievoerder met uiteenlopende vraagstukken op het gebied van profilering, programmering, organisatie, marketing, bedrijfsvoering, huisvesting en financieel beleid van musea, hebben wij de situatie van Museum Rijswijk geanalyseerd en van een oplossingsrichting voorzien. Wij tekenen hierbij aan dat ons onderzoek in korte tijd moest worden uitgevoerd. Hierdoor hebben wij niet op alle onderdelen de research even diepgaand en uitputtend kunnen plegen; was ons meer tijd gegeven, dan hadden we onze bevindingen nader kunnen onderbouwen. Dit voorbehoud laat onverlet dat deze rapportage naar onze mening een adequaat inzicht biedt in de exploitatieproblematiek van Museum Rijswijk en het fundamentele en meervoudige karakter daarvan. De oplossingsrichting die wij op basis van onze analyse hebben opgesteld is weliswaar 'slechts' op hoofdlijnen uitgewerkt, maar biedt naar onze mening voldoende houvast om besluiten op te nemen, zowel door het stichtingsbestuur als door het gemeentebestuur.

In dit Herstelplan geven wij eerst een beschrijving van de uitgangssituatie: waar komt het museum vandaan en waar staat het nu (hoofdstuk 2)? In hoofdstuk 3 (Omgevingsanalyse) schetsen wij de context van actuele trends en ontwikkelingen in de museumsector en van het gemeentelijk en provinciaal beleid dat voor Museum Rijswijk relevant is. In hoofdstuk 4 presenteren wij onze bevindingen van de financiële situatie, de museale performance, de personele situatie, de huisvesting en het bestuurlijk functioneren. Op basis van deze analyse geven wij in hoofdstuk 5 aan welke oplossingsrichting wat ons betreft wenselijk is en aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om naar een toekomstbestendige museumexploitatie te komen. Deze oplossingsrichting hebben wij uitgewerkt in een businesscase, voorzien van een globale exploitatiebegroting.

Hoofdstuk 2

Uitgangssituatie

2.1 Voorgeschiedenis

Convenant Huis van de Stad

Op 16 december 2008 heeft de gemeente het voorstel 'Naar een Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum' vastgesteld. Dit plan voorzag in versteviging van de positie van Museum Rijswijk door toevoeging van het Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum en uitbreiding van het museum met nieuwe publieks- en tentoonstellingsruimten van bij elkaar zo'n 900 m² bvo. Het Rijswijks Historisch Informatiecentrum (RHI) zou daartoe overgeheveld worden van de bibliotheek naar het museum.

Het plan 'Naar een Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum' is ontwikkeld in een samenwerking tussen de gemeente en Museum Rijswijk. Met het plan werd beoogd:

- te komen tot een betere voorziening voor beheer en behoud van collectie en het zichtbaar maken van en informeren over de Rijswijkse geschiedenis en cultuurhistorie voor een breed publiek. De ambitie was om 'zo veel mogelijk inwoners van Rijswijk in contact te brengen met en te informeren over en bewust te maken van de cultuur en geschiedenis van hun woongemeente. Deze bewustwording versterkt de band met Rijswijk en is een verbindende factor in de samenleving';
- synergievoordelen te behalen uit de samenvoeging van het Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum en Museum Rijswijk. De informatie en documentatie van het cultuurhistorisch centrum (voorheen de studiezaal van het gemeentearchief) is vooral topografisch en genealogisch van aard. De cultuurhistorische collecties en documentaties van Museum Rijswijk sluiten hier goed op aan en moeten één geheel gaan vormen. Het Cultuurhistorisch Centrum in Museum Rijswijk zou moeten worden ingericht met 'tal van historische voorwerpen (archeologische objecten, bouwfragmenten, schilderijen e.d.) (...) De fysieke aanwezigheid van originele, historische voorwerpen, intensificeert het contact met het verleden en laat het verleden spreken. Bezoekers aan het cultuurhistorisch centrum stappen als het ware het Rijswijkse verleden binnen';
- te komen tot een verbindende factor in de Rijswijkse cultuur- en erfgoedsector die samenwerkingen aangaat met onder andere de Historische vereniging Rijswijk, de Archeologische Werkgroep, Arti-Shock, Amateurpalet, stichting Rijswijkse Historische Projecten, de Bibliotheek;
- te komen tot een uitbreiding van het educatieprogramma, zowel gericht op leerlingen uit het basis- en voortgezet onderwijs als op volwasseneneducatie;
- bij te dragen aan de belevingswaarde van Oud-Rijswijk en aan de citymarketing van Rijswijk;
- met substantieel hogere bezoekersaantallen een economische impuls te genereren.

In financieel opzicht behelsde de besluitvorming over het plan 'Naar een Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum' de volgende punten:

- een gemeentelijk investeringsbijdrage van € 1.350.000,—, zijnde 50% van de benodigde investering, op voorwaarde dat Museum Rijswijk de dekking van de andere 50% kon garanderen;
- overheveling van de budgetten van het RHI naar Museum Rijswijk;
- gelijkblijvende exploitatiebijdrage voor het museumdeel, met de verplichting dat Museum Rijswijk een sluitende exploitatiebegroting voor het geheel van museum + cultuurhistorisch centrum kon aanleveren voor 1 januari 2013.

Het plan 'Naar een Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum' is later (2011) omgedoopt tot 'Huis van de Stad'.

Beleidsplan 2013-2018

Museum Rijswijk heeft in december 2012 het beleidsplan 2013-2018 'Museum Rijswijk; Grenzeloos Museum met wortels in Rijswijk' opgeleverd. In dit beleidsplan worden de doelstellingen als volgt geformuleerd:

- Het opsporen, verwerven, verzamelen, behouden en exposeren van:
 - a. kunstwerken, vervaardigd door Rijswijkse kunstenaars, kunstwerken/voorwerpen met Rijswijkse topografie en historische voorwerpen, afkomstig (van monumenten) uit Rijswijk, een en ander zowel eigentijds als uit vroegere perioden;
 - b. kunstwerken en voorwerpen betrekking hebbende op of verband houdende met de Vrede van Rijswijk (1697);
 - c. kunstwerken en voorwerpen die op enigerlei wijze te maken hebben met de dichter Hendrik Tollens dan wel met diens woning te Rijswijk, zijnde het huidige museumgebouw het 'Tollenshuis';
 - d. het exposeren van hedendaagse kunst, in het bijzonder papier- en textielkunst.
- Het ter beschikking stellen aan derden van ruimten in het aan de stichting in eigendom toebehorende gebouw, teneinde daarin voorwerpen van geschiedenis en/of kunst te exposeren, alsook het ter beschikking stellen van genoemde ruimten voor andere activiteiten, die het doel van de stichting op enigerlei wijze kunnen dienen of bevorderen.
- Het ontwikkelen en in stand houden van een cultuurhistorisch centrum met als taak het verzamelen, beheren, behouden, beschikbaar stellen en tentoonstellen van informatie over (de geschiedenis van) Rijswijk in de breedste zin en het binden en verbinden van verschillende culturele en (cultuur)historische instellingen aan het Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum. Met de komst van het RHI kan Museum Rijswijk meer dan ooit aandacht schenken aan de geschiedenis van Rijswijk, al dan niet in relatie tot de Nederlandse geschiedenis of de wereldgeschiedenis.

Met het beleidsplan heeft Museum Rijswijk aangetoond niet alleen te willen aansluiten bij de uitgangspunten en ambities van het plan 'Naar een Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum', maar tegelijkertijd de beeldende kunstfunctie een meer prominente plek in het geheel te geven. Ook heeft het museum besloten de naamgeving Cultuurhistorisch Centrum niet te hanteren, maar te spreken van Museum Rijswijk voor het geheel, waarbinnen het RHI als afzonderlijke functie gepresenteerd wordt.

Plan van Aanpak Museum Rijswijk-nieuwe-stijl

Gegeven de exploitatieproblemen en het zoeken naar een oplossing heeft het bestuur samen met medewerkers van het museum en de interim-directie in 2016 in een aantal sessies de toekomst van het museum verkend. Dit heeft geleid tot een Plan van Aanpak Museum Rijswijk-nieuwe-stijl (september 2016). In dit Plan van Aanpak wordt onder andere aangegeven welke koers op inhoud er zou moeten worden gevaren, hoe er aansluiting kan worden gezocht bij de Cultuurvisie van de gemeente, welke mogelijkheden er worden gezien om meer eigen inkomsten te genereren en wat er nodig is om bedrijfsvoering en organisatie verder op orde te krijgen.

De interim-directeur (directeur-bestuurder van de Rijswijkse Schouwburg) heeft bij zijn afscheid in januari 2017 in het verlengde van het Plan van Aanpak Museum Rijswijk-nieuwe-stijl nog een aantal organisatorische aanbevelingen gedaan en een meerjarenbegroting opgesteld.

Het Plan van Aanpak en de aanbevelingen van de scheidend directeur hebben geen formele status; wel hebben ze de aanleiding gevormd om nu externe deskundigheid in te roepen om alle exploitatieproblemen en discussie over koers en organisatie in samenhang te bezien en te komen tot een integraal toekomstplan.

2.2 Programma en publieksbereik

In september 2012 is de uitbreiding geopend en is Museum Rijswijk-nieuwe-stijl van start gegaan. Jaarlijks worden er circa tien tentoonstellingen gepresenteerd, conform de doelstellingen van het beleidsplan ongeveer gelijkelijk verdeeld over de drie programmeringslijnen:

- tentoonstellingen hedendaagse kunst, waaronder de biënnales Textiel en Papier;
- tentoonstellingen rond een cultuurhistorisch onderwerp, waarin ook eigen collectie wordt gepresenteerd;
- podium bieden aan tentoonstellingsinitiatieven van derden, onder andere de jaarlijkse Arti-Shocktentoonstelling.

Daarnaast worden er lezingen, workshops, rondleidingen en cursussen georganiseerd. Ter illustratie onderstaand het programma van 2016:

	GROTE ZAAL
2 januari t/m 24 januari	Barbara Broekman Handgeborduurde en geweven series
7 februari t/m 28 maart	Barbara Nanning Gekleurde schaduwen in glas
2 april t/m 16 mei	Herman Brood. De Tentoonstelling
20 mei t/m 29 mei	Ledententoonstelling Amateurspalet
14 juni t/m 18 september	Papier Biënnale Rijswijk
14 oktober t/m 30 december	CROWNED – Dress to impress
	TOLLENSHUIS
1 januari t/m 7 februari	Een nieuwe kunst. Fotografie in Rijswijk 1870-1895
13 februari t/m 3 april	Recente aanwinsten
9 april t/m 29 mei	Hoogtepunten uit de Canon
1 oktobr t/m 4 december	Johan Buziau (1877-1958, clown en revueartiest
9 december t/m 30 december	Ledententoonstelling Arti Shock

Bezoekersaantallen sinds 2010 (laatste jaar voor de verbouwing):

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Betalende bezoekers	2.227	1.480					
Museumkaart volwassenen	10.141	7.580					
Museumkaart jeugd	166	74					
Gratis	5.191	3.498					
Totaal	17.725	12.632	13.899	12.749	12.748	8.776	13.976

In 2011 en 2012 was het museum beperkt geopend vanwege de verbouwing. Geconstateerd moet worden dat de bezoekersaantallen na de verbouwing niet significant gestegen zijn. 2016 laat wel een hoger bezoekersaantal zien, wat te danken is aan de Papier Biënnale, de Herman Broodtentoonstelling en de tentoonstelling CROWNED-Dress to impress.

Het RHI heeft binnen Museum Rijswijk een zelfstandige positie. In essentie is de opzet nog steeds die van de studiezaal van het gemeentearchief, maar dan nu binnen de muren van het museum. Het aantal bezoekers schommelde de laatste jaren zo rond de 800 per jaar (= gemiddeld minder dan 15 bezoekers per week), maar is in 2016 gezakt naar 436 (= 8 bezoekers per week). Het betreft overwegend bezoekers die stamboomonderzoek doen. Daarnaast wordt het RHI (in beperkte mate) online met vragen benaderd en publiceert het regelmatig over de Rijswijkse geschiedenis in de lokale krant.

Om de erfgoedbeleving een nieuwe impuls te geven is een bedrag van € 160.000,— geïnvesteerd in een permanente presentatie *De Canon van Rijswijk*: een huis vol verhalen in het Tollenshuis. Deze vaste tentoonstelling is inmiddels weer verwijderd, omdat er te weinig belangstelling voor was. Op dit moment wordt in Museum Rijswijk geen erfgoed/cultuurhistorische collectie getoond, anders dan incidenteel in tentoonstellingen.

2.3 Organisatie en exploitatie

In 2012 is er onder aanvoering van een nieuwe (parttime) directeur een ambitieuze start gemaakt. Maar al snel werd duidelijk dat een beperkte organisatie van 5,5 fte (waarvan 1,8 fte voor het RHI) te krap is om de ambities waar te maken. Vanaf het eerste jaar na de verbouwing kampt het museum met exploitatietekorten. De tekorten lopen ieder jaar verder op. In hoofdstuk 4 gaan we nader in op de zorgelijke financiële situatie van het museum.

Het bestuur heeft herhaaldelijk bij de gemeente aangedrongen op subsidieverruiming. In 2012 heeft het museum een exploitatiebegroting 2013 ingediend (behorend bij het beleidsplan 2013-2018) waarin gevraagd wordt om een subsidieverhoging van 10% (€ 40.000,—), in totaal een exploitatiesubsidie van € 402.300,—. Dit is door de gemeente gehonoreerd, zij het dat er tegelijkertijd een generieke bezuiniging van 2,7% op alle gesubsidieerde voorzieningen werd doorgevoerd, dus ook op het museum. Per saldo is er een subsidie toegekend van € 393.237,—.

In 2014 heeft het museum bij de gemeente aangegeven dat substantiële versterking van de organisatie en een hogere bijdrage in de huisvestingslasten noodzakelijk is om te kunnen functioneren. Gevraagd is toen om een structurele uitbreiding van de subsidie met 140.000,— ten behoeve van:

- € 30.000,— huisvestingslasten;
- € 50.000,— extra managementkosten (naar een fulltime directie);
- € 40.000,— educatief medewerker;
- € 20.000,— tentoonstellingsbeleid.

Dit verzoek is niet haalbaar gebleken..

Eind 2014 is het contract van de directeur niet verlengd. De financiële situatie van het museum liet niet toe een nieuwe directeur aan te trekken. Het bestuur heeft de Rijswijkse Schouwburg gevraagd operationele bijstand te verlenen door de directeur-bestuurder van de schouwburg op tijdelijke basis ook de directievoering van Museum Rijswijk te laten verzorgen, inclusief de uitvoering van de financiële administratie. Voor deze interim-constructie betaalt het museum een vergoeding gebaseerd op 1 dag per week inzet. Aanvullend worden vanuit de schouwburg diensten verleend op het gebied van marketing, horeca en technische ondersteuning. Deze inzet wordt vergoed op uurbasis. Inmiddels is er een nieuwe directeur-bestuurder aangesteld bij de schouwburg. Deze nieuwe directeur-bestuurder heeft aangegeven de dienstverlening aan het museum alleen te willen continueren wanneer het museum financieel gezond wordt gemaakt.

De formatie van het museum bestaat op dit moment uit 4,7 fte, verdeeld over onderstaande functies:

interim-directeur (8 uur)
conservator (36 uur)
conservator (36 uur)
administratief medewerkster (16 uur)
coördinator balie en winkel (20 uur)
educatie (24 uur)
facilitair medewerkster (24 uur)
pr en communicatie (4 uur)

Daarnaast is er voor het RHI een coördinator studieruimte in dienst van Museum Rijswijk en wordt er een bibliothecaresse vanuit de bibliotheek gedetacheerd bij het RHI. In totaal gaat het om 1,8 fte voor het onderdeel RHI.

Bij Museum Rijswijk werken verder 28 vrijwilligers, van wie 7 specifiek voor het RHI.

2.4 Huisvesting

Met de uitbreiding in 2011/2012 is het museum fors uitgebreid. In totaal is er afgerond 900 m² bij gekomen. De uitbreiding heeft betrekking op:

- een grote tentoonstellingszaal;
- een studiezaal voor het RHI;
- een kleine tentoonstellingszaal, tevens aula;
- een museumcafé.

Ook is de entreepartij aangepast met een geïntegreerde balie met museumwinkel, tevens VVV-functie.

Museum Rijswijk beslaat nu in totaal afgerond 1.300 m²: 400 m² Tollenshuis en 900 m² nieuwbouw. Het geheel vormt een fraai ensemble van monumentale oudbouw en eigentijdse nieuwbouw. Aan de achterzijde bevindt zich een grote stadstuin, die ook gebruikt kan worden als terras bij het museumcafé en als ruimte voor buitenpresentaties. Aan de voorzijde beschikt het museum over een aantrekkelijk stadsplein.

Het museum voldoet aan de eisen van Arbo-wetgeving en aan de standaard beveiligings- en klimatiseringseisen van de museumregistratie.

Hoofdstuk 3

Omgevingsanalyse

3.1 Actuele trends & ontwikkelingen museumsector

Kernfuncties en waarden volgens de museumvereniging

Volgens de landelijke Museumvereniging blijft het bewaren van waardevol cultureel erfgoed voor volgende generaties de basisfunctie van een museum, zo blijkt uit de meest recente rapportage *Musea voor Mensen* (2015). Maar, stelt de Museumvereniging, het goed beheren van de collectie en het maken van mooie tentoonstellingen biedt niet langer voldoende bestaansrecht. Aangezet door bezuinigingen, maar gedreven door diepgaande veranderingsprocessen – zoals de medialisering, de technologische revolutie en de opkomst van de belevenis- en vrijetijdsindustrie – maken musea een fase van transitie door. In de veranderende verhouding tot het publiek ligt de kernopgave van de museale missie besloten: de *verbinding* tussen de collecties en het publiek bepaalt de kracht en betekenis van het museum.

In *Musea voor Mensen* (2013) kiest de Museumvereniging er daarom voor om de betekenis van musea voor het publiek, voor de mensen, als uitgangspunt te nemen. Drie maatschappelijke functies staan daarbij voorop:

- Musea genereren met de *collecties* die ze bewaren voor komende generaties *kennis en context* voor betekenisvolle verhalen en beelden.
- Musea spreken *emoties* aan, prikkelen de *verbeelding* en *inspireren*.
- Musea *verrijken* de samenleving; in immateriële zin doordat ze mensen en groepen verbinden en vanwege hun innovatieve kracht; materieel vanwege hun economische betekenis.

Deze functies sluiten naadloos aan bij de publieke waarden die de Museumvereniging in het rapport *Meer dan Waard* (2011) voor het belang en de betekenis van musea eerder heeft gedefinieerd:

Functie	Waarden
Musea genereren kennis en context	<i>Collectiewaarde</i> 'Schatkamers van objecten en verhalen' <i>Educatieve waarde</i> 'Leeromgeving voor iedereen' <i>Kenniswaarde</i> 'Onderzoek en experiment'
Musea bieden emotie en inspiratie	<i>Belevingswaarde</i> 'Ruimte om te genieten, ervaren en beleven'
Musea verrijken de samenleving	<i>Verbindende waarde</i> 'Ontmoetingsplaats, platform en identiteitsversterkend' <i>Economische waarde</i> 'Economische kracht, vestigingsklimaat en trekpleister'

Samenwerking en participatie

In *Museum van publiekbelang* (2016) van de Museumvereniging staat dat samenwerking in alle vormen aan belang wint. Musea en andere erfgoedlocaties werken steeds vaker en intensiever met elkaar samen, tot strategische allianties en fusies aan toe.

Deze trend zal de komende jaren doorzetten. Want wie de cijfers van musea over 2015 ziet, weet dat de continuïteit van musea zonder veel verbindingen onder druk staat. Op allerlei manieren zoeken musea en erfgoedinstellingen daarom naar manieren om een nieuwe impuls aan samenwerking te geven. Met name de stap naar strategische allianties en fusies is een opkomende trend. Naast samenwerking tussen musea of binnen het culturele domein krijgt ook samenwerking van musea met het bedrijfsleven en de wetenschap meer aandacht. Het werpt een nieuwe blik op de randvoorwaarden voor continuïteit van musea en erfgoedinstellingen.

Naast meer samenwerking tussen verschillende erfgoedbeheerders is er een trend om meer samen te werken met het publiek. In het onderzoek *Het participatieve museum* worden verschillende vormen van participatie met het publiek beschreven: een bijdrage van het publiek, samenwerking, cocreatie en hosting.¹ Musea proberen door participatie de lokale gemeenschap bij het erfgoedbeheer te betrekken en een breder publiek te bereiken. Ook samenwerking tussen de verschillende groepen vrijwilligers kan de gemeenschap versterken.

Erfgoed als platform

In het erfgoedveld wordt veel onderzoek gedaan naar *placemaking* ofwel: hoe erfgoed een plek betekenis geeft en gemeenschapszin bevordert.² Er zijn drie verschillende manieren waarop erfgoed een rol speelt in het vormen van gemeenschappen: als setting, als focus en als platform. In het eerste geval gaat het om het reactiveren van de gemeenschap, waardoor erfgoed een nieuwe invulling en betekenis krijgt; het vormt het decor voor activering van gemeenschapszin. In het tweede geval staat het erfgoed meer centraal. Burgers komen samen om erfgoed te bespreken, te restaureren en er storytelling mee te bedrijven. In beide gevallen wordt het erfgoed gebruikt voor een gemeenschappelijk verhaal. Deze twee manieren van omgang met erfgoed komen bijeen in de derde rol: erfgoed als platform. Erfgoed draagt bij aan een manier van het organiseren van dingen, om samen bijeen te komen, en draagt bij aan de historische verhalen van de gemeenschap.

Kansen en bedreigingen museum- en erfgoedsector

Uit monitoring van de Museumvereniging blijkt dat de museumsector het goed doet: de bezoekersaantallen vertonen al jaren een stijgende lijn. De Museumvereniging wijst erop dat die stijging zich met name voordoet bij de grotere musea en overwegend in de randstad; kleine en middelgrote musea hebben het juist steeds moeilijker om een substantieel publiek te interesseren. Het publiek zit niet te wachten op een zoveelste oudheidkamer of museum voor hedendaagse kunst. Alle signalen en onderzoeken wijzen dezelfde kant op: de kleinere en middelgrote musea zullen zich moeten toelagen op een authentiek en onderscheidend profiel. Door iets te doen wat een ander niet doet hebben deze musea een aanzienlijk grotere kans om te overleven; musea met een onderscheidend profiel zullen meer mensen weten te bereiken met hun programmering en meer middelen kunnen verwerven van private partijen en sponsors.

Erfgoed zonder of met een beperkte binding in de lokale gemeenschap is kwetsbaar. Erfgoed dat geen verhalen weet te genereren die lokaal van betekenis kunnen zijn loopt het gevaar verwaarloosd te worden zonder dat daar iemand door geraakt wordt. Erfgoed dat niet of slechts beperkt toegankelijk is loopt hetzelfde risico.

¹ Het onderzoeksrapport *De Kunst van Publieksparticipatie*, Laurens Kleijntjens, Utrecht 2016.

² Martijn van de Waal, *Placemaking*, 2016.

Als een gemeenschap zich er niet mee kan verbinden en/of het kan toe-eigenen krijgt het maar een beperkte betekenis voor mensen in de gemeenschap. Dat kan ook gebeuren als eigenaren en/of (vrijwilligers)gemeenschappen gesloten zijn voor nieuwe inbreng en/of nieuwe deelname en dus nieuwe bemoeienis. Ook dan zijn verbindingen lastig te ontwikkelen en blijft het erfgoed voor een steeds kleinere groep van betekenis.

3.2 Provinciaal beleid

Het cultuur- en erfgoedbeleid van de provincie biedt tal van aanknopingspunten voor museale ontwikkeling in Rijswijk. Provincie Zuid-Holland vervult een aantal wettelijke taken op het gebied van monumenten en erfgoed. Daarnaast heeft de provincie een belangrijke regierol bij het herbestemmen van monumenten en erfgoedcomplexen. Meer dan vroeger is het ook aan de provincie om nieuwe initiatieven te signaleren en samenwerkingen tussen initiatiefnemers, investeerders en bijvoorbeeld gemeenten te faciliteren. Er ligt een grote wens van de provincie om juist hier haar rol te vergroten.

Specifiek voor de erfgoedsector heeft de provincie het beleidskader Beleidsvisie Cultureel Erfgoed en Basisvoorzieningen Cultuur 2017-2020 vastgesteld. Het erfgoedbeleid is langs inhoudelijke lijnen (verhalen) opgezet. Eén erfgoedlijn heeft de provincie als volgt gedefinieerd: 'Een geografische structuur (kust, trekvaart, oude duinenrij, eiland, etc.), die meerdere monumentale stippen met één gemeenschappelijk historisch verhaal verbindt tot één streep of lijn op de kaart. De erfgoedlijnen zijn ensembles van erfgoed, landschap en water, die kwaliteit verschaffen aan de ruimte en beschikken over groot recreatief en toeristisch potentieel'. Bij de erfgoedlijnen behorende netwerken van monumenten en daarbij behorende belanghebbende partijen zijn hiermee dus op twee manieren afgegrensd: via de geografie én via het verhaal van de erfgoedlijn. De provincie onderscheidt zeven erfgoedlijnen. Die zeven lijnen maken belangrijke hoofdstukken uit de geschiedenis van Zuid-Holland weer beleefbaar.

De Limes (leven in Romeinse tijd), de Waterdriehoek (St. Elisabethsvloed, watermanagement, baggerindustrie), Goeree-Overflakkee (leven met het water als vriend en vijand), de Landgoederenzone (de landelijke tegenhanger van de Hollandse grachtengordels uit de Gouden Eeuw en Pruijktentijd), de Oude Hollandse Waterlinie (het Rampjaar 1672), de Historische Trekvaarten (massavervoer over water vóór de komst van de trein) en de Atlantikwall (vijf jaar bezetting tijdens de Tweede Wereldoorlog).

Voor Rijswijk zijn de erfgoedlijnen Landgoederenzone en Historische Trekvaarten kansrijk.



Voor de uitvoering van het provinciale cultuur- en erfgoedbeleid kent de provincie enkele fondsen waarop ook Rijswijk een beroep kan doen. Op basis van het Hoofdlijnenakkoord 2015-2019 en de Beleidsvisie Cultureel Erfgoed en Basisvoorzieningen Cultuur 2017-2020 blijft de provincie Zuid-Holland zich inzetten voor de bescherming en ontwikkeling van het culturele erfgoed in de provincie. De provincie trekt zich het lot aan van de rijksmonumenten met een restauratiebehoefte, waaronder de molens,

binnenstedelijke rijksmonumenten en de in toenemende mate vrijkomende kerken. Provinciale Staten besluiten jaarlijks over de bijdrage aan de projecten uit het Maatregelenpakket erfgoedlijnen. De betrokken partijen kunnen na vaststelling van het maatregelenpakket een aanvraag indienen bij de provincie, via de subsidieregeling Erfgoedlijnen Zuid-Holland.

Met de subsidieregeling kunnen uitsluitend subsidies worden aangevraagd voor projecten en organisaties uit het maatregelenpakket.

3.3 Gemeentelijk cultuurbeleid

Gemeente Rijswijk heeft vorig jaar een nieuwe Cultuurvisie vastgesteld. Hoofdpijnen:

- meer samenwerking tussen instellingen;
- meer verbinding met de stad (burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties);
- zes speerpunten/pijlers, waaronder de pijler Cultuurhistorie, Erfgoed en Architectuur.

De pijler Cultuurhistorie, Erfgoed en Architectuur: Rijswijk heeft veel erfgoed en een rijk verleden. Het Verhaal van Rijswijk (belangrijke gebeurtenissen, de monumenten, landgoederen, opgravingen, archeologie, collectie) beter ontsluiten in erfgoedroutes, tentoonstellingen, publicaties, on line. Binnen en buiten. Betrekken historische verenigingen, afdeling Monumentenzorg, archeoloog, archief.

Museum Rijswijk (als één van de vier basisinstellingen) wordt geacht op deze pijler een trekkersrol te vervullen.

Een kwartiermaker heeft de Cultuurvisie uitgewerkt in programmavoorstellen voor de verschillende pijlers. Die zijn begin mei jl. gepresenteerd. Samenwerking, verbinden en betrokkenheid bewoners zijn de overalkernbegrippen. Wat betreft de pijler Cultuurhistorie, Erfgoed en Architectuur kent het programmavoorstel de volgende hoofdpijnen:

- Over het wat:
 - programma 'Welkom nieuwe inwoners';
 - verteld verleden (ook oral history);
 - organiseren Erfgoedateliers.
- Over het hoe:
 - inventariseren wat er allemaal is;
 - samenwerking binnen de pijler structureren; netwerkvorming;
 - zichtbaar maken met projecten (tentoonstellingen, routes, enz.).

Deze programmavoorstellen worden meegenomen in een 'Transformatienota', die voor de zomervakantie wordt aangeboden aan het college/de raad; besluitvorming direct na de zomervakantie. De 'Transformatienota' zal ook het voorstel bevatten voor het aanstellen van een cultuurmakelaar om de verschillende programma's aan te jagen.

Hoofdstuk 4

Bevindingen

4.1 Financiële situatie

Exploitatie algemeen

- Het museum schrijft sinds 2011 rode cijfers; het negatieve resultaat is opgelopen van - € 18.658,— (2011) tot - € 127.099,— in 2016; het positieve resultaat in 2015 (€ 16.889,—) geeft een vertekend beeld, omdat in dat jaar (ten onrechte) geen afschrijvingen plaatsvonden en ook geen dotatie werd gedaan voor groot onderhoud. Was dat wel gebeurd, dan was het resultaat in dat jaar - € 100.000,— geweest.
- Het negatieve resultaat over de afgelopen jaren is in belangrijke mate te wijten aan de structurele stijging van de huisvestingslasten vanaf 2013 als gevolg van de uitbreiding die in dat jaar is geopend.
- De forse stijging van de huisvestingslasten kon niet worden gecompenseerd door de vermeerdering van eigen inkomsten; integendeel, de cijfers 2011-2016 laten zien dat deze – ondanks de uitbreiding en investering in tentoonstellingsprogramma en presentatie (zoals de Canon van Rijswijk) – niet navenant zijn toegenomen. Het eigen inkomstenpercentage stijgt van 16% in 2011 naar 24% in 2016.
- De gemeentelijke subsidie is weliswaar in 2013 gestegen, maar daar stonden overname van nieuwe taken en personeel (RHI) tegenover. Museum Rijswijk heeft besloten tot uitbreiding van de openingstijden, waardoor de personeelskosten zijn gestegen zonder dat daar dekking tegenover stond. Daarnaast bleek er voor de studieruimte nieuwe computerapparatuur te moeten worden aangeschaft, wat voor rekening van het museum is gekomen.
- Door de uitbreiding in de jaren 2011-2013 werd het museum driemaal zo groot. Voor zover wij hebben kunnen vaststellen is er onvoldoende rekening gehouden met de stijging van gebouwgebonden kosten. Ook is er geen rekening gehouden met een noodzakelijke stijging van programma- en organisatiekosten; immers, meer ruimte vraagt om extra budget voor programmering en organisatie. Alleen voor de m² van het RHI is exploitatiebudget beschikbaar gekomen.
- Uiteindelijk heeft de gemeente wel een subsidieverhogingen toegekend in 2013 (€ 33.335,—) maar deze is ontoereikend gebleken als compensatie van de hogere huisvestingslast.
- De liquiditeitspositie is uitermate zwak. Het museum is amper in staat om aan zijn reguliere betalingsverplichtingen te voldoen. Werkkapitaal is doorgaans negatief.
- Het museum heeft door de jaarlijkse verliezen fors ingeteerd op het eigen vermogen. De verliezen worden in mindering gebracht op de bestemmingsreserve nieuwbouw, die ultimo 2016 € 1.652.068,— bedroeg. In 2012 was dat nog € 2.024.717,—, dus in vier jaar tijd is er 30% ingeteerd op eigen vermogen.

Huisvestingslasten

- Door de uitbreiding is het museum bijna driemaal zo groot geworden. Voor zover wij hebben kunnen vaststellen is er onvoldoende rekening gehouden met stijging van gebouwgebonden exploitatielasten.
- De investeringsraming van de uitbreiding is fors overgeschreden door verschillende oorzaken: onvoorziene grondvervuiling, Arbo-eisen die pas later zijn onderkend en aanvullende maatregelen op het gebied van klimatisering. Per saldo gaat het om een overschrijding van € 250.000,—, waarvoor het museum slechts in zeer beperkte mate is gecompenseerd (€ 47.500,—).

- Om de kostenoverschrijding op te vangen en de liquiditeitspositie te verbeteren zijn in 2013 twee leningen afgesloten:
 1. Hypothecaire lening bij Fonds 1818 van € 400.000,—, looptijd 10 jaar (tot 2023), rente 3%; aflossingsvrij.
 2. Lening Bank Nederlandse Gemeenten, van € 100.000,—, looptijd 30 jaar, 6%; rente en aflossing.
- De totale jaarlijkse lasten van deze leningen bedragen circa € 20.000,— per jaar.
- De lening van € 400.000,— moet in 2023 geheel worden afgelost. Wij stellen vast dat het museum niet in staat is om deze lening af te lossen.
- Afschrijvingen op vaste activa bedragen € 82.000,— per jaar. In 2015 is er niet afgeschreven.
- Jaarlijks moet gedoteerd worden voor groot onderhoud. Dat is tot 2016 niet gebeurd. Dotatie in 2016: € 38.000,—.
- Huisvestingslasten 2016:

- Rekening 2016 (incl. dotatie groot onderhoud)	€ 142.692,—
- Afschrijvingen	€ 82.000,—
- Rente en aflossingen leningen	€ 20.860,—
- Totaal	€ 245.552,—
- De totale huisvestingslasten bedragen daarmee 40% van de totale lasten van het museum. De richtlijn in de museumbranche is 20-25% ...

Al met al constateren wij dat de financiële situatie van Museum Rijswijk uitermate zorgelijk is. Zonder ingrijpende maatregelen is er geen toekomstperspectief voor Museum Rijswijk en dreigt faillissement. Met de opgelopen tekorten en de uitstaande schulden is het museum nu al technisch failliet.

4.2 Museaal

Langs de maatlat van de plannen

- Het plan 'Naar een Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum' i.c. 'Huis van de Stad' is inhoudelijk interessant, maar is uiteindelijk veel te ambitieus gebleken in relatie tot de middelen en mogelijkheden (financieel en personeel).
- Mutatis mutandis geldt hetzelfde voor het beleidsplan 2013-2018 'Grenzeloos Museum met wortels in het verleden'.
- Waar 'Naar een Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum' i.c. 'Huis van de Stad' het accent legt op erfgoed en cultuurhistorie constateren we met het beleidsplan 2013-2018 een koerswijziging, waarbij een gelijkwaardige plek wordt gegeven aan beeldende kunstprogramma's en de biënnales. Dit heeft tot gevolg dat het museale concept blij geeft van te veel willen, van alles wat. En daardoor van onvoldoende focus en herkenbaarheid. Deze koerswijziging manifesteert zich ook in de naamgeving: van 'Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum', naar 'Huis van de Stad' naar 'Museum Rijswijk' voor het geheel.
- Bedoelde koerswijziging blijkt in de praktijk nog groter te zijn dan op papier. Waar erfgoed en cultuurhistorie in de plannen nog stevig verankerd zijn, komt daar in de praktijk weinig meer van terecht. Van het idee dat je in Museum Rijswijk 'het verleden binnenstapt' is weinig meer over.
- De vestiging van het RHI in de nieuwbouw heeft niet goed uitgepakt. Het centrum neemt relatief veel ruimte in beslag, er is hoegenaamd geen synergie met de museumfunctie en het levert qua bezoekers (gemiddeld ca. 800 per jaar; in 2016 436), exposure en inkomsten weinig tot niets op. Het RHI is niet geïntegreerd in het museum en geeft de indruk van een Fremdkörper.
- Hoewel de biënnales gedurende de afgelopen jaren wel voor exposure en extra bezoekers hebben gezorgd, is het de vraag of het museum op deze formule moet blijven inzetten.

Weliswaar is er met de biënnales een traditie opgebouwd, maar de waarde daarvan is in termen van publieksbereik en positie in het museale landschap zeer betrekkelijk. Qua publieksbereik trekken de biënnales nog geen 10.000 bezoekers in een periode van 4 tot 5 maanden. Ter vergelijking: bij CODA levert de Papier Biënnale 60.000-80.000 bezoekers per tentoonstelling. Navraag en interviews met/ bij samenwerkingspartners van de Papier Biënnale met de founding fathers Stichting Holland Papier Biënnale, Museum Meermanno en CODA geeft als beeld dat samenwerking met Museum Rijswijk uiterst moeizaam verloopt. We stellen vast dat Museum Rijswijk met de biënnales dus ook redelijk geïsoleerd opereert in het Nederlandse museumveld.

- Andere, grote musea zoals het Textielmuseum in Tilburg en CODA Apeldoorn hebben betere papieren. Ook zijn de biënnales niet of onvoldoende verbonden met Rijswijk. Gekozen wordt voor een – in onze ogen – naar binnen gerichte kunstbenadering in plaats van een naar buiten gerichte, thematische aanpak. Thema's die inhaken op de actualiteit bieden meer aanknopingspunten voor samenwerking met partijen in de stad en spreken een breder publiek aan. Dat vraagt een naar buiten gerichte houding van de museumorganisatie en die is naar onze mening onvoldoende aanwezig.
- Gezien de forse investeringen in de uitbreiding, in tentoonstellingen de afgelopen jaren – onder andere in de Canon van Rijswijk – vallen de bezoekcijfers (gemiddeld ca. 13.000 per jaar) tegen. Van de beoogde substantiële stijging in publieksbereik is niet of nauwelijks sprake. In het kader van dit onderzoek is het niet mogelijk gebleken een benchmark uit te voeren, maar op grond van onze praktijkervaring beoordelen wij de gerealiseerde bezoekersaantallen als te mager in vergelijking met andere musea van eenzelfde type en omvang.
- Wij stellen vast dat van de ambities uit de aanvankelijke plannen weinig terechtgekomen is:
 - Er is geen/nauwelijks synergie tussen RHI (Cultuurhistorisch Centrum) en het museum.
 - Het museum brengt slechts zeer beperkt de inwoners van Rijswijk in contact met de geschiedenis van hun woongemeente en is zeker geen verbindende factor in de samenleving.
 - De samenwerking met andere instellingen beoordelen wij als beperkt.
 - De claim om de belevingswaarde van Oud-Rijswijk te vergroten en bij te dragen aan de citymarketing van Rijswijk wordt niet waargemaakt.
 - Met de beperkte bezoekersaantallen is geen sprake van de beoogde economisch impuls.

Langs de maatlat van de museale functies & waarden

Functie	Waarde	Museum Rijswijk
Musea genereren kennis en context	Collectiewaarde; <i>Schatkamers van objecten en verhalen</i>	Collectie is rijk en goed beheerd. Helaas slechts beperkt voor het publiek ontsloten.
	Educatieve waarde; <i>Leeromgeving voor iedereen</i>	Bereik onder leerlingen is beperkt (300 p/j); wel een stijging sinds 2016. Lezingen en cursussen voor volwassenen doen het redelijk goed.
Musea bieden emotie en inspiratie	Belevingswaarde <i>Ruimte om te genieten, ervaren en beleven</i>	Afhankelijk van de tentoonstelling is hiervan zeker sprake. Helaas voor een veel te klein publiek.
Musea verrijken de samenleving	Verbindende waarde <i>Ontmoetingsplaats, platform, identiteitsversterkend</i>	Zeer beperkt. Erfgoed als placemaking en platform voor inwoners wordt niet benut.

	Economische waarde <i>Economische kracht, vestigingsklimaat, trekpleister</i>	Niet of nauwelijks.
--	--	---------------------

Langs de maatlat van beleid

- Museum Rijswijk speelt niet in op het beleid van de provincie. Zo biedt het erfgoedbeleid van Zuid-Holland kansen (ook middelen) ten aanzien samenwerkingsprojecten en op inhoud het beleid van de erfgoedlijnen. Voor Rijswijk zijn de erfgoedlijnen Landgoederenzone en Historische Trekvaarten kansrijk.
- Het gemeentelijk beleid maakt onderscheid tussen een aantal sectoren/pijlers. Binnen elke pijler wordt fors ingezet op samenwerking & netwerkvorming en participatie & publieks-betrokkenheid. De grote instellingen worden geacht een trekkersrol te vervullen voor een pijler. Museum Rijswijk zou dat moeten doen voor de pijler Erfgoed & Architectuur. Deze trekkersrol heeft het museum nog niet gepakt. Ook de beoogde samenwerking, netwerkvorming, participatie en betrokkenheid van inwoners is nog onvoldoende aanwezig. Positief geformuleerd: het gaat om nieuw beleid, dus hier ligt zeker een kans.

4.3 Personele situatie

We constateren een fundamenteel probleem in de personele bezetting. De personele problematiek is meervoudig:

- De verdriedubbeling van het te programmeren, beheren en exploiteren vloeroppervlak zonder groei van de formatie (alleen voor het RHI-deel) trekt een te zware wissel op de organisatie. Formatie, accommodatie en ambities zijn naar onze mening niet in balans.
- Met uitzondering van de periode 2012-2014 wordt er feitelijk geen sturing gegeven aan de organisatie. Dit heeft geleid tot een praktijk waarin ieder 'z'n eigen ding doet'.
- Uit verslagen en gesprekken komt een beeld naar voren dat het huidige team onvoldoende in staat is gebleken tot de noodzakelijke verandering/transitie die met de uitbreiding en nieuwe taakstelling verband hield. Deze situatie heeft kunnen ontstaan door gebrek aan regie en aansturing.
- Het nieuwe museum vraagt om een vraaggerichte, coproducerende attitude. Naar onze mening gaat het museum qua werkwijze en programmering nog te veel uit van een aanbodgerichte aanpak. Een vraaggerichte aanpak vraagt ook het nodige aan competenties bij medewerkers en werkwijzen in organisatie en bedrijfsvoering en behoort tot de sleutelopgaven van elk museum in deze tijd. Bij gebrek aan sturing is deze sleutelopgave bij Museum Rijswijk niet of onvoldoende opgepakt. Naar onze mening heeft ook hierdoor een discrepantie kunnen ontstaan tussen de geformuleerde ambities in het convenant 'Naar een Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum' / 'Huis van de Stad' en wat er feitelijk gerealiseerd wordt.
- De personeelsopbouw is onevenwichtig: op een formatie van 4,6 fte (excl. RHI) is sprake van 2 fte aan conservatoren en hoegenaamd geen formatie voor directievoering en marketing en pr.
- In de afgelopen jaren zijn er geen functioneringsgesprekken gevoerd en zijn er bijgevolg geen personeelsdossiers opgebouwd en bijgehouden. Pas in 2016 is onder aanvoering van de interim-directie de Museum-CAO ingevoerd en is een functiegebouw vastgesteld met functiebeschrijvingen; inmiddels heeft een eerste ronde functioneringsgesprekken plaatsgevonden.

4.4 Huisvesting

Afgezien van de financiële problematiek die de huisvesting met zich heeft meegebracht, kan over de huisvesting het volgende worden opgemerkt:

- De accommodatie voldoet aan de museale standaarden.

- De uitstraling is zonder meer aantrekkelijk; de combinatie van het prachtige en monumentale Tollenshuis en de moderne en strakke architectuur van de uitbreiding is uitstekend uitgevoerd.
- Met een volume van 1.300 m² bvo beschikt Rijswijk over een middelgrote museum-accommodatie.
- Het pleintje aan de voorzijde en de fraaie tuin aan de achterzijde geven het geheel extra cachet en bieden aantrekkelijke mogelijkheden voor buitenpresentaties, maar ook als terras voor de horecafunctie en voor verhuur.
- Het gebouw is eigendom van de stichting. In de meeste gemeenten is de museale infrastructuur in handen van de gemeente en wordt de exploitatie uitbesteed aan een stichting. Ook in Rijswijk zijn de schouwburg, de bibliotheek (straks als onderdeel van Huis van de Stad) en het Triasgebouw (idem) eigendom van de gemeente.
- Verantwoordelijkheid voor vastgoedbeheer is een vak apart en zou naar onze mening eigenlijk in handen moeten zijn van de gemeente, als onderdeel van een bredere vastgoedportefeuille. Wij constateren dat het stichtingsbestuur vastgelopen is in de huisvestingsproblematiek. Alarmsignalen die uiteindelijk wel zijn afgegeven zijn door de gemeente in onze ogen niet actief opgepakt, mogelijk vanuit het standpunt dat het stichtingsbestuur als eigenaar ook de verantwoordelijkheid draagt voor de financiering, het beheer en de exploitatie van de accommodatie.

4.5 Bestuurlijk functioneren

Bestuurskwaliteit

- In de afgelopen jaren is er een groot verloop geweest in het stichtingsbestuur. De vraag rijst of de financiële problematiek en het ontbreken van perspectief om tot een oplossing daarvan te komen, hieraan hebben bijgedragen. In ieder geval is geen sprake geweest van een stabiele bestuurlijke situatie.
- Gebleken is dat de achtereenvolgende besturen van de stichting niet in staat zijn gebleken om het nieuwbouwproject in financieel opzicht tot een goed einde te brengen. Naar onze mening had er voorafgaand aan de investeringsbeslissing meer aandacht moeten zijn voor het doordenken van de exploitatiegevolgen van de uitbreiding.
- Ten aanzien van het personeelsbeleid kan achteraf worden geconstateerd dat het bestuur onvoldoende sturing heeft kunnen geven aan organisatieontwikkeling en de veranderopgave die er vanwege de uitbreiding en bijbehorende ambities lag. Met de directiebenoeming in de periode 2012-2014 is daarin nauwelijks verbetering gekomen.
- Ook constateren we dat er onvoldoende gestuurd is op vastgestelde kaders. Zo is het beleidsplan 2013-2018 met bijbehorende meerjarenbegroting wel vastgesteld, maar niet systematisch gevolgd in de uitvoering: in de jaarverslagen is niet gemonitord hoe het met de uitvoering staat; ook is er niet gewerkt met jaarlijkse werkplannen en daarop aansluitende tussenrapportages waarmee gestuurd had kunnen worden op de uitvoering van het beleid.
- In het financieel beleid is naar onze mening te veel geïmproviseerd om maar een sluitende begroting te kunnen presenteren. Het besluit om in enig jaar niet meer af te schrijven op de activa en niet te reserveren voor groot onderhoud had in onze ogen niet genomen mogen worden.
- Het bestuur heeft ervoor gekozen om over de jaren 2014 en 2015 geen accountantsverklaringen bij de jaarrekeningen te laten opstellen. Juist in een problematische situatie is dat onwenselijk; hierdoor heeft het ontbroken aan een externe beoordeling van de financiële situatie en hadden problemen eerder geobjectiveerd kunnen worden. Naar onze mening had de gemeente geen genoegen moeten nemen met jaarrekeningen zonder accountantsverklaring. Pas bij de jaarrekening 2016 heeft het bestuur wel een accountant ingeschakeld.

- Afspraken en verdeling van verantwoordelijkheden tussen bestuur en directie zijn voor zover wij hebben kunnen nagaan onvoldoende vastgelegd. Bij afwezigheid van een volwaardige directeur heeft het bestuur ook min of meer zelf directietaken moeten uitvoeren. Deels waren directietaken ook tijdelijk bij een van de conservatoren belegd. Al met al een onoverzichtelijke situatie. Met de huidige interim-directie zijn wel prestatieafspraken gemaakt.

Relatie met gemeentebestuur

- Tot en met maart 2009 is er sprake geweest van een bestuurlijke verwevenheid van de stichting Museum Rijswijk met de gemeente Rijswijk; de wethouder Cultuur was tot die tijd q.q. ook voorzitter van het bestuur van Museum Rijswijk. Vanuit het oogpunt van governance is dat een onwenselijke situatie. Ook de landelijke Governance Code Cultuur ontraadt een dergelijke verwevenheid. Inmiddels is deze verwevenheid ontvlochten.
- Met de kennis van nu zijn wij van mening dat zowel gemeente als museumstichting kritischer naar het realiteitsgehalte van de plannen hadden moeten kijken:
 - Bij het besluit om € 1.35 mln ter beschikking te stellen (50% van de investering) is de voorwaarde gesteld dat het museumbestuur zekerheid moet kunnen verschaffen over de dekking van die andere 50%. Dat is niet gelukt. Het museumbestuur heeft de ambities weliswaar bijgesteld, maar ook met die bijgestelde ambities was de dekking nog niet rond. Desondanks hebben partijen besloten de uitvoering in gang te zetten.
 - Bij het besluit om € 1.35 mln ter beschikking te stellen heeft de gemeente ook gesteld dat de exploitatiesubsidie niet verruimd zal worden (pas later is enige ruimte geboden door een marge op de exploitatiesubsidie te willen toestaan van maximaal 10%; op grond hiervan heeft de subsidieverruiming van 2013 kunnen plaatsvinden) en dat het bestuur met een sluitende exploitatiebegroting moet komen. Met een verdriedubbeling van de accommodatie is dat naar onze mening een irreële eis geweest. Omgekeerd had het museumbestuur hier niet zo gemakkelijk in moeten meegaan. Naar onze mening is er te veel aandacht uitgegaan naar de uitbreiding van het gebouw en te weinig naar de exploitatiegevolgen. Rijswijk is hierin overigens niet uniek.
- Het stichtingsbestuur heeft in verschillende overlegsituaties met de gemeente gesproken over de financiële problemen van het museum en gevraagd om subsidieverruiming. De gemeente heeft aanvankelijk willen vasthouden aan de afspraken uit het convenant 'Naar een Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum' (50 % investering te dekken door de stichting; geen uitbreiding van exploitatiesubsidie, anders dan voor het RHI-deel). Uiteindelijk heeft de gemeente in 2013 de subsidie verruimd, maar dit is onvoldoende gebleken. Wij constateren dat stichtingsbestuur en gemeente tot op heden niet of in onvoldoende mate tot een gezamenlijke aanpak zijn gekomen om de meervoudige exploitatieproblematiek van het museum het hoofd te bieden.

Hoofdstuk 5

Oplossingsrichting

5.1 Algehele reset

De exploitatieproblematiek van Museum Rijswijk is fundamenteel en meervoudig. Gemakkelijke oplossingen zijn er niet. Wij stellen voor om te komen tot een algehele reset van het museum, die concreet uit de volgende maatregelen bestaat:

- Oplossen huisvestingsproblematiek
- Aanscherpen museumprofiel
- RHI integreren in bibliotheek (optioneel)
- Meer ondernemerschap
- Reorganisatie

In de navolgende paragrafen werken wij deze maatregelen op hoofdlijnen uit. Ook geven wij aan welk effect de desbetreffende maatregel op de museumexploitatie zal hebben. Afrondend presenteren wij een businesscase/globale exploitatieopzet voor Museum Rijswijk in de nieuwe situatie en vatten wij samen wat de financiële gevolgen voor de gemeente zijn.

5.2 Oplossen huisvestingsproblematiek; gemeente eigenaar van gronden en gebouwen?

Voor het oplossen van de huisvestingsproblematiek zijn verschillende varianten denkbaar:

- verkoop vastgoed (gebouwen en gronden) aan de gemeente en vervolgens het gebouw terughuren van de gemeente. In theorie kan ook nog overwogen worden het vastgoed te verkopen aan een belegger of andere commerciële partij, maar dat zal in de praktijk substantieel duurder uitpakken dan verkoop aan de gemeente;
- vastgoed in eigendom van de stichting behouden en de gemeente verzoeken om de financiële problematiek van het museum op te lossen door substantiële structurele verhoging van de subsidie zodat de huisvestingslasten van het museum worden teruggebracht tot een aanvaardbaar niveau, aangevuld met eenmalige bijdragen voor de afbetaling van de aflossingsvrije lening en voor frictie- en transitiekosten in verband met noodzakelijke verbetermaatregelen in organisatie en presentatie;
- vastgoed verkopen op de vrije markt en een alternatief onderkomen zoeken voor de collectie; depot en tentoonstellingsruimte, mogelijk te betrekken bij het nieuwe gemeentehuis 'Huis van de Stad';
- het Tollenshuis herbestemmen voor horeca en de museale activiteiten beperken tot de nieuwbouw;
- faillissement aanvragen.

Alles overwegend zijn wij een sterk voorstander van de eerste optie: het vastgoed in eigendom overdragen aan de gemeente. Het vastgoed in eigen beheer houden is naar onze mening niet verstandig; de expertise die nodig is voor professioneel vastgoed is noch aanwezig binnen de stichting, noch in de werkorganisatie, noch bij het bestuur. Ook elders in het land zien wij musea in de problemen komen die het gebouw in eigendom hebben en kennis ontberen om te komen tot een verantwoorde vastgoedexploitatie. Wij denken dat er schaalvoordeel te behalen valt wanneer de museumaccommodatie wordt ondergebracht in de grotere vastgoedportefeuille van de gemeente. Het vastgoed verkopen en de collectie elders onderbrengen betekent de facto het einde van Museum Rijswijk op de huidige locatie en zeer waarschijnlijk ook van het museum als zodanig. Daarmee valt een belangrijke pijler onder de Rijswijkse culturele infrastructuur weg; alle inspanningen om te komen tot wat een prachtige accommodatie is geworden, zijn dan voor niets geweest.

Een deel van het gebouw afsplitsen en herbestemmen lijkt evenmin wenselijk; wel zien wij mogelijkheden om de accommodatie beter uit te baten met horeca, winkel en verhuur, maar dan wel passend bij en in aansluiting op de museumfunctie. De optie van faillissement is naar onze mening zeer onwenselijk; hiermee wordt het risico gelopen dat het gebouw zal worden verkocht en mogelijk ook delen van de collectie.

Naar onze mening moet de oplossing gezocht worden in overdracht van het vastgoed aan de gemeente. Wij stellen voor om dit samen met de gemeente te onderzoeken en uit te werken. De contouren van een mogelijke overdracht van het vastgoed kunnen wij onderstaand al wel schetsen.

Wij constateren dat de boekwaarde van gebouwen en terreinen (ultimo 2016: € 2.299.436,—) hoger ligt dan het door de gemeente in de nieuwbouw geïnvesteerde bedrag (€ 1.350.000,—) plus de ten behoeve van het vastgoed afgesloten langlopende leningen (in totaal € 498.558,—).

Indien wordt besloten tot eigendomsoverdracht zal het museum een jaarlijkse huur moeten gaan betalen aan de gemeente. De hoogte van de huursom is – ervan uitgaande dat de gemeente deze op basis van kostendekkendheid berekent – afhankelijk van een aantal variabelen:

- kapitaallasten op basis van de rekenrente en de afschrijvingstermijnen die de gemeente hanteert;
- de hoogte van de dotatie groot onderhoud;
- de hoogte van de zakelijke lasten en verzekeringen;
- eventuele andere factoren.

Daarnaast constateren wij dat veel gemeenten geen kostprijsdekkende huur in rekening brengen aan hun culturele huurders, maar een beleidshuur die is afgestemd op de draagkracht van de instellingen ('cultureel/maatschappelijk tarief'). De huisvestingskosten van musea bedragen gemiddeld 25% van de totale lasten (bron: Museumvereniging, Museumcijfers 2015). Wij stellen voor om dit gemiddelde ook voor Museum Rijswijk te hanteren.

Wij concluderen dat de huidige huisvestingslasten van het museum (40% van de totale lasten) relatief hoog zijn en adviseren om te onderzoeken of overdracht van het vastgoed aan de gemeente een interessante optie is voor zowel de gemeente als het museum. Voor het museum is daarbij het doel om lagere huisvestingslasten te realiseren en/of eenmalige middelen vrij te maken, zodat de benodigde financiële ruimte voor transitie van de organisatie ontstaat. De gemeente verkrijgt dan het museumcomplex in eigendom, net als het geval is bij de andere grote cultuurgebouwen in de Rijswijkse culturele infrastructuur. Daarmee komt het beheer en onderhoud van deze gebouwen in één hand, wat ook schaal- en efficiencyvoordelen kan opleveren.

Op grond van het bovenstaande adviseren wij om deze oplossingsrichting gezamenlijk met de gemeente nader te onderzoeken en uit te werken. Uit eerste berekeningen van onze kant voorzien wij dat de vastgoedtransactie tot een batig saldo kan leiden. Het is nu nog te prematuur om deze berekeningen te presenteren.

Ervan uitgaande dat de vastgoedtransactie tot een batig saldo leidt, stellen wij voor om dit batig saldo te benutten als frictiekosten-/transitiebudget waaruit eenmalige kosten kunnen gedekt die gemaakt moeten worden voor de door ons voorgestelde herpositionering.

5.3 Aanscherpen museumprofiel

Sleutelopgaven voor Museum Rijswijk als stadsmuseum

Museum Rijswijk is een stadsmuseum zoals we ook in andere gemeenten zien. Een stadsmuseum vervult in de basis twee functies:

- De erfgoedfunctie: het vertellen van het cultuurhistorische verhaal van de stad, onder andere door collecties te verzamelen, te beheren en te ontsluiten voor het publiek.
- De podiumfunctie voor beeldende kunst en vormgeving: voor kunstenaars uit stad en regio (professioneel en/of amateurkunstenaars), soms ook met een focus op type kunst (autonoom werk of toegepaste kunst zoals design, mode) en/of soort kunst (bijvoorbeeld fotografie, schilderijen, sculpturen of mediakunst) en/of een kunststroming (bijvoorbeeld de Haagse School, moderne kunst uit de naoorlogse periode of actuele kunst).

Anders dan met de plannen 'Naar een Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum' / 'Huis van de Stad' de bedoeling was, is in de praktijk de erfgoedfunctie onderbelicht geraakt. Wij stellen voor om de balans tussen de erfgoedfunctie en de podiumfunctie voor beeldende kunst weer te herstellen. Door de erfgoedfunctie en de podiumfunctie voor beeldende kunst meer in balans te brengen kan ook nadrukkelijker en beter worden aangesloten bij de Cultuurvisie van de gemeente.

Voor het aanscherpen van het museumprofiel van Museum Rijswijk noemen wij de volgende sleutelopgaven:

- Versterken erfgoedfunctie: meer aandacht voor de cultuurhistorie, de collectie en het 'verhaal van Rijswijk'.
- Podiumfunctie beeldende kunst: heroriëntatie op de biënnales en focus op 'Rijswijkse school'.
- Het participatieve museum: meer samenwerking met partners in stad en regio en meer betrokkenheid van inwoners.
- Programmaformat: minder tentoonstelling, hogere kwaliteit.

Versterken van de erfgoedfunctie

- Museum Rijswijk gaat consequent Het Verhaal van Rijswijk vertellen. De belangrijke gebeurtenissen, de monumenten, de landgoederen, opgravingen, archeologie en niet te vergeten de collectie zullen beter ontsloten moeten worden, zowel in het museum als daarbuiten. In erfgoedroutes, tentoonstellingen, publicaties en on line.
- Museum Rijswijk profileert zich als trekker van de pijler Cultuurhistorie, Erfgoed en Architectuur van het gemeentelijk cultuurbeleid en zoekt actief de samenwerking met historische verenigingen, afdeling Monumentenzorg, de stadsarcheoloog en het archief. In het bijzonder de Historische Vereniging Rijswijk is een actieve club die nu voor OMD en andere activiteiten niet het museum als partner heeft, noch inhoudelijk, noch als locatie. Dat is een gemiste kans, die alsnog gegrepen moet worden. Ook scholen moeten meer betrokken worden bij projecten over de lokale geschiedenis.
- Bijzondere aandacht gaat uit naar de provinciale erfgoedlijnen: Landgoederenzone en Historische Trekvaarten. Hierin liggen ook nieuwe financieringsmogelijkheden besloten. Deze erfgoedlijnen lenen zich mogelijk ook als thema/aanleiding voor een 'Rijswijkse Erfgoed biënnale'; eens per twee jaar groot uitpakken op een erfgoedthema dat past bij Rijswijk maar ook bovenlokale betekenis heeft.
- De bijzondere cultuurhistorische kwaliteiten van het Tollenshuis worden beter benut. Tollens (1780-1856) wordt wel de eerste Dichter des Vaderlands genoemd en woonde tot zijn dood in het Tollenshuis in Rijswijk. Deze historische locatie biedt een uitstekend uitgangspunt om het Verhaal van Rijswijk binnen en buiten het museum te vertellen:
 - In het Tollenshuis zelf kan het Verhaal van Rijswijk worden verteld in de vorm van collectiepresentatie op de belangrijkste thema's uit de geschiedenis van Rijswijk. Iedere

ruimte in het Tollenshuis met een eigen sfeer en verbeeldende (multimediale) toelichting op het thema. Een en ander zodanig dat dit het commercieel gebruik van de ruimten niet in de weg staat. Zie ook de paragraaf 'Meer ondernemerschap' (paragraaf 5.5).

- Het Tollenshuis is (met de nieuwe horeca) ook een uitstekende uitvalsbasis voor erfgoedwandelingen in Oud-Rijswijk. Die moet je wel organiseren.
- Het Tollenshuis is de prachtige plek om een jaarlijks Tollensfestival te organiseren met aandacht voor literatuur van toen en nu, lezingen, schoolprojecten, dichtersavonden, presentatie van de nieuwe stadsdichter, schrijfworkshops, verhalenwedstrijden enzovoorts. Gelardeerd met kamermuziek uit de tijd van Tollens. In samenwerking met de Bibliotheek, Trias, ...

Podiumfunctie beeldende kunst; heroriëntatie biënnales

De Textiel Biënnale en Papier Biënnale doen het relatief goed. Toch plaatsen wij hierbij de kanttekening dat de biënnales in den lande weinig bekendheid genieten. De exposure moet van biënnale tot biënnale steeds opnieuw gezocht worden. In het Plan van Aanpak Museum Rijswijk-nieuwe-stijl, dat bestuur en medewerkers in 2016 hebben opgesteld, wordt voorgesteld naast de Textiel Biënnale en de Papier Biënnale ook aan andere vormen van 'maakkunst' aandacht te schenken, bijvoorbeeld keramiek en glaskunst. Wij geven in overweging om toe te werken naar een 'Biënnale van de maakkunst'. Een 'Biënnale van de maakkunst' kan de ene keer in het teken van glaskunst staan, een volgende keer kan papier, textiel of keramiek centraal staan, maar ook kan het gaan om een combinatie van verschillende vormen van maakkunst.

In het Plan van Aanpak Museum Rijswijk-nieuwe-stijl wordt het begrip maakkunst ook gekoppeld aan vakmanschap. Wij vinden dat een goede gedachte. Een 'Biënnale van de maakkunst' waarbij vakmanschap centraal staat biedt interessante aanknopingspunten voor programma's en projecten met partners in de stad, bijvoorbeeld masterclasses keramiek, papierkunst, glasblazen enzovoorts in samenwerking met Trias en kunstvakopleidingen mbo, hbo. Hiermee kan de biënnale ook aantrekkelijk worden gemaakt voor een lokaal publiek. Maar ook voor een groot landelijk publiek; naast het gekende museum-/kunstpubliek kan een breed publiek worden bereikt dat geïnteresseerd is in of ook zelf actief is met maakkunst. De 'Biënnale van de maakkunst' is geen manifestatie voor amateurkunst; de lat moet artistiek en qua vakmanschap hoog gelegd worden, maar het moet wel inspiratie bieden voor een breed publiek. Met de 'Biënnale van de maakkunst' kan Museum Rijswijk een onderscheidend profiel krijgen en zich een eigen en passende plek verwerven in het museale landschap van Nederland.

De 'Biënnale van de maakkunst' waarin kwaliteit en vakmanschap centraal staan zou in onze ogen consequent georganiseerd moeten worden in coproductie met een groot, gespecialiseerd museum. Voor de hand liggende samenwerkingspartners zijn: Textielmuseum Tilburg, CODA Apeldoorn (papier), Museum de Prinsenhof Leeuwarden (keramiek), Glasmuseum Leerdam, Leermuseum Waalwijk. Coproducties met deze musea bieden zicht op kwaliteit en meer exposure in de landelijke media.

Naast de biënnales zou Museum Rijswijk in het tentoonstellingsbeleid consequenter kunnen teruggrijpen op het gegeven dat in de 20^e eeuw Rijswijk een kunstenaarsdorp was met schilders die in de voetsporen traden van de Haagse school. Zij vonden in Rijswijk een ideale plek om te wonen en te werken en verenigden zich in de Vereenigde Rijkswijksche Kunstschilders. Kunstenaars als Livinius van de Bundt, Hermanus Berserik en Kees Andrea (later ook Pat Andrea) werden beroemd. Museum Rijswijk heeft veel collectie uit de 'Rijswijkse school'. Deze kunstenaars kunnen in de figuratieve traditie gezet worden van bijvoorbeeld Herman Gordijn, Co Westerik en Har Sanders, waarmee aantrekkelijke en laagdrempelige publieks-tentoonstellingen kunnen worden georganiseerd. Voor een jonger en eveneens breed publiek ligt

een focus op moderne fotografie voor de hand, waarbij een vaste samenwerking gezocht kan worden met het aanbod van Trias, de fotovakopleidingen in de regio, de KABK Den Haag en het Gemeentemuseum Den Haag.

Behalve de eigen programmering kan Museum Rijswijk de podiumfunctie beeldende kunst invullen door ruimte te bieden aan lokale beeldende kunstinitiatieven, zoals nu ook al het geval is met de jaarlijkse ledententoonstelling van Arti Shock. Lokale kunstenaars die vanuit hun eigen genootschap salonachtige tentoonstellingen maken, bijvoorbeeld: de Vereniging van Rijswijkse kunstenaars is energiek en actief! Ook kan Museum Rijswijk in erfgoedmanifestaties kijken welke rol beeldende kunst en beeldend kunstenaars kunnen krijgen.

Ten slotte noemen we hier de kans om het prachtige plein aan de voorzijde te benutten als tentoonstellingsruimte voor sculpturen uit eigen collectie en te benutten als startpunt voor een architectuur- en beeldenroute door Rijswijk. Daarmee wordt ook goed aangesloten bij de pijler Cultuurhistorie, Erfgoed en Architectuur.

Het participatieve museum

Meer nog dan nu het geval is, zal Museum Rijswijk zich moeten ontwikkelen tot een 'participatief museum'. Een participatief museum zorgt enerzijds voor betrokkenheid van inwoners en anderzijds voor meer verbinding en samenwerkingsverbanden met organisaties in stad en regio.

Wat betreft de betrokkenheid met inwoners gaat het om de volgende concrete ontwikkelpunten:

- Werken met vrijwilligers. Dit doet Museum Rijswijk al goed. De uitdaging is erin gelegen het aantal vrijwilligers nog verder uit te breiden in de ambitie om nog meer met het museumcafé en verhuur te doen. Zie ook onder het punt 'Meer ondernemerschap'.
- Actief vormen van netwerken/communities met inwoners; één community voor de erfgoedfunctie en één voor de podiumfunctie beeldende kunst/maakkunst. Het vormen van communities betekent: geïnteresseerden betrekken bij programmeringsvoorstellen, actief uitnodigen voor lezingen, openingen enzovoorts, periodiek informeren met een nieuwsbrief en contactavonden. Vanuit de communities mensen belangstellenden begeleiden naar een vrijwilligersfunctie en/of lid van de 'Vriendenstichting'.
- Specifiek op de erfgoedfunctie: placemaking. Inwoners actief betrekken bij het verzamelen en ontsluiten van informatie van interessante erfgoedobjecten in Rijswijk (monumenten, opgravingen, historische gebeurtenissen). In te zetten voor programma: lezingen, publicaties, nieuwsbrief en/of onderdeel van programma (bijvoorbeeld een manifestatie (Erfgoed-biënnale?) over de landgoederen, de historische trekvaarten).

Wat betreft de samenwerking met andere organisaties zal Museum Rijswijk zich moeten ontwikkelen als:

- Trekker van de pijler Cultuurhistorie, Erfgoed en Architectuur (de erfgoedfunctie dus). Om trekker te zijn zal Museum Rijswijk het initiatief moeten nemen om alle relevante organisaties in deze pijler periodiek bijeen te roepen ('pijler-' of erfgoedberaad) om gezamenlijk te komen tot programma- en projectvoorstellen, waarbij ook de input vanuit de erfgoedcommunity een plaats kan krijgen. Zelf zal Museum Rijswijk het voortouw moeten nemen voor de organisatie van sleutelprojecten, in coproductie met andere organisaties. Ook zal Museum Rijswijk zich moeten opwerpen als de belangenbehartiger van deze pijler richting publiek, overheid, bedrijfsleven enzovoorts.
- Spin in het web van de beeldende kunst, accent op de maakkunst. Museum Rijswijk heeft al banden met en biedt al podium aan de kunstenaars (professioneel en amateur) uit Rijswijk. Dat moet zo blijven. Wat nog geïntensiveerd kan worden is een strategisch partnership met

Trias en bijvoorbeeld de bibliotheek en/of Volksuniversiteit om sideprogramma's op te zetten bij tentoonstellingen, in de vorm van cursussen, workshops, seminars, symposia enzovoorts.

Programmaformat

Wat betreft de programmering gaan we uit van een format met minder tentoonstellingen, maar met méér exposure en publieksbereik. We stellen voor om te koersen op drie eigen tentoonstellingen per jaar en daarnaast de gelegenheid te bieden voor andere organisaties om te exposeren.

Programma	Looptijd
Biënnale. Ene jaar 'Biënnale van de maakkunst'; andere jaar de Erfgoed Biënnale. Voorkeur zomerperiode, combi citymarketing Oud-Rijswijk, toeristenmarkt, slechtweervoorziening.	4-5 maanden
Tentoonstelling Beeldende kunst. In de lijn 'Rijswijkse school'; klassiek moderne, figuratieve kunst.	2-3 maanden
Fotografietentoonstelling of erfgoedtentoonstelling	2-3 maanden
Podium voor anderen (Arti-Shock, Vereniging van Rijswijkse kunstenaars). Korter lopende tentoonstellingen, waarvan de organisatiedruk bij andere partijen ligt en het museum vooral zorg draagt voor openstelling en marketing/communicatie.	2-3 maanden

Voor alle tentoonstellingen geldt: intensiveren van educatie en randprogrammering (lezingen, rondleidingen, workshops enzovoorts).

De wisseltentoonstellingen vinden plaats in de nieuwe tentoonstellingszalen. In het Tollenshuis vindt de vaste (collectie)presentatie 'Het Verhaal van Rijswijk' plaats. In het Tollenshuis vindt ook het jaarlijkse Tollensfestival plaats.

Voor bovenstaand programma(format) is als zodanig geen uitbreiding van subsidie/budget nodig. We gaan uit van het bestaande activiteitenbudget. Wel is er een omvorming van de organisatie nodig, waarbij voorzien wordt in:

- coördinatie van de erfgoedfunctie;
- coördinatie van de podiumfunctie beeldende kunst;
- meer slagkracht in marketingcommunicatie om de netwerkvorming, nieuwsbrieven, bijeenkomsten enzovoorts te ondersteunen en te produceren.

In de paragraaf 'Personeel & Organisatie' (paragraaf 5.6) nemen we dit mee.

In 2016 lag het bezoekersaantal op afgerond 17.000. De afgelopen jaren lag het lager: gemiddeld 13.000 bezoekers. Als vertrekpunt voor 2018 gaan we uit van 15.000 bezoekers. Museum Rijswijk realiseert een netto-opbrengst per bezoeker van € 4,50. Dit is conform het landelijk gemiddelde. Met het voorgestelde programmeringsformat denken wij dat Museum Rijswijk de bezoekersaantallen gestaag kan laten stijgen van 15.000 in 2018 tot 20.000 in 2021. Dit betekent een realistische stijging van de inkomsten van € 67.500,— in 2018 naar € 90.000,— in 2021.

5.4 RHI naar de bibliotheek?

We geven in overweging het RHI over te plaatsen naar de bibliotheek. De functie van het RHI komt qua doelgroep en publieksbereik beter tot zijn recht bij de informatiefunctie van de bibliotheek. Het RHI heeft in het museum te weinig toegevoegde waarde en de ruimte waar nu het RHI zit kan functioneler worden ingezet voor het nieuwe museale programma. Deze ruimte zou dan betrokken kunnen worden bij het expositiegedeelte. Aldus ontstaat in de nieuwbouw van

Museum Rijswijk een stevig tentoonstellingscomplex voor wisseltentoonstellingen, met een grote zaal, een middenzaal (huidige studieruimte) en een kleine zaal annex aula.

Bij overheveling en verhuizing van het RHI naar de bibliotheek zou het RHI wel de opdracht moeten krijgen om mee te werken aan de erfgoedprogramma's inclusief randprogrammering. Op deze wijze kan worden voorzien in enige organisatiecapaciteit voor het organiseren van tentoonstellingen en randprogrammering in de cultuurhistorische lijn/erfgoedlijn.

Overheveling van het RHI naar de bibliotheek kan betrokken worden bij de aanstaande nieuwbouw van de bibliotheek, waarbij in onze ogen een meer eigentijdse, minder ruimte vragende voorziening kan worden gemaakt. Het fenomeen 'studiezalen' zien we bij meer archiefinstellingen verdwijnen vanwege voortgaande digitalisering.

Wanneer het niet mogelijk blijkt te zijn om het RHI onder te brengen bij de nieuwe bibliotheek en het RHI als zodanig in de setting van het museum gehandhaafd moet blijven, bepleiten wij op z'n minst een andere opzet: niet langer als geïsoleerde, ruimtevreterende functie, maar een geïntegreerde opzet, waarbij collectie-/archiefmateriaal dat niet of nauwelijks gebruikt wordt en ook digitaal beschikbaar is/komt in een depot wordt geplaatst.

De RHI-budgetten staan nog wel opgenomen in onze exploitatiebegroting. Met een eventuele ontvlechting van het RHI dan wel een herpositionering binnen het museum zijn eenmalige kosten gemoeid. Deze kunnen betrokken worden bij het Friciekosten/transitiebudget.

5.5 Meer ondernemerschap

Museum Rijswijk moet minder afhankelijk worden van structurele subsidie. Nu ligt de verhouding subsidie : eigen inkomsten op 75% : 25%. Waar het landelijk gemiddelde voor musea inmiddels ligt op circa 55% : 45 %, adviseren wij voor Museum Rijswijk in te zetten op een verhouding van 65% : 35%. Voor stadsmusea zoals Museum Rijswijk geldt namelijk dat de opgave om minder afhankelijk te worden van subsidie lastiger is vanwege de publiekstaken die het opgedragen krijgt, onder andere op het punt van beheer en behoud van stedelijke collecties.

Om de verhouding subsidie : eigen inkomsten richting de beoogde 65% : 35% te krijgen zal Museum Rijswijk de eigen inkomsten moeten verhogen. Wij zien daarvoor de volgende mogelijkheden:

- het Tollenshuis buiten openingstijden zo veel mogelijk inzetten voor verhuur, bijvoorbeeld voor themadiners of bijzondere ontvangsten met goede catering, en juist wel tijdens openingsuren voor huwelijken (leuk voor het publiek!);
- de aula of de middenzaal (huidige studieruimte) benutten voor groepsontvangsten, recepties, lezingen, presentaties, verhuur; ook overdag;
- het opzetten van een goede museumhoreca. De gemeente verleent horecavergunning voor zover nodig;
- het versterken van de winkelfunctie;
- werk maken van partnerships met het bedrijfsleven dan wel sponsoring met een goed doordachte strategie en een actieplan. De expositiehallen in de nieuwbouw en de tijdelijke exposities lenen zich goed om er een bedrijfsnaam aan te verbinden. Ook kan worden gedacht aan het opzetten van een businessclub;
- mogelijkheden van de Geefwet beter benutten (fiscaal voordelig schenken), bijvoorbeeld door het opzetten van een schenkerskring en dergelijke;
- onbenutte kansen van fondswerving en subsidieregelingen pakken, bijvoorbeeld de mogelijkheden van erfgoedsubsidies bij de Provincie Zuid-Holland (erfgoedlijnen).

De sales- en verhuurfunctie en de versterking van de horecafunctie kunnen worden uitbesteed aan de Rijswijkse Schouwburg. Daar is inmiddels al een begin mee gemaakt. Wij adviseren om deze ontwikkeling verder door te zetten. Inzetten op verhuur en horeca is overigens geen oneerlijke concurrentie; integendeel, horeca en verhuur moeten gaan bijdragen aan het terugdringen van het exploitatietekort van de stichting. Dat betekent: gescheiden administraties met deugdelijke toerekening van directe en indirecte kosten. Hiermee kan worden aangetoond dat er geen subsidie vloeit naar de commerciële functies. In paragraaf 5.6 (Personeel & Organisatie) nemen we de inzet van de Rijswijkse Schouwburg mee.

Het genereren van inkomsten uit partnerships/sponsoring en inkomsten uit giften van particulieren vraagt inzet van een marketing-communicatiemedewerker (organiseren bijeenkomsten, produceren proposities en communicatiemateriaal ook op de website) en van directeur en bestuur (netwerken, lobbyen). In paragraaf 5.6 (Personeel & Organisatie) nemen we dit mee.

De inkomsten uit zaalhuur en huwelijken lag in 2016 op afgerond € 14.000,—. Wij achten het realistisch dat deze inkomsten met gerichte inzet van de Rijswijkse Schouwburg stijgen van € 14.000,— in 2018 naar € 20.000,— in 2021.

Wat betreft de opbrengsten uit de winkel en vooral de horeca zien we goede mogelijkheden wanneer ook een terras aan de voorzijde kan worden uitgebaat. Voor de begroting stellen we niettemin voor om voorzichtig te begroten en beperken we de stijging van inkomsten tot een plus die direct voortvloeit uit een stijging van bezoekersaantallen. Museum Rijswijk realiseert een gemiddelde (bruto-)opbrengst van € 2,75 per bezoeker uit winkelverkoop en € 1,10 uit het museumcafé. Met 15.000 bezoekers in 2018, oplopend naar 20.000 bezoekers in 2021, betekent dat een inkomstenstijging van:

- Winkelverkoop: € 41.250,— in 2018 naar € 55.000,— in 2021;
- Museumcafé: € 16.500,— in 2018 naar € 22.000,— in 2021.

Museum Rijswijk voert op dit moment nog geen actief sponsorwervingsbeleid en beleid op het werven van particuliere giften, gebruikmakend van de fiscale voordelen die de Geefwet biedt. Wel heeft het museum in 2016 aan inkomsten 'Donaties Papier Biënnale en overige donaties/bijdragen' in totaal € 41.300,— gerealiseerd. Wij denken dat met de fraaie accommodatie en het systematisch werken aan netwerken en communities nieuwe inkomstenbronnen kunnen worden aangeboord:

- Businessclub (10 bedrijven a € 1.000,— of 20 van € 500,—): € 10.000,—.
- Zaal sponsoring (Grote zaal € 7.500,—; middelzaal € 5.000,—; kleine zaal € 2.500,—): € 15.000,—.
- Particulieren Geefwet (50 personen, gemiddeld € 100,—): € 5.000,—.

In totaal dus € 30.000,— uit nieuwe inkomstenbronnen. Om op dit niveau te komen is tijd nodig. We gaan uit van opbrengst 0,— in 2018; € 10.000,— in 2019; € 20.000,— in 2020 en € 30.000,— in 2021.

5.6 Personeel & organisatie

Sharedservice-organisatie met Rijswijkse Schouwburg

Om de nieuwe koers van Museum Rijswijk daadwerkelijk te doen slagen en te komen tot exploitatieverbetering zijn organisatorische aanpassingen onvermijdelijk.

We stellen voor om de samenwerking met de Rijswijkse Schouwburg weliswaar te continueren, maar specifiek te richten op:

- Algehele uitvoering van de sales-/verhuurfunctie;
- Aansturing en inkoop van de horeca- en winkelfunctie (met behoud van inzet van vrijwilligers);
- Uitvoering financiële administratie, salarisadministratie;
- Ondersteuning/helpdesk automatisering en ICT.

In de huidige situatie wordt ook de directiefunctie en advisering/ondersteuning van marketingcommunicatie op interim-basis geleverd. Wij stellen voor om juist deze functies goed te beleggen in de eigen organisatie.

Samenwerking op genoemde punten moet worden vastgelegd in een overeenkomst van dienstverlening met de Rijswijkse Schouwburg. Op basis van de praktijkervaring in de huidige situatie ramen wij een bedrag van € 30.000,— waarvoor deze diensten bij de schouwburg kunnen worden ingekocht.

Denkbaar is dat de dienstverlening vanuit de Rijswijkse Schouwburg (samen met de andere instellingen) wordt uitgebouwd tot een gezamenlijke sharedservice-organisatie van en voor de culturele basisvoorzieningen in Rijswijk. Deze optie vraagt nader onderzoek.

Aanpassen functiegebouw

Gelet op het nieuwe museumprofiel, de extra inzet die nodig is op ondernemerschap en het uitbesteden van specifieke werkzaamheden aan de Rijswijkse Schouwburg komen wij tot de volgende aanpassingen van het functiegebouw:

- Zo spoedig mogelijk moet worden voorzien in een directeur voor het museum. Hiervoor moet een profielschets worden opgesteld, waarvan wat ons betreft kernpunten zijn:
 - Verbindend leiderschap, teamplayer;
 - In staat het beoogde museale profiel verder uit te bouwen;
 - In staat het cultureel ondernemerschap in de organisatie te versterken;
 - Bruggebouwer die verbinding weet te leggen met de stad.Wij gaan uit van een meewerkend voorman m/v die op termijn ook zelf de coördinatie van één van de museale basisfuncties op zich kan nemen (erfgoedfunctie of podiumfunctie beeldende kunst). Wij gaan uit van een directeursfunctie van 3 à 4 dagen per week (0,6 à 0,8 fte).
- Uitbouwen van de functie marketingcommunicatie. Noodzakelijk voor betere promotie van het programma, ondersteuning/begeleiding bij netwerkvorming/communities en het ontwikkelen/uitrollen van sponsorwerving, particuliere schenkers. Wij gaan uit van een mar-com-functie van 0,5 fte.
- Met het gegeven dat de directeur op termijn ook zelf één van de museale basisfuncties op zich kan nemen (erfgoedfunctie of podiumfunctie beeldende kunst), is daarnaast nog behoefte aan een conservator die zich concentreert op de andere museale basisfunctie. Het profiel van de functie van conservator zal wijzigen: zorg voor de collectie blijft belangrijk, maar het accent zal verschuiven naar een vraaggerichte aanpak met betrokkenheid van inwoners, ontwikkelen van netwerken, communities en coproductie met andere organisaties.
- Voor de grote tentoonstellingsprojecten – de biënnales – kan gewerkt worden met gastcuratoren, ten laste van projectbudgetten.

Bovenstaande aanpassingen van het functiegebouw hebben we verwerkt in de post Personeelskosten van de meerjarenbegroting. We gaan er vanuit dat genoemde aanpassing van

de organisatie binnen het beschikbare personeelsbudget kan worden gerealiseerd. Wij geven in overweging om op basis van dit organisatieperspectief een reorganisatieplan op te stellen.

5.7 Globale exploitatiebegroting

Bij de opstelling van de meerjarenbegroting hebben wij de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Subsidie gemeente Rijswijk stijgt licht van € 420.000,— in 2017 met € 440.000,— in 2021. Dit bedrag is inclusief RHI. Met ontvlechting en verhuizing naar bibliotheek is nog geen rekening gehouden.
- De eigen inkomsten nemen de komende jaren toe van € 165.000,— in 2017 naar € 247.000,— in 2019. Het bezoekersaantal stijgt van 15.000 in 2017 naar 20.000 in 2021. Gemiddelde opbrengst uit entree is € 4,50 per bezoeker.
- Bij de opstelling van de exploitatiebegroting zijn we ervan uitgegaan dat het eigendom van de accommodatie wordt overgedragen aan de gemeente en dat het museum huur gaat betalen. We gaan uit van een huurbedrag van afgerond € 50.000,— per jaar. De huisvestingslasten (huur plus gebruikerslasten) bedragen daarmee circa 25% van de totale lasten.
- De totale personeelslasten blijven in beginsel gelijk aan de huidige situatie.
- Voor de inkoop van diensten bij de schouwburg is een bedrag opgenomen van € 30.000,— op jaarbasis.
- Kosten inkoop winkel zijn begroot op 60% van de omzet. Kosten inkoop horeca bedragen 45% van de omzet. Marges zijn respectievelijk 40% en 55%.
- Voor de overige kostenposten is zo veel mogelijk aangesloten bij de realisatiecijfers van 2016.
- Cijfers prijspeil 2017; we gaan ervan uit dat ook de subsidiebijdrage van de gemeente wordt geïndexeerd.

Onderstaand presenteren wij een realistische meerjarenbegroting Voor Museum Rijswijk.

	2017	2018	2019	2020	2021
BATEN					
subsidie Gemeente Rijswijk	420.000	427.000	432.500	435.000	440.000
subsidies diversen	10.000	7.500	7.500	7.500	10.000
Fondsen	15.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Entreegelden	67.500	67.500	72.000	81.000	90.000
verkoop winkel	41.250	41.250	44.000	49.500	55.000
horeca	16.500	16.500	17.600	19.800	22.000
zaalhuur	14.000	14.000	16.000	18.000	20.000
particulieren en bedrijven	0	0	10.000	20.000	30.000
Totaal baten	584.250	593.750	619.600	650.800	687.000
KOSTEN					
huur	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
kosten gebouw en inventaris	16.000	15.000	15.000	15.000	15.000
onderhoud	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
onderhoudscontracten	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
onderhoud tuin	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
gas, water en electra	29.000	30.000	30.000	30.000	30.000
beveiliging	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
afschrijvingen inventaris	2.000	2.500	3.000	3.000	3.000

Bijlage 1

Bestudeerde documenten

- Raadsinformatiebrief d.d. 03-07-2008 over de ontwikkeling van het Rijswijks Cultuurhistorisch Centrum (RCC)
- Raadsbesluit over realisering RCC16-12-2008
- Convenant Huis van de Stad januari 2009
- Tussenrapportage d.d. 04-10-2009 van projectleider Hans Buurman
- Brief d.d. 21-12-2009 bestuur over bijstelling uitbreidingsplan
- Rapportage 'Van Museum Rijswijk tot Huis van de Stad' van Barendse Consultancy, januari 2011
- Verslagen DB en AB 2012/2013
- Beleidsplan Museum Rijswijk 2013-2018
- Subsidiebeschikking 2013 (eerste volledige exploitatiejaar na de uitbreiding)
- Verslag bestuurlijk overleg museum – gemeente 05-06-2013
- 'Politiek stuk' van directeur Lestraden d.d. 28-05-2014
- Notitie bestuur d.d. 24-07-2014 over financiële problematiek t.b.v. bestuurlijk overleg met de wethouder
- Jaarverslagen/jaarrekeningen 2014, 2015, 2016
- Werkgroepdocumenten Museum Rijswijk-nieuwe-stijl medio 2016
- Plan van Aanpak Museum Rijswijk-nieuwe-stijl januari 2017 en meerjarenbegroting 2017-2021 met toelichting

Bijlage 2

Gesproken met

Museum Rijswijk:

- Herman Soen, voorzitter bestuur
- Henny Weerman, bestuurslid
- Marc Schultheis, directeur a.i. (directeur-bestuurder Rijswijkse Schouwburg)
- Andre de Kort (hoofd bedrijfsvoering Rijswijkse Schouwburg)
- Arjan Kwakernaak (conservator)
- Jos de Beer (financiële administratie (vrijwilliger))

Extern:

- Marloes Borsboom, wethouder cultuur gemeente Rijswijk
- Bernard de Wit, beleidsmedewerker cultuur gemeente Rijswijk
- Behrang Mousavi, betrokken inwoner, manager Erfgoed bij het Nieuwe Instituut

Bijlage 3

Financieel resultaat

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
resultaat	-18.658	-70.141	-84.315	-103.761	16.889	-127.099
eigen inkomsten	57.003	137.884	98083*	108.766	136.701	162.043
subsidies (gemeente en overige)**	228.172	229.997	411.607	420.568	418.145	464.346
fondsen en sponsoring exploitatie	0	24.000	0	8.350	35.300	36.000
personeelskosten	226.093	282.175	367.951	368.061	279.293	305.057
huisvestingskosten	37.037	38.349	99.797	46.643	106.944	142.692
tentoonstellingskosten ***	28.829	49.373	77.227	79.437	60.800	134.346

huisvestingskosten/totale kosten ****

eigen inkomsten/totale inkomsten	16%	36%	19%	20%	22%	24%
----------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Toelichting:

*eigen inkomsten 2013; incl. bijdrage Huis vol verhalen 189.675

**subsidieverhoging gemeente van 163.000 vanaf 2013 incl. RHIC en vanaf 2015 subsidieverhoging met 35.000 structureel

*** excl. kosten Huis vol Verhalen 159.957

****totale huisvestingskosten is excl. rente hypotheek

rentelasten hypotheek en lening	21.327	17.266	23.015	20.373	19.666	20.860
afschrijvingen vaste activa	8336	33.069	83.170	82.580	915	82.000
vanaf 1 januari 2014 geen jaarlijkse reservering groot onderhoud;	over 2016 dotatie 38.000 opgenomen in huisvestingskosten					
2014: incl. restitutie bodemverontreiniging en teruggave leges oude jaren: 23.416						

eigen vermogen/bestemmingsreserve	1.824.660	2.099.202	1.908.438	1.844.277	2.028.715	1.912.715
eigen vermogen/algemene reserve	-4344	-74.485	-158.800	-184.438	-167.549	-260.647
eigen vermogen/saldo	1.820.316	2.024.717	1.749.638	1.659.839	1.861.866	1.652.068
vreemd vermogen per ultimo 2016	400.000 hypotheek Fonds 1818 10 jaar tot 2023 3% aflossingsvrij					
	98.585	Lening BNG	30 jaar rente 6%			

2012: grotendeels gesloten.

2013: eerste volle jaar na aanbouw museum 3 maal zo groot