

Van: [redacted] | Atlas Research <[redacted]@atlasresearch.nl>
Verzonden: 01-07-2024 16:25
Aan: [redacted] <[redacted]@edam-volendam.nl>,
[redacted] <[redacted]@edam-volendam.nl>,
[redacted] <[redacted]@edam-volendam.nl>
CC: [redacted] | Atlas Research <[redacted]@atlasresearch.nl>,
[redacted] | Atlas Research <[redacted]@atlasresearch.nl>
Onderwerp: RE: mail zonder Zivver - verdiepingsonderzoek musea

Beste [redacted]

Bij deze sturen we jullie het concept eindrapport van ons onderzoek. We hebben nog geen eindredactie uitgevoerd rekening houdend met eventuele tekstuele aanpassingen van jullie kant. Bijgevoegd is ook een overzicht van antwoorden op de feedbackpunten van onze vorige bijeenkomst en wat daarmee is gedaan.

[redacted] kan er morgen toch niet bij zijn, ik kom daarom samen met [redacted] jullie kant op, die ook bij onze vorige bijeenkomst aanwezig was.

Tot morgen!

Met vriendelijke groet,

[redacted]

Van: [redacted]

Verzonden: donderdag 13 juni 2024 12:22

Aan: [redacted] ; [redacted] ; [redacted] | Atlas Research

Onderwerp: mail zonder Zivver - verdiepingsonderzoek musea

Hoi allen, Even een mail zonder Zivver

Beste [redacted]

Dank voor je bevestiging.

Ik zie dat ik het verloop nog niet beschreven had.

Volgens mij hadden we afgesproken dat jullie 1 juli 2024 het conceptrapport-2 opleveren.

Dan willen we nog een afspraak inplannen met de musea. Ik zou ze graag een aantal opties willen geven:

Maandag 24 juni om 14 of 15 uur

Maandag 1 juli: 14 of 15 uur

Dinsdag 2 of 8 juli om 11.30 uur

Kunnen jullie aangeven wanneer jullie kunnen?

Misschien is 8 juli ook een optie om het rapport te bespreken?

In augustus / september is de planning om dan een presentatie te geven. Deze kunnen we later nog inplannen.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

Beleidsmedewerker Sociaal Domein



Gemeente
**EDAM
VOLENDAM**

W van der Knoopdreef 1, 1132 KN Volendam

Postbus 180, 1130 AD Volendam

T: (0299) 398 398

www.edam-volendam.nl



atlas research

Vitaliteit en bestaanszekerheid van musea in Edam-Volendam

[Redacted] J

[Redacted] J

Juli 2024



atlas research

atlas research

atlas research

atlas research

atlas research



atlas research

Eindredactie

Atlas Research
Capital C, 4^e etage
Weesperplein 4a
1018 XA Amsterdam
020 2371400
info@atlasresearch.nl
www.atlasresearch.nl

© Atlas research, Amsterdam, 2024

Inhoud

Vitaliteit en bestaanszekerheid van musea in Edam-Volendam	1
Samenvatting	5
1 Inleiding	10
1.1 Aanleiding onderzoek	10
1.2 De waarde van musea	11
1.3 Musea in de gemeente Edam-Volendam	11
1.4 Doelstelling en onderzoeksvragen	12
1.5 Aanpak onderzoek	13
1.6 Leeswijzer	14
2 Benchmark kleine cultuur-historische musea	15
3 Verdiepende analyse	25
3.1 Het Edams museum	25
3.2 Het Volendams museum	29
3.3 Stichting Etersheimerbraak	33
3.4 Samenwerking tussen de musea	35
Conclusies verdiepende interviews	37
4 Professionaliteit, vitaliteit en bestaanszekerheid	39
4.1 Professionaliteit	39
4.2 Vitaliteit	41
4.3 Bestaanszekerheid en de rol van samenwerking	49
5 Grootste aandachtspunten en aanbevelingen	52
Bijlage: Gesprekspartners	63

Samenvatting

In dit rapport voeren we een verdiepend onderzoek uit naar de professionaliteit, vitaliteit, en bestaanszekerheid van musea in Edam-Volendam. We nemen daarbij het Edams Museum, het Volendams Museum, en de Stichting Etersheimerbraak mee in dit onderzoek. Er is gebruik gemaakt van een mix van kwalitatieve (interviews en gesprekken) en kwantitatieve (benchmarking van Nederlandse museumstatistieken) onderzoeksmethoden om de situatie van de musea uit te lichten. Op basis van de onderzoeksresultaten inventariseren we de belangrijkste aandachtspunten en doen we suggesties om deze aan te pakken.

Benchmark kleine cultuurhistorische musea

In dit rapport maken we gebruik van gegevens uit het Museum Analyse Systeem (hierna: *Museana*) om een benchmark van de kleine cultuurhistorische musea in Nederland te maken. De cijfers van deze groep musea kunnen vervolgens worden vergeleken met de situatie bij de musea in de gemeente Edam-Volendam. De benchmarkgegevens die we rapporteren hebben betrekking op de peiljaren 2022 en 2019. We hebben een selectie gemaakt van 131 kleine cultuurhistorische musea die als benchmark dienen. Deze zijn uit *Museana* geselecteerd op basis van thema (geschiedenismusea) en omzetcategorie ("kleine musea", met een jaarlijkse omzet van maximaal 400 duizend euro).

Situatie bij de musea

De drie onderzochte musea hebben allen een onbezoldigd bestuur en zijn bijna helemaal afhankelijk van vrijwilligers. Alleen het Volendams Museum heeft betaald personeel, namelijk een directeur voor 0,5 fte. Het Volendams Museum en het Edams Museum zijn beide geregistreerde musea en hebben hiervoor het toetsingsproces doorlopen van het Nederlandse Museumregister, en dienen zich (voor zover mogelijk) te houden aan de Museumnorm. In de interviews met het Edams en het Volendams Museum kwam naar voren dat het bestuur bewust streeft naar het voldoen aan de Museumnorm. Beide musea hebben bijvoorbeeld een meerjarig beleidsplan en vrijwilligersbeleid, gaan conform de Museumnorm om met collectiebeheer en ontwikkelen educatieve programma's. De stichting Etersheimerbraak is geen geregistreerd museum maar ziet mogelijkheden om dit in de toekomst te worden.

Over het algemeen zijn de musea in Edam-Volendam organisaties die de afgelopen jaren een flinke professionaliseringsslag gemaakt hebben, maar die nog steeds -

noodgedwongen – voornamelijk als vrijwilligersorganisaties opereren. Deze situatie zorgt voor knelpunten die in de toekomst een gevaar zouden kunnen zijn voor de professionaliteit van de organisaties. De kans is namelijk aanwezig dat bepaalde benodigde expertise en/of vaardigheden onvoldoende kan worden geleverd door enkel vrijwilligers. Mocht deze expertise en/of vaardigheden wel in huis zijn, dan is er een hoog afbreukrisico omdat vervanging van een vertrekkende vrijwilliger (en het overdragen van het gehele takenpakket) alles behalve gegarandeerd is. De musea geven aan dat het steeds moeilijker wordt om vrijwilligers te werven en te behouden, en dat het al helemaal een uitdaging is om vrijwilligers te vinden met de benodigde expertise die genoeg tijd kunnen steken in het museum.

Bij het Edams museum zijn er knelpunten ontstaan omdat het bestuur, ondanks dat ze een hoge mate van professionaliteit hebben ontwikkeld door het naleven van de Museumnorm, naast de bestuurlijke taken ook verantwoordelijk is voor de directie en voor een groot deel van de facilitaire zaken, waardoor ze overbelast zijn. Het museum wordt ondersteund door ongeveer 60 vrijwilligers zonder betaald personeel. De gemiddelde kleine cultuur-historische musea uit de benchmark hebben ongeveer 5 tot 6 fte personeel, waarvan 1,5 fte betaald personeel. Net zoals de benchmark heeft het Edams Museum in 2022 last gehad van dalende bezoekersaantallen na de coronaperiode. In 2022 ontving het Edams Museum bijna zes duizend bezoekers, ongeveer duizend bezoeken minder dan de benchmark. Het aantal bezoekers was in 2022 wel vergelijkbaar met musea uit de benchmark die geen betaald personeel hadden.

Qua financiën valt op bij het Edams Museum dat ze een relatief klein aandeel van alle inkomsten halen uit eigen inkomsten, namelijk een kwart tegenover ongeveer de helft bij de benchmark. Het Museum ontvangt verder voornamelijk subsidie van de gemeente, waarvan een substantieel deel aan huisvesting wordt besteed. Qua uitgaven valt dan ook op dat meer dan de helft van alle uitgaven van het museum naar huisvesting gaat (inclusief elektriciteit, gas, en water), terwijl dit bij de benchmark slechts een kwart is. Ook in absolute cijfers heeft het museum hogere huisvestingskosten dan de benchmark.

Het Volendams Museum heeft een directeur aangesteld voor 0,5 fte en wordt verder volledig ondersteund door vrijwilligers. De werkdruk wordt als hoog ervaren. Het museum ontvangt jaarlijks meer bezoekers dan de benchmarkgroep (gemiddeld 7.365 in 2022 en 9.606 in 2019), met ongeveer elf duizend bezoeken in 2022 en 17 duizend bezoeken in 2019. Qua financiën valt op dat het museum vergelijkbaar is met de benchmark wat betreft de verdeling eigen inkomsten en overheidssubsidies. Iets meer dan de helft van de totale inkomsten van het Volendams Museum kwamen in 2022 uit eigen inkomsten, waarbij ze

hoger dan gemiddelde publieksinkomsten behaalden. Daarnaast haalde het museum relatief weinig inkomsten uit de museumwinkel. Qua uitgaven geeft het Volendams Museum een relatief klein aandeel van de totale uitgaven uit aan personeel en iets meer dan gemiddeld aan huisvesting. Uit de interviews blijkt verder dat er knelpunten zijn bij de huisvesting van het museum. De ruimte die ze hebben wordt als te klein ervaren, en er zijn problemen met de klimaatomstandigheden in het pand die problematisch zijn voor het personeel en de collectie.

De Stichting Etersheimerbraak is minder goed direct te vergelijken met de benchmark dan het Edams en Volendams Museum. Wel kunnen we uit jaarverslagen en meerjarenbegrotingen van de stichting zien dat in 2023 ongeveer 72% van de baten voortkwamen uit eigen inkomsten, wat hoger ligt dan de andere twee musea. Uit de interviews en uit de meerjarenbegroting blijkt verder dat een groot aandachtspunt de financiering van achterstallig onderhoud van het bezoekerscentrum betreft. Als de benodigde uitgaven hiervoor worden gedaan in de komende jaren ontstaat er een begrotingstekort van meer dan 50 duizend euro.

De Stichting Etersheimerbraak kampt met lagere bezoekersaantallen sinds de coronaperiode (nu ongeveer 3 duizend per jaar tegenover eerder ongeveer 5 duizend per jaar), en kan hier moeilijk van herstellen door de bereikbaarheidsproblemen in het gebied waardoor de wandelaars en fietsers hen minder snel kunnen vinden. Dit, gecombineerd met beperkte openingstijden door een (structureel) tekort aan vrijwilligers, zorgt ervoor dat de organisatie minder vitaal is qua bezoek dan ze zouden kunnen zijn. Er zit dus meer potentie in de ontwikkeling van het gebied voor kleinschalig toerisme dan dat er nu gerealiseerd wordt, ondanks een duidelijke visie van het bestuur.

Belangrijkste aandachtspunten en aanbevelingen

In dit rapport zijn een aantal aandachtspunten uitgelicht wat betreft de situatie van de musea in Edam-Volendam. Het gaat voornamelijk om het aanpakken van de werkdruk bij het personeel (realiseren van betaalde krachten en inzetten op werven van meer vrijwilligers), knelpunten rondom huisvesting, en het intensiveren van de samenwerking. Met meer capaciteit bij het personeel in combinatie met een intensievere samenwerking (tussen musea en met externe partijen) kan ingezet worden op het verhogen van de eigen inkomsten, fondsenwerving, en het aantrekken van meer (toeristische) bezoekers.

Het aanpakken van deze aandachtspunten vergt investering van tijd en geld vanuit de gemeente en vanuit de musea. In de praktijk is deze capaciteit mogelijk beperkt. De bedoeling

is wel dat deze kosten op de korte termijn zich ontwikkelen tot baten op de lange termijn, door bijvoorbeeld de focus te leggen op het verhogen van de publieksinkomsten en het verhogen van inkomsten uit fondsen en van private partijen.

Wij hebben voorgesteld dat de musea met een investering in betaald personeel een aantal knelpunten kan oplossen en zo de bestuursleden de ruimte geeft om zich beter op de bestuurlijke taken te richten zodat de musea zich positief kunnen ontwikkelen, vitaal kunnen blijven, de werkdruk op een redelijk niveau houden en zich verder kunnen professionaliseren. Dit hebben we mede geconcludeerd op basis van een benchmarkanalyse van kleine cultuurhistorische musea in Nederland, waaruit blijkt dat de musea in Edam-Volendam relatief weinig fte betaald personeel hebben tegenover het aantal bezoekers dat gerealiseerd wordt. Aangezien betaald personeel een grote financiële investering behoeft, is geadviseerd om prioriteit te geven aan een medewerker voor de dagelijkse bedrijfsvoering van het Edams Museum, en te kijken naar mogelijkheden voor betaald personeel die zich voor alle musea in kan zetten (bijvoorbeeld zzp'ers of krachten die als medewerker van de gemeente bijdragen).

De aanbeveling is dat de gemeente onderzoekt of zij (naast andere nodige uitgaven aan de musea) ruimte heeft om (een deel van) de voorgestelde fte (totaal 2,9 fte) te realiseren. Betaald personeel kan op verschillende manieren worden vormgegeven, met personeel in loondienst of zzp'ers. Daarbij kunnen de gemeenten verder in gesprek gaan met de musea over mogelijkheden bij de musea zelf om een bijdrage te leveren, of mogelijkheden om vanuit de musea aanvragen te doen voor (aanvullende) inkomsten uit andere bronnen (fondsen, private partijen, provinciale subsidies).

Er is verder directe aandacht nodig voor huisvestings- en onderhoudsvraagstukken bij alle musea, waarbij het wenselijk is om de mogelijkheden van een verhuizing van het Volendams Museum verder te onderzoeken en op korte termijn een oplossing te vinden voor de hoge onderhoudskosten van het bezoekerscentrum van de Stichting Etersheimerbraak.

In de beginnende samenwerking van de drie musea zit veel waarde, aangezien de drie musea voor veel gedeelde uitdagingen staan. Verdere samenwerking is bijvoorbeeld bevorderlijk voor het gezamenlijk werven van vrijwilligers, het werven van fondsen, het delen van expertise, het trekken van meer (toeristische) bezoekers, en het realiseren van meer schoolbezoeken. De aanbeveling is om deze samenwerking te intensiveren en structureel samen in te zetten op gedeelde uitdagingen. Daarnaast zou de gemeente regelmatig aan kunnen sluiten bij een gezamenlijk overleg met de drie musea om actuele knelpunten te

bespreken en samen naar oplossingen te zoeken. Om in te zetten op meer samenwerking tussen de musea is in de eerste plaats voornamelijk een tijdsinvestering nodig. Op de korte termijn zal dit mogelijk lastig zijn gezien de al hoge werkdruk en het tekort aan vrijwilligers. Op de langere termijn kan deze samenwerking echter juist voor meer efficiëntie zorgen en bijdragen aan de professionaliteit, vitaliteit, en bestaanszekerheid van de musea.

1 Inleiding

De cultuurhistorische musea in de gemeente Edam-Volendam dragen samen het verhaal van de regio uit – net zoals de vele andere cultuurhistorische musea die Nederland rijk is. Met dit rapport lichtten we de huidige situatie uit van het Edams Museum, het Volendams Museum, en de Stichting Etersheimerbraak. Onder de stichting Etersheimerbraak vallen het Schooltje van Dik Trom, de Brekermolen, en archeologisch minimuseum de Waterwolf. In dit eerste hoofdstuk schetsen we de aanleiding van het onderzoek, en beschrijven we de waarde van musea voor een gemeente, en geven we een korte beschrijving van de musea die deelnemen aan dit onderzoek.

1.1 Aanleiding onderzoek

Dit verdiepend vitaliteitsonderzoek wordt in opdracht van de gemeente Edam-Volendam uitgevoerd zodat de huidige situatie bij de cultuurhistorische musea duidelijk in kaart kan worden gebracht. Een aanleiding hiervoor is dat het bestuur van het Edams Museum signalen heeft afgegeven aan de gemeenten dat ze als vrijwilligersorganisatie kwetsbaar zijn en behoefte hebben aan een betaalde kracht om de continuïteit van de museale kerntaken te waarborgen. Het museum ervaart meerdere knelpunten en heeft behoefte aan ondersteuning van de gemeente om deze op te lossen. Het Volendams Museum en de Stichting Etersheimerbraak herkennen zich in dit beeld en werken samen met het Edams Museum als gesprekspartners mee in dit onderzoek om ook bij hen de knelpunten in kaart te brengen en te kijken naar oplossingen voor de toekomst.

Om inzicht te krijgen in hoe het ervoor staat met de musea in de gemeente Edam-Volendam is er ook behoefte aan kennis over andere vergelijkbare musea in Nederland. Dit doen we door een benchmark te maken van een groep musea die vergelijkbaar zijn in omvang en in thema. Een dergelijke benchmark van kleine cultuurhistorische musea kan inzicht geven in hoe deze groep er gemiddeld voor staat in Nederland wat betreft bijvoorbeeld personeel, vrijwilligers, en financiën, en kan de situatie bij de musea in Edam-Volendam in context plaatsen en richtlijnen bieden.

1.2 De waarde van musea

Een groot en gevarieerd cultuuraanbod is een belangrijk onderdeel van een aantrekkelijke gemeente. Naar de waarde van dit cultuuraanbod is veel onderzoek gedaan.¹ Het aanbod cultuur genereert op meerdere vlakken maatschappelijke waarde voor een regio, zo ook musea. Ten eerste is er de waarde die de musea direct geven aan de bezoekers, omdat zij plezier beleven aan hun bezoek. De bezoekers die van buiten de gemeente komen genereren ook extra inkomsten, omdat zij bij een museumbezoek vaak meer uitgaven doen in de gemeente dan alleen bij het museum zelf. Alleen al de optie om een museum te kunnen bezoeken wordt gewaardeerd, wat terug te zien is in het feit dat mensen bereid zijn meer geld te betalen voor een huis in de buurt van een museum. Daarnaast is er een sociale waarde die de musea bieden. Dit komt bijvoorbeeld naar voren in de educatieve schoolbezoeken bij de musea – deelnemen aan cultuur draagt bij aan betere uitkomsten voor kinderen. Wanneer kinderen op jonge leeftijd overigens kennismaken met cultuur, zijn zij ook later meer geneigd om dit te blijven doen. De inzet van vrijwilligers bij musea heeft mogelijk ook een sociale waarde, omdat vrijwilligerswerk in de cultuursector gerelateerd is aan betere uitkomsten qua mentale en fysieke gezondheid, voornamelijk voor ouderen.

1.3 Musea in de gemeente Edam-Volendam

In de gemeente Edam-Volendam staan een aantal musea. Voor dit onderzoek lichtten wij er drie uit, namelijk het Edams Museum, het Volendams Museum en de Stichting Etersheimerbraak. In deze paragraaf geven we de lezer beknopte algemene achtergrond informatie over de musea. Verdiepende informatie over de professionaliteit, vitaliteit, en bestaanszekerheid van de musea komt later in het rapport aan bod.

Edams Museum²

Het Edams museum is een cultuurhistorisch museum met twee monumentale locaties in het centrum van Edam: het Steenen Coopmanshuys en het Stadhuis van Edam. Op beide plekken wordt door middel van de collectie en (wissel)tentoonstellingen de rijke geschiedenis van de Regio Waterland, en in het bijzonder die van Edam, verteld. Het Edams museum heeft de status van culturele ANBI (Algemeen Nut Beogende instelling) verworven en is bovendien een geregistreerd museum, wat betekent dat ze voldoen aan de Museumnorm

¹ Zie bijvoorbeeld Blaker, N., Burema, F., & Poort, J. *Een schat van waarde: De maatschappelijke waarde van musea in de Gooi en Vechtstreek*. Amsterdam: Atlas Research; Marlet, G., Poort, J. (2011). De waarde van cultuur in cijfers, Utrecht: Atlas voor gemeenten; Marlet, G., Poort, J., & van Woerkens, C. (2011). De schat van de stad: welvaartseffecten van de Nederlandse musea. Utrecht: Atlas voor gemeenten; Marlet, G., Ponds, R., van Woerkens, C. (2019). Het belang van kunst en cultuur voor Amersfoort. Utrecht: Atlas voor gemeenten; Marlet, G. Ponds, R., Poort, J., van Woerkens, C. (2018). De waarde van cultuurstad Utrecht. Utrecht: Atlas voor gemeenten.

² Zie <https://edamsmuseum.nl/>

2020³ – het kwaliteitskader voor geregistreerde musea in Nederland. Het museum draait in zijn geheel op vrijwilligers en streeft naar (het pre-corona aantal van) minimaal acht duizend bezoekers per jaar.

Volendams Museum⁴

Het Volendams museum is een cultuurhistorisch museum waar bezoekers het Volendam van de 19^e en 20^e eeuw kunnen ontdekken. De traditionele Volendammer klederdracht en het Sigarenbandjeshuisje zijn de vaste in het oog springende onderdelen binnen het museum, maar er zijn ook geregeld wisselende exposities te aanschouwen. Net als het Edams Museum is het Volendams Museum een culturele ANBI en voldoen ze aan de Museumnorm 2020. Het Volendams Museum heeft een directeur in dienst en wordt daarnaast volledig gerund door vrijwilligers.

Stichting Etersheimerbraak⁵

De Stichting Etersheimerbraak heeft als doel om de verhalen en geschiedenis van de Etersheimer Braakpolder te vertellen. Onder de stichting vallen het Schooltje van Dik Trom, het archeologisch minimuseum de Waterwolf, en Museummolen de Breek. Het Schooltje van Dik Trom is een school waar C. John Kieviet, schrijver van de Dik Trom boeken, van 1883 tot 1902 leraar was. De school heeft één klaslokaal, zoals destijds bijna altijd het geval was. Het archeologisch minimuseum de Waterwolf toont diverse archeologische objecten die te maken hebben met het verdronken dorp Etersheim, en bij Museummolen de Breek is de gerestaureerde poldermolen van binnen (en operationeel) te zien. Daarnaast is er in het bezoekerscentrum de Breek horeca aanwezig voor bezoekers.

1.4 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om verdiepend inzicht te krijgen in de situatie van de musea in Edam-Volendam, de belangrijkste pijnpunten te identificeren, en aanbevelingen te formuleren voor de gemeente om de bestaanszekerheid van de musea te waarborgen. Om dit doel te bereiken zijn een aantal onderzoeksvragen opgesteld:

- 1) Hoe staat het met de bestaanszekerheid van de drie musea?
 - a. Hoe staat het met de professionaliteit van de drie musea?
 - b. Hoe vitaal zijn de drie musea?

³ Momenteel wordt de Museumnorm opnieuw onder de loep gehouden en de verwachting van De Museumvereniging is dat eind 2024 de herijking van de Museumnorm opgeleverd kan worden.

⁴ Zie <https://www.volendamsmuseum.nl/>

⁵ Zie <https://www.etersheimerbraak.nl/>

- c. Hoe staat het met de vrijwilligers (-tekorten en -beleid) bij de drie musea?
- 2) Hoe verhoudt de bestaanszekerheid van de musea zich tot de bestaanszekerheid van andere musea?
 - a. Hoe professioneel zijn de drie musea tegenover andere vergelijkbare kleine musea?
 - b. Hoe vitaal zijn de drie musea tegenover andere vergelijkbare kleine musea?
 - c. In hoeverre komt het vrijwilligersbeleid en de vrijwilligerstekorten van de drie musea overeen met het vrijwilligersbeleid en vrijwilligerstekorten bij andere vergelijkbare musea?
- 3) Wat is de rol van samenwerking in de bestaanszekerheid van de drie musea?
 - a. In hoeverre werken de musea momenteel (of in het verleden) al samen?
 - b. In hoeverre draagt de huidige samenwerking bij aan de vitaliteit en professionaliteit van de musea?
 - c. Staan de musea open voor meer samenwerking in de toekomst, en welke mogelijkheden zien zij daarin?

Bovenstaande drie onderzoeksvragen worden beantwoord in hoofdstuk 4 van dit rapport.

- 4) Wat zijn de grootste pijnpunten van de musea en wat kan hieraan worden gedaan?
 - a. Wat blijkt hierover uit gegevens over de bedrijfsvoering van de musea?
 - b. Zijn de grootste pijnpunten vergelijkbaar met andere kleine musea?
 - c. Hoe kijken de musea hier zelf tegenaan – wat denken zij nodig te hebben voor bestaanszekerheid?
 - d. Wat zijn mogelijke oplossingen voor problemen die met dit onderzoek worden uitgelicht?

Onderzoeksvraag 4 wordt behandeld in hoofdstuk 5 van dit rapport.

1.5 Aanpak onderzoek

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen uit paragraaf 1.4 maken we gebruik van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. We maken een kwantitatieve benchmark en zetten daar cijfers van de musea in Edam-Volendam tegenover. Daarnaast voeren we meerdere verkennende gesprekken en houden we een aantal interviews met betrokkenen om verdiepende kwalitatieve informatie te verkrijgen. Met ieder museum is apart een interview gehouden met bestuursleden en/of personeel. Daarnaast is een groepsgesprek georganiseerd waarbij bestuursleden van elk museum samen met de onderzoekers om tafel gingen om hun situatie te bespreken. Als laatste maken we gebruik van

desk research waar nodig om aanvullende relevante informatie te vinden, bijvoorbeeld in de literatuur over musea, in jaarverslagen, op websites, en in nieuwsberichten.

Met alle informatie die we opdoen geven we zo compleet mogelijk antwoord op de onderzoeksvragen. Hierbij doen we ook een aantal voorstellen van vervolgacties die de gemeente (samen met de musea) kan oppakken na afronding van dit onderzoek.

1.6 Leeswijzer

Dit rapport is uit verschillende hoofdstukken opgebouwd. Na dit inleidende hoofdstuk, analyseren we in hoofdstuk 2 de situatie bij kleine cultuurhistorische musea elders in Nederland om een benchmark te vormen. Hiertegenover zetten we later in het rapport de situatie bij de musea in Edam-Volendam. In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op de situatie bij de musea op basis van verkennende gesprekken, interviews, en groepsgesprekken met betrokkenen. In hoofdstuk 4 brengen we informatie uit de benchmark, hoofdstuk 3, en cijfers vanuit de musea zelf samen om antwoord te geven op de vraag hoe het ermee staat met de professionaliteit, vitaliteit, en bestaanszekerheid van de musea. In hoofdstuk 5 vatten we vervolgens de grootste aandachtspunten samen en doen we een aantal aanbevelingen op basis van de onderzoeksresultaten. Lezers met weinig tijd kunnen ook voldoen met het lezen van hoofdstuk 4 en 5 om antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen, waarin de bevindingen uit hoofdstuk 2 en 3 verwerkt zijn.

2 Benchmark kleine cultuur-historische musea

In dit hoofdstuk maken we gebruik van gegevens uit het Museum Analyse Systeem (hierna: *Museana*) om een benchmarkanalyse voor de kleine cultuurhistorische musea in Nederland uit te voeren. De cijfers van deze groep musea kunnen vervolgens worden vergeleken met de situatie bij de musea in de gemeente Edam-Volendam. Enkel geregistreerde musea zitten in *Museana*, waardoor ze een goede vergelijking voor het Edams Museum en het Volendams Museum vormen, omdat beide ook geregistreerde musea zijn. Stichting Etersheimerbraak is echter geen geregistreerd museum. Om deze reden zullen het Schooltje van Dik Trom, Museummolen De Breek en het archeologisch minimuseum de Waterwolf minder goed vergeleken (kunnen) worden met de cijfers uit de benchmark.

De gegevens die we presenteren hebben betrekking op de peiljaren 2022 en 2019. Het peiljaar 2022 is het meest recent beschikbare jaar voor de Museumcijfers uit *Museana*, maar is ook nog een hersteljaar na de coronajaren. Het is om die reden niet geheel representatief voor het beeld dat we in de komende jaren van de musea verwachten te gaan zien. Naast 2022 kijken we daarom ook naar gegevens over 2019, zodat we een plausibele inschatting maken van de huidige situatie, maar ook waar we na de herstelperiode verwachten te zijn.

Het *Museana* benchmarksysteem voor musea in Nederland vormt de basis voor deze analyse. Het doel was het selecteren van een relevante “benchmark” die bestaat uit een groep musea waarvan het nuttig is om de gemiddelde waarden te vergelijken met die van het Edams Museum en het Volendams Museum. We hebben de benchmarkgroep samengesteld op basis van het thema van het museum en de jaaromzet. Het thema van het museum is hoe musea zichzelf beschouwen en is gebaseerd op de verschillende typen collecties die musea (kunnen) hebben, zoals kunst, geschiedenis (cultuurhistorie), wetenschap en natuur. De musea in gemeente Edam-Volendam kunnen beide worden gecategoriseerd als geschiedenis dan wel cultuurhistorische musea. Daarnaast zijn de musea net als in de jaarlijkse Museumcijfers⁶ in te delen naar vier grootteklassen op basis van de jaaromzet. Een klein museum heeft een omzet tot 400.000 euro, een middelklein museum een omzet tussen de 400.000 en 800.000 euro, een middelgroot museum zit tussen de 800.000 en 3,2 miljoen euro en een museum wordt als groot beschouwd bij een omzet

⁶ Zie <https://atlasresearch.nl/museumcijfers-2022/> voor de meest recente versie

vanaf 3,2 miljoen euro per jaar. Beide musea in gemeente Edam-Volendam vallen onder de omzetcategorie van minder dan 400.000 euro, dus hebben we alle kleine musea (binnen dezelfde omzetcategorie) voor de benchmark gekozen. Deze exercitie levert 131 musea op die zowel thematisch (cultuurhistorisch) als qua omzet (minder dan 400.000 euro per jaar) vergelijkbaar zijn met de musea in gemeente Edam-Volendam en in beide peiljaren (2019 en 2022) in *Museana* voorkomen.

De gecombineerde benchmark van thema en omzetcategorie blijkt een accurate benchmark te zijn. Het gemiddelde bezoekersaantal van deze groep ligt zowel in 2019 als in 2022 tussen de bezoekersaantallen van het Edams en het Volendams museum in. In paragraaf 2.2 vatten we voor de volgende onderwerpen samen hoe de kleine cultuurhistorische musea in Nederland ervoor staan: personeel en vrijwilligers, bezoeken en tentoonstellingen, educatie, financiën en digitalisering. Deze informatie dient als input voor hoofdstuk 4, waarin de situatie van de kleine musea in Edam-Volendam – voor zover toepasselijk en mogelijk – vergeleken worden met de resultaten uit de benchmark.

Personeel en vrijwilligers

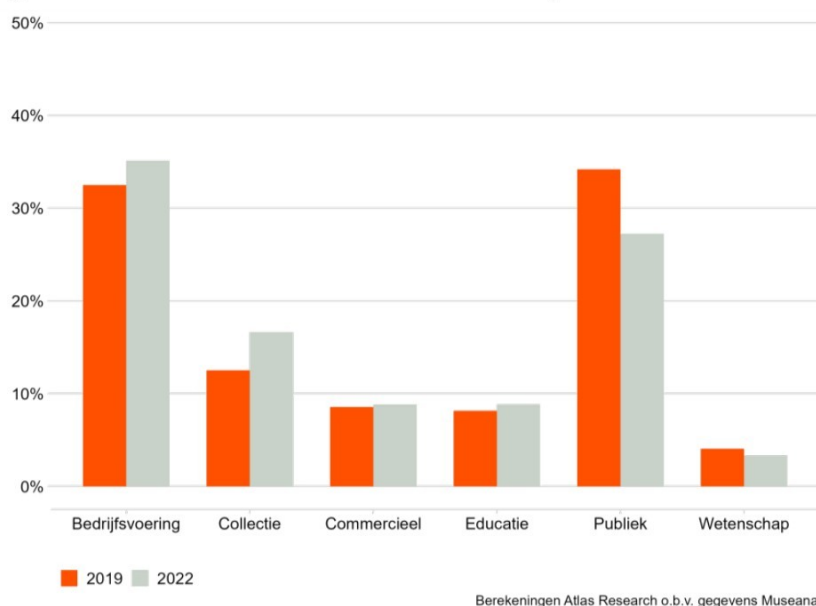
De kleine cultuurhistorische musea hebben in 2022 gemiddeld 5,2 fte vervuld door 48 personen aan personeel tot hun beschikking. Het gaat hier om het totaal fte van al de betaalde (in loondienst, zzp'ers, etc.) en onbetaalde (vrijwilligers en stagiairs) krachten van het museum. In 2019 was dit nog 5,9 fte vervuld door 58 personen, dus mogelijk dat hier nog herstel na de coronaperiode in de cijfers is terug te zien. Een goede inschatting van het gemiddelde personeel (betaald en onbetaald) per klein cultuurhistorisch museum in Nederland is 5 tot 6 fte dat gerealiseerd wordt door 50 tot 60 personen.

Wanneer we kijken naar de uitsplitsing tussen betaald en onbetaald personeel, vallen een aantal zaken op. De kleine cultuurhistorische musea hebben in 2022 gemiddeld 1,3 fte betaald personeel, terwijl dit pre-corona (2019) nog 1,6 fte was. Een betaald personeelsbestand van rond de 1,5 fte lijkt dus representatief voor de kleine cultuurhistorische musea. De circa 1,5 betaalde fte die de kleine geschiedenismusea in dienst hebben zijn gemiddeld verdeeld over 2,5 (in 2022) en 4,3 (in 2019) personen. Er is dus een (aanzienlijke) afname in betaalde personen zichtbaar – ruim 42 procent. De relatieve afname in onbetaalde personen is tussen 2019 (54,1) en 2022 (45,6) met 16 procent kleiner. De kleine cultuurhistorische musea zijn door de coronacrisis dus mogelijk meer afhankelijk geworden van vrijwilligers dan voorheen.

Het is bij de kleine cultuurhistorische musea gebruikelijker dat een relatief klein aandeel van

de totale som aan fte betaald in dienst is en dat dit wordt aangevuld met een groter aandeel onbetaald personeel. Gemiddeld is dit ongeveer 25% betaald personeel tegenover 75% onbetaald personeel. Het onbetaalde personeel van deze groep musea bestaat zowel in 2019 als in 2022 vrijwel helemaal uit vrijwilligers (98,7%) en amper uit stagiairs (1,3%).

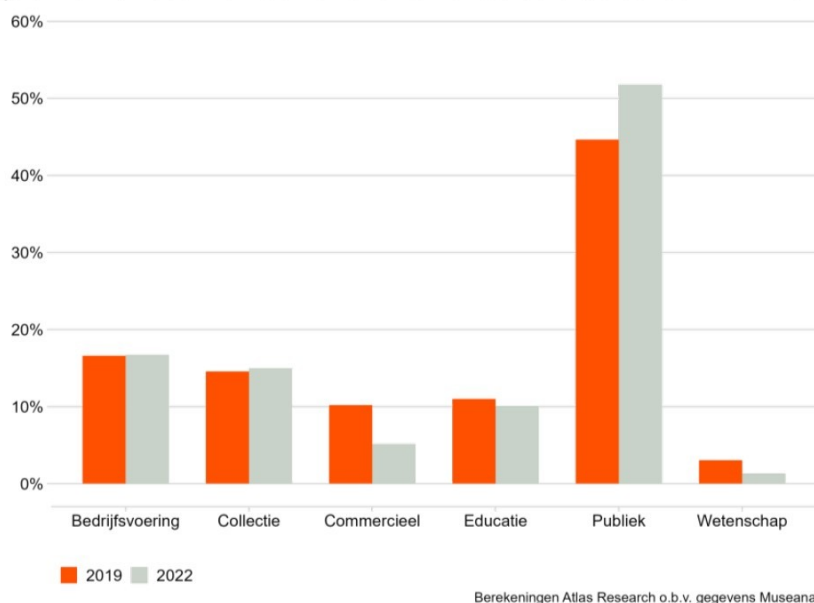
Figuur 2.1 Aandeel fte naar functie van betaald personeel in 2019 en 2022 (n = 131)



De betaalde personen voeren een mix van verschillende taken en functies uit. In bovenstaande *Figuur 2.1* is de functieverdeling te zien van het betaalde personeel bij de kleine cultuurhistorische musea. Zowel in 2019 (65%) als in 2022 (62%) wordt bijna twee derde van alle fte besteed aan de functies 'bedrijfsvoering' en 'publiek en presentatie'. Naast de twee grootste functiecategorieën vervult het betaalde personeel voornamelijk functies met betrekking tot de collectie van het museum, commerciële functies en educatieve functies.

Figuur 2.2 toont aan dat de werkzaamheden van het onbetaalde personeel zich veel sterker richten op de publieks- en presentatiefunctie, met meer dan de helft van de fte's die (in 2022) daaraan worden besteed. Het aandeel fte voor de bedrijfsvoering is daarentegen, in vergelijking met het betaalde personeel, aanzienlijk lager bij het onbetaalde personeel en zit tussen de 15 en 20 procent. De rest van de functies laten een min of meer vergelijkbaar beeld zien in hoeveel fte er door het betaalde en onbetaalde personeel aan wordt besteed.

Figuur 2.2 Aandeel fte naar functie van onbetaald personeel in 2019 en 2022 (n = 131)



Als we de verdeling van functies over het betaalde personeel vergelijken met de verdeling van functies over het onbetaalde personeel, valt op dat voornamelijk de bedrijfsvoering meer een taak lijkt te zijn van het betaalde personeel. Binnen de benchmarkcategorie kleine cultuurhistorische musea is er nog flinke variatie te zien wat betreft het aantal fte per museum, wat van een aantal factoren kan afhangen. Mogelijk hebben kleine musea die meer bezoekers ontvangen bijvoorbeeld meer fte nodig om alles draaiende te houden. Gemiddeld genomen zien we dat de kleine cultuurhistorische musea per 1.000 bezoeken 0,7 fte aan onbetaald en betaald personeel hebben. Dit bestaat uit 0,17 fte per 1.000 bezoeken voor betaald personeel en 0,53 per 1.000 bezoeken voor het onbetaalde personeel.

Een alternatieve manier om een benchmark te maken van het aantal (betaalde) fte is door de kleine geschiedenismusea verder uit te splitsen op basis van het aantal jaarlijkse bezoeken. We hanteren hierbij een indeling naar bezoekerscategorieën die ook gebruikt wordt bij de museumcijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek.⁷ Uit tabel 2.1 kan worden opgesteld hoeveel musea uit de benchmark in de verschillende bezoekerscategorieën vallen, wat het gemiddelde aantal fte is per bezoekerscategorie, en welk aandeel van het totale fte betaald is. Het Edams Museum valt daarbij in de categorie 2.500 tot 10.000 bezoekers, en het Volendams Museum in de categorie 10.000 tot 25.000 bezoekers.

⁷ Zie tabel 83533NED op opendata.cbs.nl

Tabel 2.1 Betaalde FTE naar aantal bezoeken

Bezoeken	Musea	Betaalde FTE	
		Aantal	Aandeel
Tot 2.500	28	0,6	17%
2.500 tot 10.000	73	1,0	22%
10.000 tot 25.000	26	2,3	32%
25.000 tot 50.000	4	4,0	36%
Totaal	131		

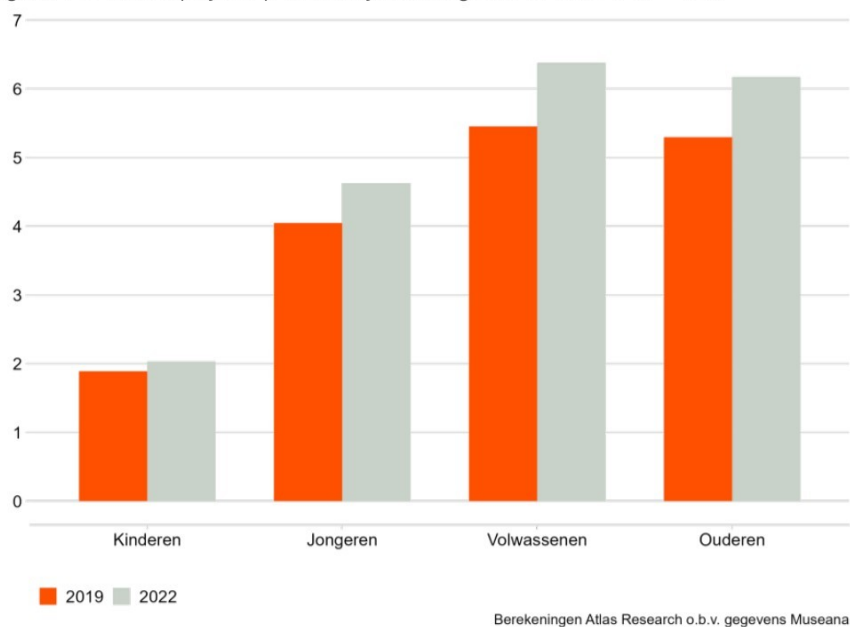
Bezoeken en tentoonstellingen

Het totale aantal bezoeken van kleine geschiedenismusea is gemiddeld 7.365 in 2022. Dit aantal is tussen 2019 en 2022 afgenomen met meer dan 23 procent, destijds zat deze groep nog op een gemiddelde van 9.606 bezoeken. Deze ontwikkeling is echter bij vrijwel alle musea zichtbaar en sluit aan bij de tendens in de meest recente Museumcijfers publicatie over peiljaar 2022, dat musea na de coronajaren herstel tonen maar nog niet volledig hersteld zijn. Het gemiddelde van alle musea – dus ook inclusief de grotere musea wat betreft jaaromzet en andere musea wat betreft het hoofdthema van de collectie – is in 2022 zelfs met ruim 32 procent achteruitgegaan in vergelijking met 2019. Buitenlandse bezoeken zijn daarbij sterker gedaald dan binnenlandse bezoeken. Van al het bezoek aan kleine cultuurhistorische musea, komt (in 2022) 88% van Nederlandse bodem en slechts 12% uit het buitenland. Het gemiddelde aandeel buitenlandse bezoeken bij alle musea in *Museana* is 24%. De bulk van de buitenlandse museumbezoeken in Nederland concentreert zich in de grotere musea in de regio Amsterdam. Als we alleen kijken naar de selectie kleine cultuurhistorische musea in de benchmark die geen betaald personeel hebben liggen de gemiddelde bezoekcijfers wat lager. In 2019 ontving deze groep (40 musea) 7.472 bezoeken, en in 2022 ontvingen ze (42 musea) gemiddeld 5.739 bezoeken.

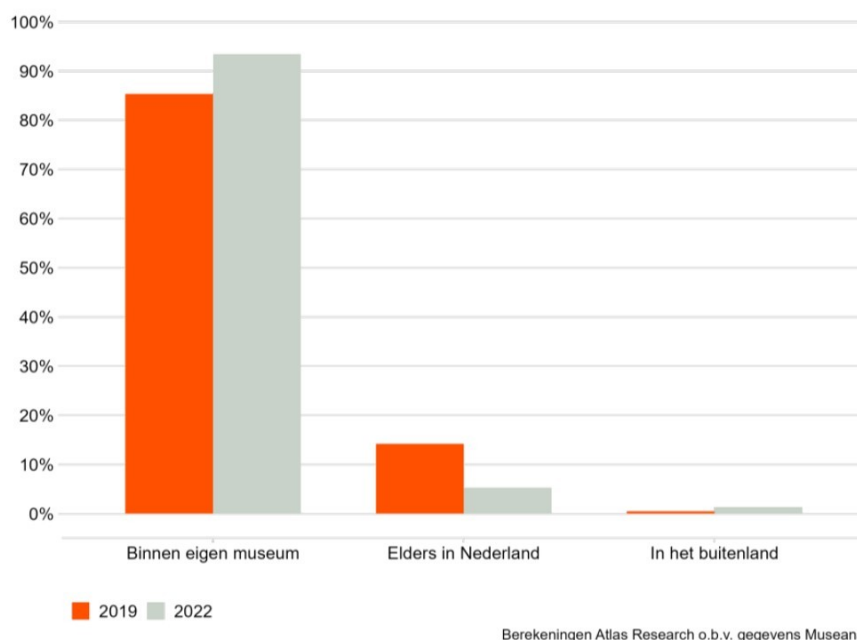
Musea hanteren verschillende entreprijzen voor verschillende leeftijdsgroepen. In *Museana* is onderscheid gemaakt tussen de entreprijzen van musea voor leeftijden die grofweg overeenkomen met die voor kinderen, jongeren, volwassenen en mensen van 65 jaar of ouder (zie *Figuur 2.3*). Een entreekaartje voor volwassenen is gemiddeld bij de kleine

cultuurhistorische musea 6,38 euro. Wat verder opvalt is dat de gemiddelde prijzen voor elke leeftijdscategorie (op kinderen na) is gestegen tussen 2019 en 2022.

Figuur 2.3 Entreprijzen per leeftijdscategorie in euro's (n = 131)



Figuur 2.4 Locatie van tijdelijke tentoonstellingen in 2019 en 2022 (n = 131)

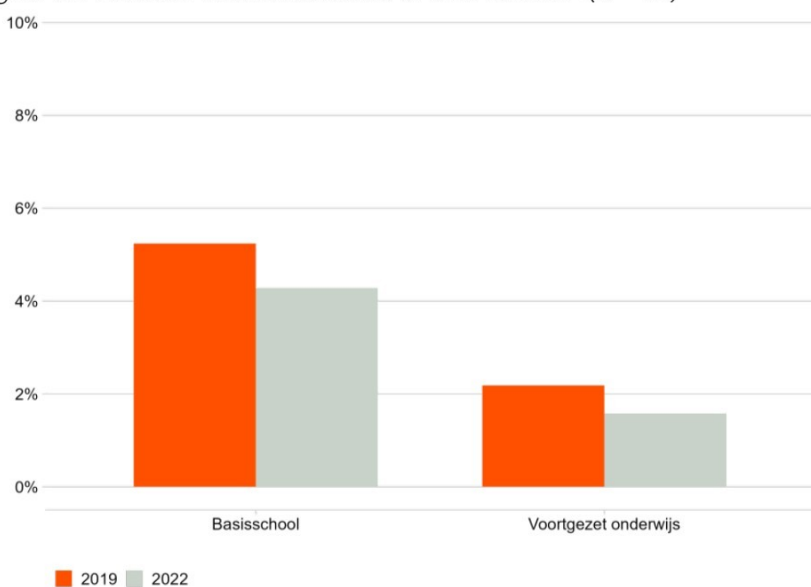


In 2022 heeft meer dan drie kwart van de kleine cultuurhistorische musea tijdelijke tentoonstellingen georganiseerd (77%). Samen organiseerden deze groep musea 304 tijdelijke tentoonstellingen in 2022 – pre-corona waren dit er nog 423. In *Figuur 2.4* is te zien hoe het aantal tijdelijke tentoonstellingen zich in beide jaren verdelen qua locatie. Het overgrote deel – maar liefst meer dan 93 procent in 2022 – wordt binnen het eigen museum tentoongesteld. De overige tijdelijke tentoonstellingen worden buiten het eigen museum elders in Nederland (5% in 2022) of in het buitenland (1,3% in 2022) op touw gezet. In 2019 was het aandeel dat elders in Nederland werd georganiseerd beduidend hoger (14%) dan in 2022.

Educatie

Educatie is een belangrijke taak van musea. Het overgrote deel van alle musea in *Museana* biedt dan ook een educatief programma voor verschillende doelgroepen (89%). De kleine geschiedenismusea blijven hierin echter wat achter, slechts 62 procent biedt in 2022 een educatief programma aan. Mogelijk is deze groep musea nog herstellende van de coronaperiode wat betreft educatie, want in 2019 lag dit aandeel nog op 82 procent. De kleine cultuurhistorische musea ontvangen in 2022 gemiddeld 116 bezoeken van de basisschool en 315 bezoeken van het voortgezet onderwijs op jaarbasis. Dit komt overeen met respectievelijk circa 5 en 2 procent van het totale aantal bezoeken. Voor de coronaperiode lagen deze percentages iets hoger (zie *Figuur 2.4*).

Figuur 2.5 Aandeel schoolbezoeken in 2019 en 2022 (n = 131)



Berekeningen Atlas Research o.b.v. gegevens Museana

Financiën

De kleine geschiedenismusea maken in totaal 134 duizend (in 2022) tot 140 duizend euro omzet (in 2019). Dit zijn alle inkomsten die deze groep musea hebben uit overheidssubsidies, eigen inkomsten, en (alleen in 2022) coronasubsidies. De totale inkomsten van de kleine geschiedenismusea zijn tussen 2019 en 2022 dus gedaald, met bijna 4 procent.

De kleine geschiedenismusea ontvangen gemiddeld 63,5 duizend (in 2022) tot 68,9 duizend euro (in 2019) overheidssubsidie per jaar. De grootste geldschieter hierbij is de gemeente, die jaarlijks gemiddeld 54,8 duizend (in 2022) tot 55,7 duizend euro (in 2019) aan subsidies geeft aan de kleine geschiedenismusea. Provincies zijn jaarlijks goed voor 4,9 duizend (in 2022) tot 9,4 duizend euro (in 2019) aan subsidies, en van het Rijk krijgt deze groep musea gemiddeld een kleine duizend (in 2022) tot 1,7 duizend euro (in 2019) per jaar. De cijfers uit 2022 zijn exclusief corona-gerelateerde subsidies. De gemeente is dus verreweg de belangrijkste bron van overheidsfinanciën voor de kleine cultuurhistorische musea.

Tabel 2.2 Inkomsten (in euro's) per categorie in 2019 en 2022

Eigen inkomsten	2019		2022	
	Bedrag	Aandeel	Bedrag	Aandeel
Publiek	29.722	42,2%	27.777	44,1%
Horeca en winkel	14.764	20,9%	13.102	20,8%
Sponsoring	3.725	5,3%	2.598	4,1%
Private fondsen	2.331	3,3%	5.072	8,1%
Giften	11.499	16,3%	9.090	14,4%
Overig	8.440	12,0%	5.360	8,5%
Totaal	70.482	100%	62.999	100%

Naast inkomsten uit subsidies genereren de musea ook eigen inkomsten uit onder andere publieksinkomsten, inkomsten uit horeca- en winkel(s), inkomsten uit sponsoring, private fondsen en giften. De totale gemiddelde eigen inkomsten van de kleine geschiedenismusea komt uit op 63 duizend (in 2022) tot 70,5 duizend euro (in 2019). In onderstaande *Tabel 2.2* staan de gemiddelde eigen inkomsten per categorie voor de kleine geschiedenismusea in 2019 en in 2022. Het leeuwendeel van de eigen inkomsten komt uit de publieksinkomsten. Wat verder opvalt is dat het aandeel van de eigen inkomsten van kleine

cultuurhistorische musea dat van private fondsen komt meer dan verdubbeld is tussen 2019 en 2022.

De gemiddelde uitgaven per jaar van de kleine geschiedenismusea komen uit op 163,5 duizend euro (in 2019) tot 177 duizend euro (in 2022). De grootste uitgave van de kleine cultuurhistorische musea is voor het personeel, waar tussen de 70 (2019) en 77 duizend euro (2022) naartoe gaat. De gemiddelde uitgaven van de kleine geschiedenismusea zijn met ruim 8 procent gestegen in deze periode, terwijl de gemiddelde inkomsten juist zijn gedaald. Het is duidelijk dat de kleine geschiedenismusea het financieel zwaarder hebben gekregen tussen 2019 en 2022. Dat blijkt ook uit het (gemiddelde) behaalde bedrijfsresultaat. In 2019 landden de kleine geschiedenismusea gemiddeld met 24 duizend euro in de rode cijfers. In 2022 was het gemiddelde bedrijfsresultaat een negatief bedrag van 43 duizend euro, een negatieve ontwikkeling van bijna 79 procent.

Tabel 2.3 Uitgaven (in euro's) per categorie in 2019 en 2022

Uitgaven	2019		2022	
	Bedrag	Aandeel	Bedrag	Aandeel
Personeel	70.124	42,9%	77.439	43,8%
Huisvesting	41.977	25,7%	43.729	24,7%
Tentoonstellingen	11.355	6,9%	12.486	7,1%
Inkopen horeca en winkel	7.220	4,4%	7.676	4,3%
Aankopen	2.812	1,7%	684	0,4%
Overig	29.967	18,3%	34.962	19,8%
Totaal	163.455	100%	176.975	100%

Digitalisering

In peiljaar 2022 hebben de kleine geschiedenismusea 18,4 procent van hun collectie gedigitaliseerd. Dit lijkt op het eerste oog relatief weinig vergeleken met alle musea, die meer dan twee derde van de collectie heeft gedigitaliseerd. Wanneer we een slag dieper in de data kijken zien we dat alleen de grote musea – met een jaaromzet van meer dan 3,2 miljoen euro – de zaken wat betreft digitalisering daadwerkelijk goed op orde hebben en met 77 procent het gemiddelde van alle musea sterk omhooghalen. De kleine (17%), middelkleine (18%) en middelgrote (27%) musea zitten daar ver onder. Het percentage van de kleine geschiedenismusea zit dus rond het gemiddelde van alle kleine en middelkleine musea.

3 Verdiepende analyse

In dit hoofdstuk maken we verslag van de verschillende interviews en gesprekken die gehouden zijn met stakeholders en (vertegenwoordigers van) de musea in het voorliggende onderzoek. In hoofdstuk 4 en 5 brengen we de conclusies uit deze gesprekken samen met de bevindingen uit eerdere hoofdstukken om de onderzoeksvragen te beantwoorden en te komen tot relevante aanbevelingen voor de gemeente Edam-Volendam.

3.1 Het Edams museum

In een gesprek met vijf bestuursleden van het Edams Museum zijn een aantal thema's uitgelicht. Hieronder staat een beschrijving van de uitkomsten van het gesprek onderverdeeld in de thema's personeel en vrijwilligers, financiën, bezoek en tentoonstellingen, collectie en educatie, en huisvesting.

Personeel en vrijwilligers

Het personeel van het Edams Museum bestaat geheel uit (circa 60) vrijwilligers en wordt aangestuurd door een onbezoldigd bestuur. Het bestuur voert tevens de directie en voor een aanzienlijk deel de dagelijkse bedrijfsvoering van het museum. Een bestuurslid is bijvoorbeeld ook de conservator van het museum, een ander bestuurslid is vrijwilligerscoördinator, en een ander bestuurslid is coördinator publiek. Het bestuur komt regelmatig samen om het reilen en zeilen van het museum te bespreken en ervaart een hoge werkdruk. Jaren geleden voldeed een bestuursvergadering per maand nog, maar het museum is ondertussen ontwikkeld van een "hobby" naar een professionele organisatie die zeer veel werk vergt. Omdat het Edams Museum een geregistreerd museum is, ziet het bestuur erop toe dat de Museumnorm 2020⁸ voor zover mogelijk wordt nageleefd.

Het museum heeft in de afgelopen jaren een flinke professionalisering doorgeemaakt, mede omdat dit geëist wordt door de Museumnorm. Om een erkend geregistreerd museum te worden en te blijven moeten (ook de kleine) musea voldoen aan verschillende codes en eisen die de Museumnorm voorschrijft. Hier heeft het bestuur en het vrijwillig personeel van het Edams Museum veel werk aan, enkele voorbeelden die veel tijdsinspanning vragen zijn het digitaliseren van de collectie, het vastleggen (en updaten) van het beleid⁹, en het

⁸ De inhoud van de Museumnorm 2020 wordt verder toegelicht in hoofdstuk 4. In het kort moeten musea aan bepaalde kwaliteitsnormen voldoen om een geregistreerd museum te worden, wat betreft o.a. hun beleid rondom de collectie, personeel, en educatie.

⁹ Het bestuur heeft een beleidsplan opgesteld voor 2023-2027 met ambities, strategieën, en tactieken.

opstellen van overeenkomsten en het trainen van vrijwilligers. De organisatie is dus genoodzaakt steeds meer te professionaliseren, te automatiseren en in het algemeen dus meer werk te verrichten, maar draait nog altijd volledig op vrijwilligers. Het bestuur en vrijwillige personeel hebben ondertussen een goede basis gelegd wat betreft het voeren, coördineren en managen van een professionele organisatie, maar hebben voornamelijk behoefte aan facilitaire ondersteuning bij de dagelijkse bedrijfsvoering zodat de continuïteit van alle museale taken gewaarborgd kan worden.

In het gesprek is de boodschap vanuit het bestuur duidelijk dat de status quo behouden – een professionele organisatie draaiende houden met enkel en alleen vrijwilligers – onoverkomelijk voor problemen gaat zorgen in de toekomst. Zo wordt het voorbeeld genoemd van de eerder uitgevallen (vorige) facilitaire coördinator. Doordat er een structureel tekort is aan vrijwilligers zijn de werkzaamheden van de (vorige) facilitaire coördinator nu verdeeld onder verschillende bestuursleden, wat voor een onhoudbare verhoging van de werkdruk zorgt. Daarbij is het (mede door een gebrek aan tijd) nog niet gelukt om alle facilitaire taken over te dragen en/of te beleggen. Als een van de huidige bestuursleden nu bijvoorbeeld ook zou stoppen is het maar de vraag of de kennis en inzet van diegene kan worden overgedragen. Dit afbreukrisico maakt het museum kwetsbaar. Het bestuur zet zich in om alle standaarden en werkwijzen in een gedeelde digitale omgeving te zetten (SharePoint), maar het vergt (te) veel werk om dit ook daadwerkelijk organisatie-breed in gebruik te nemen en actueel te houden.

Het Edams Museum wordt gerund door zes bestuursleden ondersteund door ongeveer 60 vrijwilligers (waarvan circa 40 gastvrouw- of heer). De meeste vrijwilligers zijn enkele uren per week of maand beschikbaar, terwijl sommige bestuursleden zich structureel vele uren per week inzetten. De grootste groep vrijwilligers zijn de gastvrouwen- en heren van het museum. Er is ook een toegewijde coachgroep van ongeveer 5 vrijwilligers die de eerste diensten van nieuwe vrijwilligers bijstaan, en die anderen coachen waar dat nodig is – het invoeren van een nieuw kassasysteem vorig jaar wordt onder meer aangestipt. Ook is er een inwerkprogramma ontwikkeld voor nieuwe bestuursleden. Het vrijwilligersbeleid wordt actief bijgehouden en uitgevoerd. Er zijn alleen wel zorgen over wat er gebeurt als een vitale vrijwilligersfunctie uitvalt – in een dergelijk geval is er mogelijk externe training nodig, naast de zorg dat het überhaupt lastig is om een vervanger te vinden. Het structurele tekort aan vrijwilligers is niet alleen een zorg voor de toekomst. Het komt nu (begin 2024) al wel eens voor dat een van de twee locaties van het museum tijdens officiële openingstijden niet open kan gaan of deels moet sluiten omdat er geen vrijwilligers beschikbaar zijn.

Financiën

Het Edams museum eindigde volgens de laatste gepubliceerde jaarrekeningen in 2022 met een negatief bedrijfsresultaat (opgevangen met eigen vermogen) en in 2021 met een positief bedrijfsresultaat. Om financieel gezond te blijven is er bewust bezuinigd op bepaalde uitgaven.¹⁰ Zo worden bijvoorbeeld 2 van de 3 exposities nu bekostigd door de exposanten zelf. Het bestuur haalt de opgestelde begroting mede door dit soort aanpassingen. De gemeentelijke subsidies – vooral nu er geen ruimte is voor meer actieve fondsenwerving – zijn simpelweg een vereiste om te kunnen blijven functioneren. Met de huidige inkomsten heeft het Edams Museum niet de financiële ruimte om een (benodigde) betaalde kracht aan te nemen.

De bestuursleden hebben veel werk aan de facilitaire zaken, waardoor er weinig tijd voor bepaalde cruciale werkzaamheden is. Zo is fondsenwerving voor musea een zeer belangrijk onderdeel van de financiering. Een groter museum zoals het Zuiderzeemuseum heeft een separate afdeling fondsenwerving, waar betaalde krachten structureel werken aan het binnenhalen van subsidies, sponsoring, giften en donaties. Ook bij het Edams museum zijn ze zich bewust van het belang van fondsenwerving, maar door tijdgebrek maken ze gebruik van een *ad hoc* aanpak waarbij gekeken wordt naar de mogelijkheden bij verschillende fondsen als er zich ergens een tekort voordoet. Idealiter zou deze taak ook bij het Edams Museum structureel opgepakt worden door een betaalde kracht, die dan ook proactiever aan de slag kan met fondsenwerving. Er is op dit moment überhaupt al geen tijd om in kaart te brengen welke fondsen aangeschreven zouden kunnen worden, laat staan om dit daadwerkelijk ten uitvoer te brengen.

Het museum vraagt jaarlijks de gemeentelijke subsidie aan, wat veel werk vergt. Het bestuur zou dit proces graag vereenvoudigd zien. Via het cultuurplatform is een paar jaar geleden al aangevraagd om de structurele subsidies eenvoudiger te maken door het aanvraagproces eens in de vier jaar in plaats van jaarlijks op te zetten. Dit zou volgens de bestuursleden destijds ook goedgekeurd zijn, maar is (om onbekende reden bij de bestuursleden) nog niet opgetuigd.

Bezoek en tentoonstellingen

De bezoekerscijfers zijn sinds de coronaperiode teruggevallen, wat ook gezorgd heeft voor lagere entree inkomsten. Inmiddels lopen de bezoekerscijfers weer op richting het niveau van pre-corona. Het museum heeft een aantal topstukken in de collectie en organiseert

¹⁰ In hoofdstuk 4 gaan we in groter detail in op de financiën van het museum, waarbij we deze vergelijken met de benchmark uit hoofdstuk 2

daarnaast wisseltentoonstellingen. Het valt de bestuursleden op dat ze vaak aanvragen krijgen van lokale (nog levende) kunstenaars met behoefte aan expositieruimte – hier kan het museum (helaas) grotendeels niet aan voldoen. Er staat verder genoeg op de planning voor de komende jaren qua tentoonstellingen en evenementen, waaronder de viering van het 130-jarige bestaan van het museum.

Idealiter wil het museum toewerken naar een vaste tentoonstelling in het museum die het verhaal van Edam op een aantrekkelijke manier vertelt aan bezoekers, naast de wisselende tentoonstellingen. Hiervoor is verdere ontwikkeling nodig. Ze denken bijvoorbeeld aan het incorporeren van meer interactieve technologieën. Het doel zou zijn om hiermee meer bezoekers te trekken, voornamelijk toeristen die naar de gemeente komen en zo geld pompen in de regionale economie – wat goed is voor alle ondernemers in de stad. De samenwerking met toerisme is sowieso iets waar het museum meer op in wil zetten. Ze zijn in contact met onder andere het Toeristisch Ondernemersplatform, Toerisme Laag Holland en de VVV om te zorgen dat er (meer) aandacht komt voor het museum. Hier komt echter weer het probleem aan de orde dat het lastig is hier structureel op in te zetten als vrijwilligersorganisatie. Grotere musea hebben commerciële medewerkers die zich (betaald) inzetten voor sales en het aantrekken van toeristen – met alleen vrijwilligers is het lastig om de commerciële werkzaamheden van het museum te ontwikkelen en structureel uit te voeren. Dit betekent ook dat het lastig wordt om bezoekersaantallen te laten groeien met de huidige personeelssituatie.

Collectie en educatie

Het Edams Museum heeft een gevarieerde collectie aan kunst en andere historische objecten die voornamelijk in het bezit zijn van het museum (Stichting Edams Museum) en de gemeente, maar heeft ook objecten in bruikleen van derden. Er zijn twee vrijwillige depot-medewerkers die de hele collectie digitaliseren. Een aantal jaar geleden was er nog een grote achterstand wat betreft digitalisering, maar deze is ondertussen ingehaald. Het doel is dat elk object uit de collectie geregistreerd wordt met Axiell.¹¹ Er zijn echter objecten waarvan de wervingsdatum en eigenaarschap onbekend is.¹² Verder zijn er problemen wat

¹¹ Axiell is een software waarmee musea hun collecties volgens internationale standaarden (digitaal) kunnen catalogiseren. Het Edams en het Volendams Museum maken hier gebruik van. Het is een populair systeem voor collectiebeheer in Nederland, en wordt bijvoorbeeld ook gebruikt door het Rijksmuseum.

¹² Objecten die voor 14-11-1958 verworven zijn, zijn eigendom van de gemeente. Objecten die na die datum zijn verworven zijn in eigendom van de Stichting Edams Museum. Sommige objecten hebben een record waarin geen wervingsdatum genoemd staat – hiervan kan dus niet bepaald worden of ze eigendom zijn van de gemeente of het museum.

betreft de kwaliteit van de huisvesting – de condities in de gebouwen zijn niet ideaal voor de collectiestukken en kunnen schade veroorzaken aan waardevolle objecten.

Naast de ontwikkeling van het aantal toeristische bezoeken ziet de museum waarde in het verder stimuleren van de schoolbezoeken. Het museum heeft nu meerdere educatieve programma's ontwikkeld voor basisscholen. Plein C zou voor iedere basisschoolgroep een programma maken, maar dit proces lijkt vast te lopen. Het museum weet dat er veel basisscholen geïnteresseerd zijn, maar het is nog afwachten of deze daadwerkelijk over de brug gaan komen. Wat betreft het museum is hier aanmoediging nodig vanuit de gemeente om het project te laten lopen, aangezien de museumvrijwilligers zelf geen tijd hebben om (naast het ontwikkelen van de educatieve programma's) ook nog eens zelf achter de scholen aan te gaan.

Huisvesting

Ondanks de problemen met de conditie van de panden is een verhuizing naar een andere locatie volgens het bestuur niet aan de orde, omdat een hoop van de charme en historie die het museum kenmerkt daarbij zou verdwijnen. Het pand speelde namelijk een belangrijke rol in de geschiedenis van Nederland: in 1895 acteerde het op gelijk niveau als het Rijksmuseum in Amsterdam omdat de stichters van het Edams Museum ook achter de oprichting van het Rijksmuseum zaten. Het onderhoud aan de huidige panden moet daarentegen wel beter worden aangepakt, zodat het niet alleen een plek is met goede omstandigheden voor zowel de collectie als het personeel. De werkomstandigheden voor vrijwilligers zijn verre van ideaal, waar het in de winter ijskoud en in de zomer bloedheet is.

Omdat het pand eigendom is van de gemeente moet het bestuur veel schakelen met de gemeente over de facilitaire zaken rondom het onderhoud. Ook hierbij is het ontbreken van een betaalde kracht die dit structureel op kan pakken het grote knelpunt.

3.2 Het Volendams museum

Er is een verdiepend gesprek gehouden voor dit onderzoek met de voorzitter van het bestuur en de directeur van het Volendams museum. De inhoud van het gesprek wordt hieronder voor dezelfde vijf thema's uiteengezet.

Personeel en vrijwilligers

Het personeel van het Volendams museum bestaat uit een directeur (aangesteld voor 0,5 fte), ongeveer 60 vrijwilligers en een onbezoldigd bestuur. Een groep van circa. 24

vrijwilligers draaien diensten achter de balie van het museum, die 7 dagen per week open is van 10:00 tot 17:00.¹³ Op het moment is er een tekort van ongeveer 4 vrijwilligers (gebaseerd op 2 shiften per dag met de openingstijden van 10:00 tot 17:00) om de baliediensten volledig bezet te houden door deze groep.

De directeur coördineert en begeleidt de vrijwilligers. Dit is een hele klus naast alle directiewerkzaamheden die uitgevoerd moeten worden. Omdat het lastig is om volledige baliebezetting te realiseren met de huidige groep vrijwilligers, draait de directeur regelmatig ook zelf diensten achter de balie. Het is in de praktijk niet te doen om de directie van het museum te voeren met de huidige 20 uur per week die ervoor staat, waardoor de werkdruk als hoog ervaren wordt en er moet worden overgewerkt om het museum te laten draaien. Ook de bestuursleden zijn zeer betrokken bij de dagelijkse bedrijfsvoering van het museum. De inschatting is dat de voorzitter van het bestuur om en nabij de 30 uur in de week besteedt aan het museum – ook zij moet regelmatig bijspringen in de dagelijkse bedrijfsvoering door bijvoorbeeld baliediensten op zich te nemen.

Het Volendams Museum is een geregistreerd museum, wat betekent dat ze (net als het Edams Museum) dienen te voldoen (voor zover mogelijk) aan de Museumnorm 2020. Dit betekent onder andere dat bepaalde beleidsplannen op papier moeten worden gezet. Onlangs is dit verwezenlijkt in de vorm van een nieuw beleidsplan voor het museum. Hierin is ook een separaat hoofdstuk gewijd aan het vrijwilligersbeleid, waarbij het Volendams Museum onder meer aandacht wil gaan besteden aan de diversiteit van de vrijwilligers. Deze groep bestaat nu nog grotendeels uit 60+ plussers met Volendamse roots, maar zou (meer) een afspiegeling van de maatschappij moeten zijn.

Het is erg lastig om de bedrijfsvoering van het museum uit te voeren met de ongeveer 60 museumvrijwilligers die er werken. Er moet natuurlijk rekening gehouden worden met de individuele wensen van de vrijwilligers, die grotendeels maar een klein aantal uren per week beschikbaar zijn. Daarnaast is het moeilijk om vrijwilligers te vinden die de juiste kennis en expertise in huis hebben om de werkzaamheden uit te voeren. In de praktijk is het Volendams Museum al lang blij als ze überhaupt vrijwilligers kunnen vinden, laat staan dat dit vrijwilligers zijn met specifieke kennis en vaardigheden. De op dit moment veelal oudere

¹³ Het museum is zeven dagen geopend tijdens “het seizoen” die doorgaans loopt van maart tot november, en is buiten het seizoen gesloten voor publiek. Tijdens deze sluiting wordt nog wel actief gewerkt aan bijvoorbeeld het voorbereiden van tentoonstellingen.

vrijwilligerspopulatie heeft een grotere kans op uitval, waarbij het steeds moeilijker wordt om vervanging te vinden.

Financiën

Volgens de laatste gepubliceerde jaarrekening van 2022 eindigde het museum met een positief bedrijfsresultaat. De geïnterviewden geven aan dat dit ook behaald is in 2023 en de verwachting is dat het museum dit door kan zetten in 2024. Wel speelt er een kwestie rondom het aanpakken van de (te hoge) luchtvochtigheid in het pand, waarvan het nog onbekend is hoe dat financieel uit gaat pakken. In 2022 en 2023 heeft het museum hier namelijk extra subsidie voor gekregen, maar voor 2024 staat dat nog niet vast. Ook zijn er zorgen over de kosten die samenhangen met de benodigde verbouwing voor het renoveren van de ruimtes boven in het pand.

De omzet van het museum bestaat voor ongeveer een kwart uit entree inkomsten, en daarnaast uit gemeentelijke subsidies, andere subsidies, en inkomsten uit (private) fondsen, giften en donaties. Het baart het museum grote zorgen dat ze nu erg afhankelijk zijn van de gemeentelijke subsidie en dat er verwachte tekorten aankomen na 2025 – als de gemeente besluit te bezuinigen is de verwachting dat er als eerst gesneden wordt in de cultuursubsidies. Ze weten dan niet hoe het museum zou kunnen voortbestaan. De afgelopen jaren hebben ze al te maken gehad met een flinke kostenstijging, mede door de hoge inflatie en stijging van de energiekosten. Tot nu toe heeft de gemeente deze kostenstijging gecompenseerd, maar er zijn dus zorgen over de toekomst.

Er is kennis in het huidige bestuur van de verschillende mogelijkheden wat betreft andere subsidies en fondsen. De voorzitter houdt deze mogelijkheden actief bij. Het Volendams Museum is de coronatijd ook mede doorgekomen dankzij een subsidie van het Mondriaanfonds. Fondsenwerving kost echter veel tijd en het is lastig om hier voldoende tijd aan te besteden met de huidige bezetting en werkdruk.

Bezoek en tentoonstellingen

Het Volendams museum ontving in 2019 ongeveer 17 duizend bezoekers, na de coronacrisis in 2022 lag dit aantal met ongeveer 11 duizend een stuk lager. Volgens de geïnterviewden zijn in 2023 naar schatting ongeveer 12,5 duizend bezoeken geweest in het museum. Er is recent veel tijd en moeite gestoken in het opstellen van de nieuwe expositie. De expositie heeft veel aandacht gegenereerd van media, zoals van radio Noord-Holland, Shownieuws, Sterren.nl, lokale kranten en het Noord-Hollands Dagblad. Ze zetten zich in om meer

bekendheid voor het museum te creëren. Daarnaast zijn er plannen om de website te vernieuwen en willen ze beter op de radar komen te staan bij touringssites.

De ambitie is om het aantal bezoeken verder te laten groeien. Naast subsidies zijn bezoekers de grootste bron van inkomsten. Als ze het bezoekersaantal weten te laten groeien, groeien de inkomsten ook. Er zijn veel ideeën om in de toekomst meer bezoekers te trekken, bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan de Volendamse muziek tussen 1900 en nu. Belangrijke kanttekening hierbij is dat ze met alle plannen wel aandacht moeten houden voor het behalen van de Museumnorm. Daarbij moet de nadruk liggen op de instandhouding van cultuur, wat soms voor spanningen kan zorgen.

Net als het Edams Museum heeft ook het Volendams Museum behoefte aan meer aansluiting bij toeristische platforms zoals het Toeristisch Ondernemersplatform (TOP) en/of Bureau Laag Holland.

Collectie en educatie

Het museum heeft een collectie objecten die voor een groot deel in het museum staan opgeslagen. De collectie moet volgens de Museumnorm gedigitaliseerd worden – hier is het Volendams Museum dan ook actief mee bezig. Dit is zeer veel werk, mede omdat de registratie van objecten eerder niet voldoende is bijgehouden en er nu een inhaalslag gemaakt moet worden. Dat gaat met de huidige bezetting van vrijwilligers moeizaam, maar het doel is om in de loop van 2024 de gehele collectie digitaal geregistreerd te hebben.

In het gesprek komt ook de voor Volendam zeer belangrijke collectie Spaander voorbij. De  is eigenaar van kunstcollectie Spaander. Deze beeldende kunstcollectie heeft grote historische waarde, maar is momenteel niet open voor publiek. Het Volendams Museum ziet mogelijkheden om (een deel van) dit werk te tonen in het museum, maar de beschikbare ruimte (het gebrek daaraan) is een groot knelpunt. Naast een gebrek aan ruimte zijn er ook grote zorgen over de kwaliteit van de huisvesting, aangezien de hoge luchtvochtigheid schade veroorzaakt aan objecten uit de collectie. Om de collectie te beschermen zijn onderhoudswerkzaamheden van onder andere het ventilatiesysteem vereist.

Het museum heeft een recent vernieuwd schoolprogramma ontwikkeld voor basisscholen. Het Volendams Museum ontvangt ook internationale scholieren uit Rotterdam en Den Haag. In principe zijn ze tevreden met het aantal schoolbezoeken die bij het museum terecht komen.

Huisvesting

Er zijn zorgen over de toekomst van het museum in het huidige pand, door het achterstallige onderhoud en het gebrek aan ruimte. Er is geen plek voor uitbreiding op de huidige locatie – zowel niet van de collectie als van het personeel – terwijl hiervoor genoeg ambities zijn. Mochten ze in de toekomst in dit pand blijven, dan is de verwachting dat er tonnen geïnvesteerd moeten gaan worden in verduurzaming en onderhoud. De huidige huurovereenkomst loopt tot 2027 (met 5 optie jaren), dus de toekomst van de huisvesting van het museum is onzeker. Ze denken actief na over alternatieven, zoals een nabijgelegen pand dat mogelijk beschikbaar is (het voormalige Amvo party en evenementencentrum). Ze staan open voor andere ideeën qua huisvesting, maar ze komen niet verder in gesprekken met de gemeente.

Naast dat de huidige klimaatomstandigheden in het gebouw niet ideaal zijn voor de collectie, bieden ze ook geen gezonde werkomgeving voor het personeel. In de winter is het er erg koud omdat het pand niet is geïsoleerd. Dat knelt weer met het laaghouden van de energiekosten. Het creëren van een aantrekkelijke werkplek is belangrijk voor het behouden van vrijwilligers.

3.3 Stichting Etersheimerbraak

Voor dit onderzoek is een gesprek gevoerd met twee bestuursleden van de Stichting Etersheimerbraak, waar het Schooltje van Dik Trom, de Brekermolen en het archeologisch minimuseum de Waterwolf (plus het bezoekerscentrum) vallen. Dezelfde vijf thema's als bij het Edams en Volendams Museum worden beschreven.

Personeel en vrijwilligers

De stichting bestaat uit ongeveer dertig vrijwilligers, waaronder een onbezoldigd bestuur. Er is iemand die de vrijwilligers coördineert, al is dat momenteel geen formele functie binnen de stichting. Ze zijn zeer actief met het werven van vrijwilligers. Daarbij is het vinden van jonge vrijwilligers vooral een moeilijke opgave, ook al zouden ze graag wel verjonging zien binnen de stichting en hun aanbod vertalen naar deze tijd.

Het bestuur functioneert momenteel goed, omdat er de nodige kennis en expertise momenteel aanwezig is. Wel is het lastig om bestuursleden te vinden die ook echt actief mee willen werken (niet alleen denkers maar ook doeners), want dit motiveert de andere vrijwilligers om de handen uit de mouwen te steken. De werkdruk voor de bestuursleden is hoog. De twee bestuursleden die deelnamen aan dit gesprek zijn ieder ongeveer 2,5 dag per

week bezig met het bestuur en ander vrijwilligerswerk voor de stichting. Het gaat zeer moeilijk zijn om vervangende bestuursleden te vinden die zoveel uur besteden aan de stichting.

De stichting mist een centraal punt waar alles binnenkomt, die de zaken kan coördineren, structureren, en die de subsidies en andere fondsenwerving bewaakt. Deze kerntaken zijn nu allemaal versnipperd en dat komt de continuïteit niet ten goede. Ook zijn de bestuursleden en andere vrijwilligers nu zoveel tijd kwijt aan onderhoud en alles draaiende te houden, dat er geen tijd is voor innovatie en ontwikkeling.

Financiën

De stichting eindigde volgens het laatste gepubliceerde jaarverslag van 2022 met een negatief bedrijfsresultaat. Dit wordt eigenlijk geheel veroorzaakt door onderhoudsproblemen van bepaalde gebouwen (met name de molen en het bezoekerscentrum). Het Schooltje van Dik Trom draait dan weer op zichzelf financieel wel goed, maar sinds het samengaan van de stichtingen zien de financiën er nu minder rooskleurig uit.

Een knelpunt bij de financiën zijn de relatief lage inkomsten uit entree. De bezoekersaantallen zijn flink gedaald sinds de coronacrisis, en de huidige bereikbaarheidsproblemen zorgen ervoor dat deze voorlopig laag blijven. Veel bezoekers zijn wandelaars en fietsers in het gebied, maar door de langlopende dijkwerkzaamheden komen deze veel minder het gebied in. De stichting is bezig met het aanvragen van subsidie bij de gemeente voor wegbewijzing en zijn met de gemeente in gesprek voor het aanleggen van een steiger (zodat ook boten kunnen aanleggen). De bereikbaarheid verbeteren moet ervoor zorgen dat de bezoekersaantallen – en dus de inkomsten – weer stijgen.

Verder zit de stichting momenteel met een groot financieel dilemma wat betreft het bezoekerscentrum. De stichting is nu de eigenaar van het bezoekerscentrum. De onderhoudsopgave van het gebouw is zo groot dat er gesproken wordt over verkoop van het bezoekerscentrum aan de uitbaters. Dit zal wel tot gevolg hebben dat de stichting (en de gemeente) controle en invloed verliest over wat er met het bezoekerscentrum gebeurt. De stichting heeft grote behoefte aan ondersteuning en advies bij dit vraagstuk, aangezien het gaat om financiële keuzes met mogelijk zeer grote gevolgen.

Bezoek en tentoonstellingen

De bezoekersaantallen zijn lager dan gewild en herstellen niet goed genoeg na de coronaperiode, mede door slechte bereikbaarheid van het gebied. Ze ontvangen nu circa 3 duizend bezoeken op jaarbasis, terwijl hier veel meer potentie in zit. Voor de coronaperiode

ging het namelijk om circa 5 duizend bezoeken per jaar. Daarnaast blijven de aantallen ook laag omdat de openingsuren beperkt moeten blijven, door een tekort aan beschikbare vrijwilligers. Er is simpelweg niet het personeel om de openingsuren te verruimen.

De stichting heeft goed contact met Laag Holland, en ze zitten bij het Toeristisch Ondernemersplatform. Ze hebben veel lijntjes lopen om ervoor te zorgen dat ze toeristen naar het gebied kunnen trekken. Het bezoekerscentrum trekt veel jonge gezinnen met kinderen. Dit wil de stichting blijven stimuleren, zodat het aanbod niet alleen aantrekkelijk is voor ouderen die nostalgie zoeken.

Collectie en educatie

Op het moment gaat het goed met collectiebeheer, omdat ze daar een vrijwilliger voor hebben kunnen vinden. De collectie (voornamelijk uit het Schooltje van Dik Trom) wordt ook gedigitaliseerd en is grotendeels terug te vinden op de website van de stichting. Ze zijn bezig met het ontwikkelen van nieuw aanbod met gebruik van AI wat weer een nieuwe bezoekersgroep kan aantrekken. Wat betreft de collectie zijn er verder momenteel geen bijzondere knelpunten.

Huisvesting

Zoals eerder besproken bij financiën ligt een van de grootste knelpunten momenteel bij de huisvesting. Het Schooltje van Dik Trom is eigendom van Stadsherstel – dit pand huurt de stichting en dat verloopt verder goed. De financiën lopen dik in de min door het meerjarenonderhoudsplan van de monumentale panden die wel het eigendom van de stichting zijn. Dit vraagstuk oplossen is cruciaal voor het voortbestaan van de stichting.

3.4 Samenwerking tussen de musea

Naast de individuele gesprekken met bestuursleden en personeel van de musea, is er ook een groepsgesprek georganiseerd. Bij dit groepsgesprek was vanuit elk museum minstens één bestuurslid aanwezig. Uit de individuele gesprekken kwamen een aantal gedeelde ervaringen naar voren. Dit zijn o.a. het structurele tekort aan vrijwilligers, de behoefte aan structurele betaalde krachten, een hoge werkdruk, zorgen over de continuïteit, problemen met huisvesting, en knelpunten met de samenwerking tussen musea en gemeente. Daarnaast hebben we aandacht besteed aan de huidige samenwerking tussen de musea, en de mogelijkheden voor de toekomst.

Huidige en toekomstige samenwerkingen

De musea staan momenteel aan het begin van een samenwerking die tot nu toe heel goed bevalt en waar ze veel voordelen in zien. Ondanks verschillen hebben ze te maken met bepaalde gedeelde uitdagingen waarbij ze goed van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen ondersteunen. Bestuursleden van de verschillende musea komen nu eens in de zes tot acht weken samen. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over de gedeelde uitdagingen bij het coördineren en werven van vrijwilligers. Het Edams Museum werft tot op heden bijvoorbeeld alleen via een algemene website van de regio, waarvan de opbrengsten zeer gering zijn. Ze hebben ook ideeën besproken over een combi-ticket waarmee bezoekers de verschillende musea kunnen bezoeken. Ze merken dat door dit soort contact met elkaar de verhalen van de andere musea veel meer gaan leven. Zo hebben ze bedacht dat ze aan museumbezoekers kunnen vragen hoe lang ze in de regio blijven en waar relevant bezoekers door kunnen verwijzen naar de andere musea.

Het Edams en het Volendams Museum zijn momenteel beide onderdeel van het Netwerk ZuiderzeeCollectie – een netwerk van 26 musea en andere instellingen/verenigingen rondom de Zuiderzee.¹⁴ Dit initiatief komt vanuit het Zuiderzeemuseum, die verschillende betaalde medewerkers inzetten om het netwerk te onderhouden. Het Volendams Museum heeft positieve ervaringen met dit netwerk, en kan er bijvoorbeeld terecht met vragen over de collectie. Het Edams Museum is nog wat meer zoekende naar de waarde van de samenwerking maar hoopt er in de toekomst meer uit te halen. De Stichting Etersheimerbraak is nog niet aangesloten maar wel geïnteresseerd in de mogelijkheid om deel te nemen aan het netwerk. Het punt wordt gemaakt dat om meer te halen uit een dergelijk netwerk er behoefte is aan iemand die hier echt goed de tanden in kan zetten en tijd heeft om initiatieven te plannen – bijvoorbeeld gebruik maken van mogelijkheden om bepaalde collectie-items uit het netwerk in bruikleen te nemen.

Na dit groepsgesprek is ook een verkennend gesprek gevoerd met een medewerker van het Zuiderzeemuseum die werkzaam is voor het Netwerk Zuiderzeecollectie. Hieruit bleek dat er veel potentie in het netwerk zit voor de musea om waardevolle samenwerkingen aan te gaan, maar dat dit soms niet behaald kan worden omdat het initiatief vanuit de musea zelf moet komen. Voornamelijk de kleinere musea hebben hier niet de ruimte voor door gebrek aan personeel en financiën, en missen dan kansen om initiatieven te ontwikkelen (bv. fondsenwerving, tijdelijke tentoonstellingen). Daarnaast is met dezelfde medewerker gesproken over mogelijkheden om vanuit het netwerk een wervingscampagne voor vrijwilligers

¹⁴ <https://www.zuiderzeecollectie.nl/>

op te zetten waar alle musea in het netwerk van kunnen profiteren. Helaas zijn hier geen plannen voor, voornamelijk omdat de deelnemende musea gespreid liggen over een relatief groot gebied. Een dergelijke gedeelde wervingscampagne zou effectiever zijn gericht op een kleiner gebied, zoals een groep van twaalf samenwerkende musea doet binnen de regio Gooi- en Vechtstreek.¹⁵

Samenwerking tussen gemeente en musea

De musea zijn allen afhankelijk van de gemeente. Zoals in elk individueel gesprek ook naar voren kwam, kunnen de musea zonder de gemeentelijke subsidies momenteel niet functioneren. De bestuurs- en personeelsleden hebben het gevoel zeer hard te moeten werken om de musea draaiende te houden, maar voelen daarbij niet altijd genoeg waardering vanuit de gemeente. Voor hen lijkt het soms alsof het bestaan van de musea voor lief wordt genomen en er niet begrepen wordt hoeveel moeite het kost om de organisatie te voeren.

Een aantal zorgen en kritische punten die in dit onderzoek vanuit de musea over de gemeente zijn gedeeld hebben de onderzoekers aan de gemeente voorgelegd, waarbij blijkt dat de gemeente zich niet altijd (geheel) kan vinden in de standpunten van de musea. Het gaat dan bijvoorbeeld om verantwoordelijkheden van verhuurder (gemeente) en huurder (musea) wat betreft het onderhoud van de panden, en de wijze van communiceren van de gemeente naar de musea toe. Samengenomen is hier de conclusie dat de gemeente en de musea het beste samen verder in gesprek kunnen gaan hierover.

De musea zouden verder graag meer duidelijkheid krijgen over de visie van de gemeente achter het cultuurbeleid. Dit gevoel wordt versterkt door zorgen over de toekomst van subsidies voor de musea, waarbij de verwachting is dat er mogelijk bezuinigingen aankomen. De vraag vanuit de musea aan de gemeente is daarbij om hen ook actief te betrekken in het geval er inderdaad bezuinigd moet worden, want zij kunnen goed meedenken over de koers die gevaren kan worden.

Conclusies verdiepende interviews

De musea hebben gedreven bestuursleden die veelal de juiste expertise hebben maar overbelast zijn door het voeren van de directie en de dagelijkse bedrijfsvoering van steeds meer geprofessionaliseerde organisaties die bijna volledig afhankelijk zijn van vrijwilligers.

¹⁵ Meer informatie over de samenwerking in de Gooi- en Vechtstreek komt voorbij in hoofdstuk 5 – Grootste knelpunten en aanbevelingen.

Daarnaast is de huidige situatie van onbezoldigde bestuursleden met specifieke expertise bijzonder kwetsbaar omdat deze zeer moeilijk te vervangen zijn. Bij vertrek van een bestuurslid of andere vrijwilliger met specifieke kennis is het maar de vraag of een vervangende vrijwilliger gevonden wordt. Musea zijn al lang blij dat ze überhaupt vrijwilligers kunnen vinden, laat staan vrijwilligers met de specifieke benodigde expertise. Daarbij zijn er ook bestuursleden die relatief veel werk op zich nemen wat betreft de dagelijkse bedrijfsvoering en daardoor moeilijk te vervangen zijn. Als laatste is het uitvalrisico van vrijwilligers over het algemeen groot door de relatief hoge gemiddelde leeftijd. De consensus is dat de huidige mate van afhankelijkheid op vrijwilligers niet houdbaar is naar de toekomst.

De musea hebben de afgelopen jaren een flinke professionaliseringsslag gemaakt. Bij het Edams en het Volendams Museum komt dit vooral terug in het naleven van de Museumnorm 2020, omdat zij ingeschreven staan in het Nederlands Museumregister. Het is te verwachten dat deze professionalisering als geregistreerd museum zich verder door gaat zetten, aangezien er een update aankomt van de Museumnorm waar mogelijk weer nieuwe normen in staan die nageleefd dienen te worden. De Museumnorm stimuleert professionalisering, maar het wordt voor hen steeds lastiger om hieraan te voldoen als geregistreerd museum met (bijna) alleen vrijwilligers, en er is behoefte aan (meer) betaalde krachten. Daarnaast zijn grote knelpunten de huisvesting van het Volendams Museum, waarbij het zeer verstandig zou zijn mogelijkheden voor een nieuwe locatie te onderzoeken. Verder is er aandacht nodig voor de financiële situatie en de bereikbaarheidsproblemen voor de Stichting Etersheimerbraak, die kampen met lage bezoekersaantallen. Naast problemen met de bereikbaarheid werkt de Stichting momenteel ook met beperktere openingsuren dan de andere twee musea, omdat er niet genoeg vrijwilligers zijn om de openingstijden uit te breiden. Ook dit drukt de bezoekersaantallen.

4 Professionaliteit, vitaliteit en bestaanszekerheid

In dit hoofdstuk brengen we de inzichten uit de benchmark (hoofdstuk 2) samen met de situatie bij de musea in de gemeente Edam-Volendam (op basis van hoofdstuk 3 en aanvullende statistieken) om conclusies te kunnen trekken over de professionaliteit, vitaliteit en bestaanszekerheid van de drie musea. Daarmee geven we antwoord op onderzoeksvragen 1 en 2. Waar van toepassing vergelijken we de professionaliteit, vitaliteit en bestaanszekerheid van de musea met de situatie bij de kleine cultuurhistorische musea in Nederland (de benchmark). Afsluitend gaan we in op hoe de musea momenteel samenwerken, in hoeverre dat een positieve bijdrage levert en hoe de musea hun samenwerking in de toekomst zien (onderzoeksvraag 3).

4.1 Professionaliteit

In deze paragraaf gaan we in op de professionaliteit van de musea in Edam-Volendam. Professionaliteit is een breed begrip en kan verschillende dingen betekenen in verschillende sectoren. Het begrip museum is geen beschermde titel in Nederland, dus in principe kan elke organisatie (of initiatief) zich zo noemen zonder te voldoen aan kwaliteitsnormen. In oktober 2023 is een officiële Nederlandse vertaling van de internationale museumdefinitie geïntroduceerd.¹⁶ Deze museumdefinitie vormt de basis voor de Museumnorm – het kwaliteitskader voor geregistreerde musea in Nederland. Musea kunnen kiezen zich te laten toetsen aan de Museumnorm. Dit proces is een vereiste als ze in het Museumregister Nederland voor willen komen, zich aan willen sluiten bij de Museumvereniging en mee willen doen met de Museumkaart. Om inzicht te geven in de professionaliteit van de musea in Edam-Volendam halen we hier onder meer de inhoud van de Museumnorm aan.

Museumnorm

De Museumnorm is opgesteld door de Museumvereniging en het Landelijk Contact van Museumconsulenten (hierna: LCM).¹⁷ Ten tijde van het voorliggende onderzoek wordt de

¹⁶ De officiële Nederlandse definitie luidt: "Een museum is een permanente instelling zonder winstoogmerk, in dienst van de samenleving, gericht op het onderzoeken, verzamelen, bewaren, interpreteren en tentoonstellen van materieel en immaterieel erfgoed. Musea zijn openbaar, toegankelijk en inclusief en bevorderen diversiteit en duurzaamheid. Ze werken en communiceren ethisch, professioneel en met participatie van gemeenschappen. Musea bieden een verscheidenheid aan ervaringen met het oog op educatie, genoegten, reflectie en kennisuitwisseling."

¹⁷ Voor de complete inhoud van de Museumnorm, zie: <https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museum-norm%202020.pdf>

Museumnorm opnieuw onder de loep gehouden en de verwachting van De Museumvereniging is dat eind 2024 de herijking van de Museumnorm opgeleverd kan worden. De huidige, meest recente editie stamt uit 2020. De drie pijlers van de museumnorm zijn “Bedrijfsvoering”, “Collectie”, en “Publiek”. Onder de pijler bedrijfsvoering valt onder andere dat het museum een actueel meerjarig beleidsplan heeft met bijbehorende begroting, dat het museum zich financieel verantwoordt met een jaarrekening die aan bepaalde eisen voldoet, dat het bestuur de Governance Code Cultuur toepast en dat het museum een personeels- en/of vrijwilligersbeleid heeft die de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code naar vermogen toepast. Wat betreft de pijler collectie dient het museum onder andere een meerjarig collectieplan te hebben, objecten verantwoord af te stoten (volgens de Leidraad Afstoting Objecten, hierna: LAMO) en te beschikken over een collectieregistratie- en informatieplan. Als laatste zijn er normen die onder de derde pijler vallen (Publiek). Deze stellen onder andere dat het museum op vaste tijden en gedurende regelmatige periodes open is voor publiek, en een goed doordacht presentatiebeleid heeft (wat tonen we, op welke manier, aan wie). Ook moeten musea een educatiebeleid hebben waarmee ze bijdragen aan de kennis en kunde van leerlingen.

Professionaliteit bij de musea in Edam-Volendam

Het Volendams Museum en het Edams Museum zijn beide geregistreerde musea en hebben hiervoor het toetsingsproces doorlopen van het Nederlandse Museumregister. Geregistreerde musea kunnen vervolgens via een steekproefstelsel onderworpen worden aan een audit om te toetsen of zij nog aan de Museumnorm voldoen. In de interviews met het Edams en het Volendams Museum kwam naar voren dat zij zich beide zeer bewust zijn van de inhoud van de Museumnorm en van het belang dat zij daaraan blijven voldoen. Het bestuur van beide musea ziet hier actief op toe, waardoor deze musea in beginsel gezien kunnen worden als professioneel opererende organisaties en musea. Beide musea hebben bijvoorbeeld een meerjarig beleidsplan en vrijwilligersbeleid, gaan conform de Museumnorm om met collectiebeheer en ontwikkelen educatieve programma's.

Aan de andere kant zijn de geregistreerde musea in Edam-Volendam nog steeds grotendeels vrijwilligersorganisaties, wat de professionaliteit onder druk zet. Vrijwilligers zijn onmisbaar voor de kleine cultuurhistorische musea. Het is niet realistisch of wenselijk dat zij geen deel (meer) uitmaken van het personeel. De bijna volledige afhankelijkheid ervan is echter wel onwenselijk voor musea die op een hoger professioneel niveau willen (en zouden kunnen) functioneren, zoals voor zowel het Edams als het Volendams museum het geval is. De kans is namelijk te groot dat bepaalde benodigde expertise en/of vaardigheden onvoldoende kan worden geleverd door enkel vrijwilligers. Mocht deze expertise en/of

vaardigheden wel in huis zijn, dan is er een hoog afbreukrisico omdat vervanging van een vertrekkende vrijwilliger (en het overdragen van het gehele takenpakket) alles behalve gegarandeerd is. In de huidige situatie is al te zien dat er soms bepaalde kennis niet aanwezig is bij het personeel. Het Edams Museum heeft momenteel een vrijwillige conservator met de benodigde expertise, maar het Volendams Museum heeft dit momenteel in mindere mate. Bij het Volendams Museum lijkt weer meer kennis te zijn over mogelijkheden voor proactieve fondsenwerving, die het Edams Museum weer in mindere mate heeft. Dergelijke verschillen kunnen ook weer snel verschuiven bij wisseling van vrijwillig personeel.

De Stichting Etersheimerbraak is geen geregistreerd museum, maar is ook een ander soort organisatie dan het Edams Museum en het Volendams Museum. Ze geven in de interviews aan zich echter wel verdiept te hebben in de Museumnorm en zien mogelijkheden om in de toekomst wel een geregistreerd museum te worden. Daarnaast hebben zij in de afgelopen jaren een flinke ontwikkeling doorgemaakt om van individuele, kleinere stichtingen in 2018 naar een grotere stichting te gaan dat zich richt op kleinschalig toerisme in de Etersheimerbraak. Ze zijn zeer actief met fondsenwerving om zich verder te kunnen ontwikkelen. Daarnaast hebben ze een uitbater voor hun bezoekerscentrum die een bedrijf heeft voor onder meer horeca, evenementen en toerisme. De stichting heeft een meerjarig beleidsplan en een visie om het gebied aantrekkelijker te maken voor toeristen en hebben tevens educatieve programma's ontwikkeld. Momenteel hebben ze voor het grootste deel de benodigde expertise in huis bij bestuursleden en vrijwilligers die als adviseurs bijdragen (bijvoorbeeld bij fondsenwerving). Daarentegen missen ze voornamelijk genoeg handen om al het praktische werk uit te voeren, waardoor bijvoorbeeld de openingstijden beperkt moeten blijven.

Over het algemeen zijn de musea in Edam-Volendam organisaties die de afgelopen jaren een flinke professionaliseringsslag gemaakt hebben, maar die nog steeds – noodgedwongen – voornamelijk als vrijwilligersorganisaties opereren. Deze situatie zorgt voor knelpunten die in de toekomst een gevaar zouden kunnen zijn voor de professionaliteit van de organisaties.

4.2 Vitaliteit

Een professionele organisatie heeft de juiste kennis en kunde in huis en ontwikkelt meerjarig beleid. Hoe dit vervolgens in de praktijk uitpakt in de dagelijkse bedrijfsvoering en de resultaten die de organisatie behaalt is een tweede vraag. Wat betreft de vitaliteit kijken we naar de uitkomsten van de interviews (hoofdstuk 3) en aanvullende gegevens over de musea in jaarverslagen, nieuwsberichten en *Museana*. Deze cijfers kunnen we vergelijken met

de benchmarkgegevens uit hoofdstuk 2 om de situatie bij de musea in Edam-Volendam in context te plaatsen. Een vitaal museum heeft een goed functionerend bestuur¹⁸ en een goed functionerende dagelijkse bedrijfsvoering. Het heeft het benodigde personeel, genoeg vrijwilligers, de juiste omstandigheden om de museale kerntaken¹⁹ uit te voeren en de continuïteit te waarborgen. Idealiter wordt het boekjaar afgesloten met meer inkomsten dan uitgaven en daarmee een positief bedrijfsresultaat. Daarnaast is een vitaal museum aantrekkelijk voor publiek, wat terug te zien is in de bezoekcijfers, de exposities, de tentoonstellingen en het educatieve aanbod.

Edams Museum

Het Edams Museum hanteert een bestuur-model. Dit betekent dat het hele bestuurlijke (en toezichthoudende) proces in handen is van het bestuur die deze functie onbezoldigd uitvoert. Het bestuur van een organisatie kan in een dergelijk model (een deel van) de bestuurlijke taken delegeren aan een directie – dit is doorgaans het geval bij professionele organisaties waarbij procedures en reglementen zijn vastgelegd. Bij het Edams museum zijn er knelpunten ontstaan omdat het bestuur, ondanks dat ze een hoge mate van professionaliteit hebben ontwikkeld door het naleven van de Museumnorm, naast de bestuurlijke taken ook verantwoordelijk is voor de directie en voor een groot deel van de facilitaire zaken (zie hoofdstuk 3). Al met al is de indruk uit het interview, uit de aanvullende gesprekken met betrokkenen en uit *desk research* dat het Edams Museum een kundig maar overbelast bestuur heeft. Om vitaal te blijven is het essentieel dat er meer ondersteuning komt dan op dit moment kan worden geboden door de huidige vrijwilligers.

Uit de benchmark (hoofdstuk 2) blijkt dat een gemiddeld klein cultuurhistorisch museum in Nederland 5 tot 6 fte aan personeel tot zijn beschikking heeft, bestaande voor ongeveer een kwart (of ongeveer 1,5 fte) uit betaald personeel (mix van vast, tijdelijk en zzp) en verder aangevuld met vrijwilligers. Gemiddeld gaat het om 48 tot 58 personen, waarvan ongeveer 2 tot 4 betaalde krachten.²⁰ Bij het Edams museum bestaat het volledige personeel uit 60 vrijwilligers zonder betaalde krachten – in de context van de benchmark is het begrijpelijk dat het besturen van de organisatie als een bovengemiddeld zware taak ervaren wordt. De verwachting is dat met het toevoegen van een betaalde kracht (of krachten) de dagelijkse bedrijfsvoering soepeler gaat verlopen en zo het bestuur wordt ontlast. Het bestuur kan zich

¹⁸ Zie de Code Cultural Governance: https://www.museumregistrerenederland.nl/Portals/0/Downloads/Code_Cultural_Governance.pdf

¹⁹ De museale kerntaken, zoals vermeld in de Museumnorm 2020 en in de ICOM museumdefinitie, zijn: Het verwerven, afstoten, registreren, documenteren, digitaliseren, onderzoeken, presenteren en beheer en behoud van collecties.

²⁰ Dit kunnen personen in loondienst zijn, maar ook zzp'ers en oproepkrachten

dan beter richten op de bestuurlijke taken. Uit de interviews blijkt verder dat het steeds moeilijker wordt om vrijwilligers te werven, en er zorgen zijn voor het (ondertussen structurele) vrijwilligerstekort.

Net zoals andere musea in Nederland lopen de bezoekersaantallen van het Edams Museum nog enigszins achter tegenover voor de coronaperiode. In 2019 ontving het Edams Museum bijna 8.500 bezoeken en in 2022 waren dit er nog geen 6.000. Het streven van het museum is om in 2023 weer de pre-corona aantallen te realiseren. De aantallen van het Edams Museum liggen ongeveer met 1.000 jaarlijkse bezoeken onder het benchmark-gemiddelde van kleine cultuurhistorische musea, maar zijn vergelijkbaar met het gemiddelde van kleine cultuurhistorische musea zonder betaald personeel. Mogelijk liggen hier kansen om (met een betaalde kracht) in te zetten op een versterking van de commerciële kant van de bedrijfsvoering en meer in te spelen op bijvoorbeeld de toeristische bezoekers in de regio.²¹ Het museum is verder aan het inzetten op het ontwikkelen van een aantrekkelijke permanente tentoonstelling, die het verhaal van Edam vertelt en waarbij ze ook gebruik willen maken van moderne technologieën om een nieuw publiek te trekken.

Het uitvoeren van de museale kerntaken loopt ondanks de werkdruk nu wel relatief voorspoedig, maar de continuïteit hiervan is kwetsbaar. Ook de collectie zelf is kwetsbaar, door de staat van onderhoud van de gemeentelijke panden van het museum. De digitalisering van de collectie verloopt relatief goed, vooral vergeleken met de benchmarkgroep, waaruit bleek dat de kleine geschiedenismusea gemiddeld minder dan een vijfde van de collectie hadden gedigitaliseerd in 2022. Net zoals de meeste musea uit de benchmark heeft het Edams Museum een educatief programma ontwikkeld. Uit de interviews bleek echter dat deze nog niet echt in de praktijk kan worden gebracht, in ieder geval niet zoveel als het museum idealiter zou willen omdat het gewenste schoolbezoek achterblijft. Het museum heeft momenteel niet de ruimte om achter de scholen aan te gaan en dit proces beter te laten lopen.

Volendams Museum

Net zoals het Edams Museum hanteert het Volendams Museum een bestuur-model. Anders is dat het Volendams museum wel een betaalde kracht heeft, namelijk een directeur die in dienst is voor 20 uur per week (corresponderend met 0,5 fte). Deze 0,5 fte betaald personeel is ongeveer een derde van het gemiddelde van de benchmarkgroep die rond de 1,5 fte ligt, verdeeld over 2 tot 4 personen. Dit verklaart mogelijk waarom de rol van de

²¹ In gesprek met een commerciële medewerker van het Zuiderzeemuseum kwam naar voren dat er nog veel kansen liggen voor de musea in de gemeente Edam-Volendam om meer toeristische bezoekers te trekken.

directeur als zwaar ervaren wordt. De directeur pakt ook veel taken op die doorgaans niet onder de directietaken zouden vallen en werkt doorgaans meer uren dan waar zij voor betaald wordt om het museum draaiende te houden. Ook verklaart het mogelijk de noodzaak voor bestuursleden om veel uren te draaien in de dagelijkse bedrijfsvoering van het museum (naast de bestuurlijke taken). Wat betreft het personeel en vrijwilligers is de verwachting dat het de vitaliteit van het museum ten goede zou komen als er meer inzet beschikbaar zou zijn in de vorm van betaalde krachten. De directie kan dan de focus beter leggen op directietaken en het bestuur op de bestuurlijke taken, met een beter functionerende bedrijfsvoering als resultaat.

Qua bezoekers steekt het Volendams Museum goed af tegenover de kleine cultuurhistorische musea. Het museum ontvangt ongeveer het dubbele van het gemiddelde van de benchmarkgroep in zowel 2019 als 2022, wat neerkomt op 17 duizend bezoeken in 2019 en 11 duizend in 2022 aan het Volendams museum. De aantallen gaan weer omhoog nu het museum (en het toerisme) herstelt van de coronacrisis. Er is potentie om in de komende jaren meer bezoekers te trekken (zoals ook aangegeven in het interview door het museum zelf), gezien het zeer grote aantal toeristische bezoekers dat Volendam ontvangt.

Er is de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan het registreren en digitaliseren van de collectie bij het Volendams Museum. Net als het gemiddelde museum uit de benchmark had het Volendams museum een tijd lang een achterstand, maar dit zijn ze nu aan het inhalen. Het gaat niet zo snel als ze zouden willen, maar een team van vrijwilligers is er in ieder geval consistent mee bezig. Verder blijkt uit de interviews dat de condities van de huisvesting een gevaar vormen voor de collectie, omdat de luchtvochtigheid te hoog is. Het museum heeft geen conservator of collectiemedewerker. Dit wordt nu opgelost door waar mogelijk met vragen aan te kloppen bij bijvoorbeeld het Netwerk Zuiderzeecollectie. Daarnaast zijn er mogelijkheden om de collectie van het museum uit te breiden, door bijvoorbeeld meer aandacht te besteden aan muziek en/of beeldende kunst (collectie Spaander), maar hier is wel de juiste huisvesting voor nodig.

Financiën bij het Edams en Volendams Museum

De financiën van het Edams en het Volendams Museum kunnen direct vergeleken worden met de benchmark van kleine cultuurhistorische musea in hoofdstuk 2.²² Wat betreft de financiën heeft het Edams Museum een inkomsten- en uitgavenpatroon die deels afwijkt van de benchmark, gebaseerd op cijfers uit 2022. De inkomsten (totale omzet) van de

²² We zetten de gemiddelde cijfers van de benchmarkmusea (kleine cultuurhistorische musea) uit Museana af tegen de vastgestelde cijfers uit de jaarverslagen van het Edams en het Volendams Museum uit 2022.

benchmark (gemiddeld 134 duizend euro per klein geschiedenismuseum in 2022) zijn in *tabel 4.1* naast de inkomsten van het Edams en Volendams Museum gezet. De totale inkomsten van het Edams Museum kwamen in 2022 iets lager uit dan de benchmark op ongeveer 101 duizend euro. Daarnaast valt op dat een relatief groot deel (drie kwart) van de inkomsten bestaat uit overheidssubsidies. Voor het Edams Museum komen deze subsidies (doorgaans grotendeels of helemaal) van de gemeente, zoals typisch is voor kleine geschiedenismusea. In 2022 ontving het Edams Museum ongeveer 72 duizend euro subsidie van de gemeente (waarvan 50 duizend euro huursubsidie), tegenover het gemiddelde van 55 duizend euro per klein geschiedenismuseum uit de benchmark²³.

Tabel 4.1. Verdeling van de totale museuminkomsten uit 2022 van de benchmark (kleine geschiedenismusea), het Edams Museum, en het Volendams Museum.

	Benchmark	Edams museum	Volendams museum
Totale inkomsten (baten)	€ 134.000	€ 101.674	€ 113.576
<i>Verdeling van inkomsten</i>			
Publieksinkomsten	21%	17%	42%
Horeca en winkel	10%	4%	1%
Sponsors, giften, private fondsen	13%	4%	8%
Overige eigen inkomsten	4%	0%	1%
Overheidssubsidies	53%	75%	47%
Totaal	100%	100%	100%

Ongeveer een kwart van de omzet van het Edams Museum in 2022 kwam uit eigen inkomsten, tegenover ongeveer de helft van de omzet bij de gemiddelde kleine cultuurhistorische musea. Het Edams Museum had in 2022 ongeveer 25 duizend euro eigen inkomsten, tegenover 63 duizend bij de benchmark. Inkomsten uit horeca en winkel liggen waarschijnlijk lager dan gemiddeld mede omdat er alleen een winkel aanwezig is en geen horeca. Daarnaast komt een lager aandeel van de inkomsten dan gemiddeld uit sponsors, giften, en private fondsen²⁴ en uit publieksinkomsten. De lagere publieksinkomsten liggen

²³ Deze subsidiebedragen zijn exclusief specifieke corona-gerelateerde subsidies

²⁴ Ook donaties vallen onder deze categorie.

waarschijnlijk aan een combinatie van een iets lagere entreprijs dan gemiddeld²⁵ gecombineerd met een iets lager bezoekersaantal dan gemiddeld.

De totale inkomsten van het Volendams Museum liggen net als bij het Edams Museum lager dan de benchmark. Een aantal dingen vallen op wat betreft de verdeling van de inkomsten. Ten eerste kwam in 2022 iets minder dan de helft van de inkomsten van het Volendams Museum voort uit subsidies, en iets meer dan de helft uit eigen inkomsten. Dit ligt dichtbij het benchmarkgemiddelde. Het Volendams Museum ontving in 2022 bijna 54 duizend euro subsidie van de gemeente, en bijna 60 duizend euro uit eigen inkomsten. Een relatief groot gedeelte van de inkomsten van het Volendams Museum komt uit publieksinkomsten. Daarnaast valt op dat een relatief klein gedeelte van de eigen inkomsten voortkomt uit horeca en winkel, mede omdat het museum (net als het Edams Museum) geen horeca heeft.

Uit de subsidieaanvragen van het Edams Museum en het Volendams Museum voor 2024 (met bijbehorende begroting voor 2024) blijkt dat de verhouding van eigen inkomsten tegenover overheidssubsidies ongeveer gelijk blijft. Dit betekent dat ongeveer drie kwart van de inkomsten komen uit overheidssubsidies voor het Edams Museum en iets minder dan de helft uit overheidssubsidies voor het Volendams Museum. De overheidssubsidies komen daarbij in het geheel vanuit de gemeente, en niet van de provincie of het Rijk.

De uitgaven van het Edams Museum liggen in 2022 lager dan het benchmarkgemiddelde (zie *tabel 4.2*). Ook de verdeling van de uitgaven over de verschillende kostenposten wijkt af van het gemiddelde. Aangezien het personeel geheel uit vrijwilligers bestaat gaat maar een zeer klein aandeel van de uitgaven naar personeel. De grootste kostenpost van het Edams Museum is de huisvesting²⁶, waar meer dan de helft van de uitgaven naartoe gaat – bij de benchmarkmusea gaat gemiddeld slechts een kwart van de uitgaven naar huisvesting. De benchmarkmusea gaven in 2022 gemiddeld bijna € 44 duizend uit aan huisvesting, tegenover ruim € 61 duizend voor het Edams Museum. De uitgaven in 2022 waren bij het Volendams Museum ook lager dan de benchmark, waarbij een wat kleiner aandeel dan gemiddeld werd uitgegeven aan personeel, en een wat groter aandeel dan gemiddeld werd uitgegeven aan huisvesting.

²⁵ In 2022 was de gemiddelde entreprijs voor volwassenen van de benchmarkmusea € 6,38 tegenover € 6,00 bij het Edams Museum

²⁶ Inclusief energie, water, en andere aan huisvesting gerelateerde kosten

Tabel 4.2. Verdeling van de totale museumuitgaven uit 2022 van de benchmark (kleine geschiedenis-musea), het Edams Museum, en het Volendams Museum.

	Benchmark	Edams museum	Volendams museum
Totale uitgaven (lasten)	€ 176.975	€ 111.168	€ 102.018
<i>Verdeling van uitgaven</i>			
Personeel	44%	3%	25%
Huisvesting	25%	55%	34%
Overig	32%	42%	41%
Totaal	100%	100%	100%

Het Edams Museum had in 2022 ruim € 9 duizend meer uitgaven dan inkomsten. De benchmarkmusea hadden gemiddeld ook meer uitgaven dan inkomsten, maar liefst 43 duizend euro. Het negatieve bedrijfsresultaat uit 2022 kon het Edams Museum aanvullen vanuit het eigen vermogen, en in 2021 had het Museum nog een positief bedrijfsresultaat van ruim 16 duizend euro. Een eenmalig tekort op de begroting zoals in 2022 hoeft geen groot probleem te vormen als er voldoende eigen vermogen aanwezig is, echter is hier wel aandacht voor nodig als blijkt dat het om een structureel jaarlijks tekort gaat. Het Volendams Museum boekte in 2022 juist een positief bedrijfsresultaat van ruim 10 duizend euro, met meer inkomsten dan uitgaven. In de interviews gaf het Volendams Museum aan wel enige zorgen te hebben over de toekomst wat betreft potentieel grote uitgaven aan onderhoud van het pand.

Stichting Etersheimerbraak

De Stichting Etersheimerbraak is anders dan het Edams en het Volendams Museum minder goed direct te vergelijken met de benchmark uit hoofdstuk 2²⁷. De conclusies over de vitaliteit van de stichting zijn daarom voornamelijk gebaseerd op de verdiepende kwalitatieve analyse uit hoofdstuk 3. We kijken ook naar de inhoud van jaarverslagen van de afgelopen jaren en de meerjarenbegroting van de stichting voor 2024-2027.

Stichting Etersheimerbraak kampt met lagere bezoekersaantallen sinds de coronaperiode, en kan hier moeilijk van herstellen door de bereikbaarheidsproblemen in het gebied waar door de wandelaars en fietsers hen minder snel kunnen vinden. Dit, gecombineerd met beperkte openingstijden door een (structureel) tekort aan vrijwilligers, zorgt ervoor dat de

²⁷ Stichting Etersheimerbraak is geen geregistreerd museum, geen lid van de Museumvereniging, en komt dus niet voor in de Museana database waardoor we minder goed een directe vergelijking kunnen maken met de benchmark.

organisatie minder vitaal is qua bezoek dan ze zouden kunnen zijn. Er zit dus meer potentie in de ontwikkeling van het gebied voor kleinschalig toerisme dan dat er nu gerealiseerd wordt, ondanks een duidelijke visie van het bestuur.

De stichting ontvangt nu ongeveer drie duizend jaarlijkse bezoeken, tegenover de eerdere vijf duizend bezoeken. Er is een breed aanbod ontwikkeld voor bezoekers bij de verschillende locaties in de Etersheimerbraak, waaronder ook een educatief programma. Het Schooltje van Dik Trom beheert verder een collectie van boeken en objecten die te maken hebben met onderwijs en school in de periode 1880-1960. Deze worden geregistreerd en gedigitaliseerd.

De toekomst hangt verder mede af van de kwestie rondom eigenaarschap/onderhoud van het bezoekerscentrum en van het succes met aanvragen van subsidies die ten tijde van dit onderzoek nog lopen. De financiële situatie van de stichting is momenteel zorgelijk omdat panden die het eigendom van de stichting zijn veel onderhoud nodig hebben (met name het bezoekerscentrum). Aan de andere kant lopen bepaalde onderdelen van de stichting financieel wel goed, zoals het Schooltje van Dik Trom. In de meerjarige begroting van de stichting gaan ongeveer 30 tot 36% van de uitgaven naar huisvesting (inclusief gas, water, en elektriciteit). Echter blijkt ook dat de verwachte uitgaven aan onderhoud van het bezoekerscentrum dat er de komende vijf jaar een begrotingstekort dreigt te vormen van meer dan 50 duizend euro.

Wat betreft de financieringsmix heeft de stichting de afgelopen jaren (2020-2022) een grote fluctuatie gehad in hoeveel overheidssubsidie er jaarlijks is ontvangen, mede omdat er aanvragen zijn gedaan voor meerjarige projecten. In 2023 blijkt uit de jaarrekening dat ongeveer 72% van de baten voortkwamen uit eigen inkomsten. In de meerjarenbegroting voor de periode 2024-2027 komt ongeveer 80% van de omzet jaarlijks uit eigen inkomsten, gebaseerd op een structurele jaarlijkse subsidie van de gemeente van bijna 8 duizend euro. Deze cijfers zijn exclusief tijdelijke projecten. In 2023 en 2024 komt volgens de begroting ongeveer de helft van de inkomsten voor tijdelijke projecten uit overheidsfinanciering, waaronder een bijdrage van de provincie.

Met de inzet van de huidige (ongeveer) 30 vrijwilligers loopt de organisatie van de stichting in principe goed (met de huidige beperkte openingstijden), maar dit vergt wel veel inzet van enkele bestuursleden die wekelijks ieder ongeveer 20 uur besteden aan de stichting. Dit maakt de organisatie kwetsbaar, aangezien het lastig zal zijn om vervangers te vinden die de benodigde uren in de stichting willen steken.

4.3 Bestaanszekerheid en de rol van samenwerking

In de vorige paragraaf lag de focus op de huidige situatie van de musea, en hoe vitaal ze nu zijn. In deze paragraaf gaan we in op de verwachting voor de toekomst – zijn er reële zorgen over de bestaanszekerheid van de musea in Edam-Volendam? Belangrijke punten hierbij zijn het vrijwilligerstekort, en de afhankelijkheid van de musea op gemeentelijke subsidies. Ook is er de vraag hoe samenwerking tussen musea bij kan dragen aan de bestaanszekerheid.

Alle organisaties in dit onderzoek zijn afhankelijk van vrijwilligers, die steeds lastiger te vinden en te vervangen zijn. Tijdens de interviews kwam duidelijk naar voren dat er grote zorgen zijn over het vrijwilligerstekort, dat dit al meerdere jaren een knelpunt is en structureel lijkt te zijn. Ook als er financiële ruimte komt om betaald personeel aan te nemen voor de musea, zal de noodzaak voor een groot team ondersteunende vrijwilligers altijd blijven. Voor dit onderzoek voerden we verkennende gesprekken met vertegenwoordigers van de museale samenwerkingsverbanden in de Gooi- en Vechtstreek (samenwerking van dertien musea sinds 2017) en van het Netwerk Zuiderzeecollectie (ca. 26 musea en verenigingen).

De museale samenwerking in de Gooi en Vechtstreek heeft met financiering van o.a. de Provincie Noord-Holland, het VSB fonds, en de (MRA) Regio Gooi en Vechtstreek het project “Schatbewaarders en Museumhelden gezocht!”²⁸ ontwikkeld. Alle dertien musea in de samenwerking zijn in ieder geval deels afhankelijk van de inzet van vrijwilligers. Enkele bestaan volledig uit vrijwilligers, anderen zijn Rijksmusea die een ondersteunend team vrijwilligers hebben. In totaal gaat het om meer dan 800 vrijwilligers.²⁹ Met het project wordt ingezet op gedeelde wervingscampagnes om nieuwe vrijwilligers aan te trekken voor de groep musea, en activiteiten voor bestaande vrijwilligers (rondleidingen, trainingen, workshops, lezingen) om deze te behouden. Het project wordt aangestuurd door de regioconservator, een betaalde kracht die zich vanuit Singer Laren (gefinancierd uit verschillende bronnen) inzet voor de musea in de regio.

Er moet goed worden nagedacht over hoe vrijwilligers in de toekomst het beste geworven en behouden kunnen worden voor de musea in de gemeente Edam-Volendam, aangezien dit direct raakt aan de bestaanszekerheid. De huidige wervingsmethodes zijn niet effectief genoeg en zullen het structurele tekort niet oplossen. Daarnaast is het gevaar dat de huidige omstandigheden bij de musea zorgen voor werkomstandigheden die niet aantrekkelijk

²⁸ Zie <https://museumhelden.nl/>

²⁹ Schatting gebaseerd op eerder onderzoek: Blaker, N., Burema, F., & Poort, J. *Een schat van waarde: De maatschappelijke waarde van musea in de Gooi en Vechtstreek*. Amsterdam: Atlas Research

genoeg zijn voor vrijwilligers, zoals een hoge werkdruk en extreme temperaturen in het gebouw.³⁰ In gesprek met een vertegenwoordiger van het Netwerk Zuiderzeecollectie werd duidelijk dat een gedeelde wervingscampagne aangestuurd door dit netwerk voor vrijwilligers (zoals voor de musea in Gooi en Vecht) niet een realistische optie is. Dit komt omdat de museale samenwerking in Gooi en Vecht geografisch veel minder gespreid liggen dan de ca. 26 organisaties die deel uitmaken van het Netwerk Zuiderzeecollectie. Betaalde krachten bij de musea zouden wel bij kunnen dragen aan het werven van vrijwilligers, en als bepaalde essentiële functies structureel ondergebracht kunnen worden bij een betaalde kracht is een vrijwilligerstekort minder schadelijk voor de musea.

Het tweede zorgelijke punt is de afhankelijkheid van de musea op gemeentelijke subsidies. Zonder deze gemeentelijke subsidies hebben de musea momenteel geen bestaanszekerheid. Dit baart de musea zorgen. Momenteel dienen zij elk jaar een subsidieaanvraag in, en hebben telkens dus ook maar een jaar zekerheid. Daarnaast zijn er zorgen bij de musea over mogelijke bezuinigingen op cultuur in de toekomst. De toekomstvisie van de gemeente voor de musea is voor hen niet duidelijk, en ze hebben dan ook grote behoefte aan meer informatie hierover, en willen graag betrokken worden bij het maken van deze toekomstplannen.

Onderzoeksvraag 3 ging over de rol van samenwerking in de bestaanszekerheid van de drie musea. De musea staan, in hun eigen woorden, nog aan het begin van hun samenwerking. Bestuursleden van de musea zoeken elkaar nu regelmatig op om gedeelde uitdagingen te bespreken, en ze hebben al veel aan het uitwisselen van kennis. Ook hebben ze een gezamenlijke bijeenkomst gehad met vrijwilligers van de drie musea, waardoor iedereen beter inzicht krijgt in hoe het is bij de andere musea. Belangrijk punt hier is dat de bestuursleden momenteel een zeer hoge werkdruk ervaren wat betreft de organisatie van het eigen museum. Meer tijd investeren in samenwerking zal in de toekomst een positief effect kunnen hebben op de bestaanszekerheid van de musea, omdat zij veel gedeelde uitdagingen hebben. Er is echter eerst wel ruimte nodig om elkaar beter te leren kennen en te ontdekken hoe een dergelijke samenwerking het beste tot zijn recht komt. Dit zou ook een bijkomend voordeel kunnen zijn van het introduceren van betaald personeel, omdat dit het bestuur meer ruimte geeft om de focus te leggen op dergelijke strategische vraagstukken voor de langere termijn, waar in de huidige situatie te weinig tijd voor is.

³⁰ Dit gaat met name om de panden van het Edams en het Volendams Museum die aan onderhoud toe zijn

De musea in Edam-Volendam vormen samen een aantrekkelijk en gevarieerd aanbod voor bezoekers van buiten de regio. Hierbij is er veel potentieel om een type toerist aan te trekken die niet alleen een flitsbezoek maakt maar die ook wat langer in de regio blijft en daarbij ook geld uitgeeft buiten de musea. Naast samenwerking met elkaar, is samenwerking met partijen die kunnen bijdragen aan het aantrekken van deze toeristische bezoekers van groot belang voor de toekomst. Hiervoor wordt momenteel al toenadering gezocht tot partijen zoals Laag Holland. Dit doen de musea grotendeels afzonderlijk van elkaar. Een samenhangende strategie van hoe de musea gezamenlijk toeristisch bezoek kunnen aantrekken zou zeer waardevol zijn. In de toekomst zouden de musea door hogere bezoekersinkomsten dan minder afhankelijk kunnen zijn van gemeentelijke subsidies, wat de bestaanszekerheid weer ten goede komt.

5 Grootste aandachtspunten en aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk brengen we de belangrijkste aandachtspunten naar voren en geven we enkele aanbevelingen op basis van de onderzoeksresultaten. Over het algemeen is de indruk uit het onderzoek dat er meer waarde (maatschappelijke waarde en financiële waarde) te behalen valt uit de musea voor de gemeente dan nu gerealiseerd wordt. Om deze potentie te realiseren, zijn naar verwachting wel investeringen nodig. Met de juiste investeringen gaan de musea beter functioneren, kunnen ze op de langere termijn meer eigen inkomsten genereren, en kunnen ze een grotere bijdrage leveren aan de regionale economie door bijvoorbeeld toeristen aan te trekken die langer in de regio blijven.

De gemeente heeft de lastige opgave om te beslissen hoeveel er geïnvesteerd moet worden in kunst en cultuur. Er zijn beperkte middelen die verdeeld moeten worden over veel verschillende domeinen die deze middelen allemaal hard nodig hebben. Over het algemeen laat onderzoek zien dat investeren in kunst en cultuur op de langere termijn meer maatschappelijke waarde oplevert dan dat het in subsidies kost.³¹

Het gevoel van de musea is dat de gemeente Edam-Volendam te weinig aandacht heeft voor cultuur, en hier relatief weinig in investeert. CBS³² heeft voor meerdere jaren cijfers gepubliceerd over gemeentelijke cultuurlasten. In 2021 gaven Nederlandse gemeenten per inwoner 118 euro uit aan cultuur, waarvan 19 euro aan musea – substantieel meer dan de gemeente Edam-Volendam, die per inwoner 36 euro uitgaf aan cultuur en 6 euro per inwoner aan musea. Uitgaven aan cultuur per inwoner verschillen echter substantieel per grootteklasse van de gemeente, waarbij in grotere gemeenten doorgaans meer wordt

³¹ Zie bijvoorbeeld Blaker, N., Burema, F., & Poort, J. *Een schat van waarde: De maatschappelijke waarde van musea in de Gooi en Vechtstreek*. Amsterdam: Atlas Research; Marlet, G., Poort, J. (2011). De waarde van cultuur in cijfers, Utrecht: Atlas voor gemeenten; Marlet, G., Poort, J., & van Woerkens, C. (2011). De schat van de stad: welvaartseffecten van de Nederlandse musea. Utrecht: Atlas voor gemeenten; Marlet, G., Ponds, R., van Woerkens, C. (2019). Het belang van kunst en cultuur voor Amersfoort. Utrecht: Atlas voor gemeenten; Marlet, G. Ponds, R., Poort, J., van Woerkens, C. (2018). De waarde van cultuurstad Utrecht. Utrecht: Atlas voor gemeenten.

³² Zie de openbaar beschikbare tabellen van het CBS voor de gemeentelijke cultuurlasten 2020-2021 (<https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/aanvullende-statistische-diensten/2022/detailering-cultuurlasten-gemeenten-en-provincies-2020-2021?onepage=true#:~:text=In%202021%20bedroegen%20de%20totale,cultuur%20gespendeerd%20dan%20in%202019.>) en 2017-2019 (<https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/44/detailering-cultuurlasten-gemeenten-en-provincies-2019>).

besteed per inwoner aan cultuur dan in kleinere gemeenten. De gemeenten in de grootte-klasse waar Edam-Volendam in zit (20 tot 50 duizend inwoners) gaven in 2021 in totaal 59 euro per inwoner uit aan cultuur en 6 euro aan musea. De lagere uitgaven aan musea zijn dus typisch voor gemeenten met een vergelijkbaar inwonersaantal als Edam-Volendam. Met minder investering wordt echter ook minder waarde gerealiseerd en gaat veel potentieel verloren. De gemeente Edam-Volendam heeft een zeer rijke culturele geschiedenis (die in de verschillende musea tot uiting komt) en ontvangt veel toeristische bezoekers.³³ Met de juiste investeringen kan deze combinatie zorgen voor een succesvolle toekomst van de musea die maatschappelijke waarde genereren voor de gemeente.

Betaald personeel en vrijwilligers

De afhankelijkheid van vrijwilligers in combinatie met een structureel vrijwilligerstekort is een zeer belangrijk aandachtspunt en is iets wat op de korte termijn aangepakt dient te worden. De onderzoeksresultaten wijzen op het investeren in betaalde krachten voor de musea, wat een scala aan verwante problemen aan zou kunnen pakken. Momenteel is het niet mogelijk voor de musea zelf om dit structureel te bekostigen, en zouden extra inkomsten nodig zijn om dit te realiseren. Het doel van een investering in (meer) betaald personeel is dat het bestuur en de bedrijfsvoering van de musea beter loopt, de professionaliteit hoog blijft en zich verder ontwikkelt, en de bestaanszekerheid niet in gevaar komt. Door op de juiste manier te investeren in betaald personeel is de verwachting dat dit ook weer meer oplevert, bijvoorbeeld in de vorm van meer inkomsten voor het museum (meer bezoekers, meer fondsenwerving), en meer toeristische bezoekers die geld uitgeven in de gemeente buiten het museum en zo de regionale economie een boost geven.

Op basis van de benchmark in hoofdstuk 2 konden we concluderen dat het gemiddelde kleine cultuurhistorische museum ongeveer 1,5 fte betaald personeel had verdeeld over 2 tot 4 personen, bestaande uit een mix van personeel in loondienst, zzp'ers, en oproepkrachten. Het aantal fte betaald personeel uit de benchmark is verder afhankelijk van het aantal bezoeken die een museum jaarlijks ontvangt. Per duizend bezoekers hebben de kleine cultuurhistorische musea gemiddeld 0,17 fte betaald personeel. Als we uitgaan van de bezoekcijfers uit 2022, komen we uit op ongeveer 1,02 fte voor het Edams Museum (op basis van 6 duizend bezoeken), 1,87 fte voor het Volendams museum (op basis van elf duizend bezoeken – waarvan 0,5 fte al gerealiseerd is), en 0,51 fte voor de Stichting Etersheimerbraak (op basis van drie duizend bezoeken). Bij gemiddelde kosten van 50 duizend euro per

³³ Naar schatting circa 1,4 miljoen per jaar, zie: <https://www.edam-volendam.nl/download/regelgeving/Economie/De-tailhandelsstructuurvisie%20Edam-Volendam%2019-04-2018.pdf>

fte (op basis van de benchmarkcijfers uit 2022) zouden er in totaal 145 duizend euro extra inkomsten per jaar moeten worden gerealiseerd om de personeelskosten te dekken.³⁴

In het geval dat de benodigde extra inkomsten voor betaald personeel (deels) te realiseren zijn, kan dit op verschillende manieren worden vormgegeven. Gebaseerd op de benchmark, verkennende gesprekken, en de behoefte van de musea kan in ieder geval worden gedacht aan iemand voor de bedrijfsvoering en facilitaire zaken voor het Edams Museum, waardoor de continuïteit gewaarborgd wordt en het bestuur zich beter kan richten op de bestuurlijke taken en het ontwikkelen van strategieën voor de langere termijn.

Verder zou er prioriteit gegeven kunnen worden aan commerciële medewerkers en gespecialiseerd personeel die zich in kan zetten op fondsenwerving – het doel van deze kracht (of krachten) is het verhogen van de eigen inkomsten van de musea³⁵. Dit personeel (mogelijk in loondienst, maar ook zzp'ers of andere soort tijdelijke krachten) zet zich idealiter in voor alle drie de musea in de gemeente. Gedeeld personeel kan ook bijdragen aan al het contact en regelwerk dat plaatsvindt tussen de musea en de gemeente. Dergelijke gedeelde functies kunnen worden ingevuld vanuit de musea zelf, en/of kunnen onderdeel zijn van een takenpakket van bijvoorbeeld een "kwartiermaker" die vanuit de gemeente een gedeeld aanspreekpunt is voor de musea.

Belangrijk om te vermelden is dat de voorgestelde fte aan betaald personeel gebaseerd is op gemiddelden van de benchmarkgroep. Het is een reflectie van een recente situatie bij kleine cultuurhistorische musea, niet zozeer van een ideale situatie voor dergelijke musea. Daarbij is ook een belangrijk punt dat de uitgaven van het gemiddelde kleine cultuurhistorische museum uit de benchmark voor een substantieel deel gaan naar personeelskosten (44% van de uitgaven in 2022 en 43% in 2019), en deze uitgaven samengaan met een flink negatief bedrijfsresultaat (43 duizend euro in 2022 en 24 duizend in 2019). Het is dus blijkbaar lastig voor deze groep musea om voldoende inkomsten te (blijven) genereren om aan de personeelskosten te voldoen.

Het personeel van musea uit de benchmark bestaat ongeveer voor driekwart uit onbetaald personeel, die voor het overgrote deel bestond uit vrijwilligers (en voor een zeer klein deel

³⁴ Dit is een conservatieve schatting van wat nu of in de nabije toekomst werkelijk nodig zou zijn voor dit aantal fte, aangezien personeelskosten de afgelopen jaren zijn gestegen.

³⁵ Een dergelijke kracht kan ook op zoek naar alternatieve subsidiemogelijkheden, zoals vanuit de MRA of de provincie

uit stagiairs³⁶). Vrijwilligers voeren bij de kleine cultuurhistorische musea in Nederland de meerderheid van het werk uit, en zijn voor de cultuursector van cruciaal belang. De musea in Edam-Volendam merken dat het moeilijk is om nieuwe vrijwilligers aan te trekken en te behouden, waarbij de verwachting is dat dit zo blijft (mede door vergrijzing). Om de werkdruk bij het personeel van de musea onder controle te houden is het belangrijk dat er meer aandacht besteed wordt aan het werven van vrijwilligers, aangezien de huidige wervingsmethode (voornamelijk via de website van Edam-Volendam voor elkaar) niet genoeg lijkt te zijn voor alle drie de musea.

Werving van vrijwilligers doen de drie musea momenteel (grotendeels) ieder voor het eigen museum. Een museale samenwerking op het gebied van werving en behoud van vrijwilligers zou mogelijk een betere oplossing zijn. Een goed voorbeeld van gezamenlijk vrijwilligersbeleid is te zien bij dertien musea in de Gooi en Vechtstreek (zoals beschreven in hoofdstuk 4) waarbij de museale samenwerking zorgt voor o.a. een gedeelde wervingscampagne en beleid voert die bijdraagt aan het werkplezier van de vrijwilligers en zorgt dat de vrijwilligers zich gewaardeerd (blijven) voelen (bijvoorbeeld door trainingen, lezingen, sociale activiteiten, e.d. aan te bieden). Een dergelijk gedeeld initiatief kost tijd en geld – de museale samenwerking in de Gooi en Vechtstreek wordt aangevoerd door een betaalde (gedeelde) regioconservator die gefinancierd wordt met bijdragen van gemeenten, provincie, en andere fondsen. Twee van de musea uit dit onderzoek zijn onderdeel van het Netwerk Zuiderzeecollectie. Uit een gesprek met een medewerker van het Zuiderzeemuseum die zich bezig houdt met dit museumnetwerk blijkt dat er momenteel geen plannen zijn om een gedeelde vrijwilligerscampagne op te zetten voor musea in het netwerk. Dit komt voornamelijk door het feit dat de verschillende musea in het netwerk een grote geografische spreiding hebben.

Het structurele vrijwilligerstekort zorgt er bij het Edams Museum voor dat (een van de locaties van) het museum soms niet open kan gaan voor publiek terwijl dat wel de bedoeling is. Mocht dit een veelvoorkomend probleem worden is het mogelijk beter om te onderzoeken of de structurele openingstijden moeten worden aangepast die beter passen bij het aanbod van personeel. Hierbij moet voorzichtig worden gekeken naar de kosten van minder uitgebreide openingstijden, aangezien dit de bezoekersaantallen drukt, en daarmee de eigen inkomsten.³⁷ Het is belangrijk dat de eigen inkomsten niet dalen, maar het is ook van

³⁶ Een reden waarom er zo weinig stagiairs te vinden zijn bij de kleine cultuurhistorische musea is mogelijk dat er capaciteit nodig is voor begeleiding van de stagiairs die deze musea niet hebben.

³⁷ Dit proces heeft de Stichting Etersheimerbraak doorgemaakt, waarbij ze zien dat de meer beperkte openingstijden samenhangen met lagere bezoekersaantallen en dus lagere publieksinkomsten

belang dat de werkdruk bij het Edams Museum onder controle is en vrijwilligers plezier hebben en blijven houden in hun werk. Een verandering waardoor de werkdruk enigszins verlaagd wordt bij de musea is het mogelijk maken om gemeentelijke subsidies voor meerdere jaren aan te vragen. Het gaat dan om de structurele subsidies, die in plaats van elk jaar in de toekomst idealiter elke vier jaar aangevraagd kunnen worden.

Inkomsten, uitgaven, en huisvesting

De musea in de benchmark ontvangen inkomsten uit verschillende bronnen, waarbij ongeveer de helft bestaat uit overheidssubsidies en de andere helft uit eigen inkomsten. Bij de kleine cultuurhistorische musea komt het grootste deel van overheidssubsidies van de gemeente, en een kleiner deel van de provincie en het Rijk. Dit is ook zo bij het Edams en Volendams Museum, bij de Stichting Etersheimerbraak komt een groter percentage van de inkomsten uit andere financieringsbronnen. Het Edams Museum ontvangt een relatief groot aandeel van hun inkomsten uit gemeentelijke subsidie, mede om de huisvestingskosten te dekken. Deze grote afhankelijkheid van de gemeente maakt ze kwetsbaar, waardoor het verstandig is om in te zetten op het behalen van meer eigen inkomsten, bijvoorbeeld door het trekken van meer bezoekers, onderzoeken of de entreprijzen omhoog kunnen (zonder bezoekers te verliezen), mogelijkheden te onderzoeken voor overheidssubsidies van de provincie en het Rijk, en meer in te zetten op het werven van donaties, giften, en sponsors.

Wat betreft het aantrekken van meer bezoekers ligt er veel potentieel in het aantrekken van meer toeristische bezoekers, gezien het grote aantal bezoekers uit binnen en buitenland die de gemeente jaarlijks ontvangt. Dit is een gedeelde uitdaging voor de musea die ze mogelijk het beste gezamenlijk op kunnen pakken in samenwerking met externe partijen zoals het Toeristisch Ondernemersplatform, Toerisme Laag Holland en de VVV. Mogelijk liggen er verder kansen om meer inkomsten te genereren uit verkoop in de museumwinkels, aangezien dit nu relatief laag ligt bij het Edams en voornamelijk het Volendams Museum tegenover de benchmark.

Wat betreft de uitgaven is er directe aandacht nodig voor het achterstallige onderhoud aan het bezoekerscentrum van de Stichting Etersheimerbraak. Op basis van de meerjarige begroting is te verwachten dat het aanpakken van het onderhoud gaat leiden tot een tekort over vier jaar van meer dan vijftig duizend euro. De Stichting staat voor een moeilijke opgave om dit probleem op te lossen, waarbij keuzes gemaakt moeten worden die grote gevolgen kunnen hebben voor de Stichting. Hiervoor hebben ze ondersteuning nodig, bijvoorbeeld door een externe adviseur of een medewerker vanuit de gemeente die dit samen met ze op gaat pakken.

Het Volendams Museum verwacht ook hoge kosten voor onderhoud van het pand in de komende jaren dat eigendom is van de gemeente. Verder heeft het museum last van beperkte ruimte in het museum voor het personeel en eventuele uitbreiding van de collectie, en zijn de klimaatomstandigheden in het pand niet goed voor de collectie. Het is wenselijk om alternatieve opties te onderzoeken voor huisvesting van het museum waarbij de ruimte er wel is om aan de ambities van het museum te voldoen. Dit brengt uiteraard hoge kosten met zich mee die met de verwachte baten van een verhuizing vergeleken dienen te worden. Als laatste moet er ook aandacht besteed worden aan de kosten die met het verwachte onderhoud van het Edams Museum gepaard zullen gaan de komende jaren. Al met al staan de musea voor een dure opgave wat betreft huisvesting.

Samenwerking

Uit de gesprekken blijkt dat de musea in Edam-Volendam aan het begin staan van een samenwerking die hen goed bevalt. Deze samenwerking moet worden aangemoedigd aangezien hier veel waarde uit te halen valt. De gedeelde uitdagingen waar de musea voor staan kunnen het beste samen worden aangepakt, zoals het aanpakken van het vrijwilligerstekort, het inzetten op fondsenwerving en verhogen van de eigen inkomsten, en het aantrekken van meer (toeristische) bezoekers. Daarnaast is het handig om een actieve samenwerking te onderhouden voor het geval dat er een (tijdelijk) gat ontstaat in de benodigde expertise bij één museum, die (op voorwaarde dat daar capaciteit voor is) deze (tijdelijk) aangevuld kan worden vanuit een ander museum. Zoals eerder genoemd onder het kopje “personeel en vrijwilligers” liggen hier ook veel kansen voor samenwerking, zoals een gedeelde wervingscampagne en gedeeld betaald personeel op het gebied van bijvoorbeeld marketing, commerciële werkzaamheden, en fondsenwerving.

Naast het aanmoedigen van samenwerking tussen de musea is het ook belangrijk om aandacht te besteden aan de samenwerking en het contact tussen de musea en de gemeente. Voor dit onderzoek hebben wij meerdere verdiepende gesprekken gevoerd met de musea. Hieruit blijkt dat vanuit het perspectief van de musea er een aantal knelpunten zijn wat betreft de relatie tussen de musea en de gemeente, en wat betreft de verwachtingen die de musea van de gemeente hebben.

Het is wenselijk dat de musea en de gemeente na dit onderzoek met elkaar verder in gesprek gaan. De drie musea hebben momenteel regelmatig een gezamenlijk overleg. Mogelijk kan de gemeente hierbij (deels) aanwezig zijn om het gezamenlijke contact structureel te onderhouden. Bij dergelijke gedeelde overleggen kan dan ook aandacht besteed

worden aan de gedeelde uitdagingen van de musea, zoals het werven en behouden van vrijwilligers en het aantrekken van meer toeristische bezoekers. Mogelijk kan de gemeente een rol spelen bij het faciliteren van gedeelde campagnes voor vrijwilligerswerving, vrijwilligersbijeenkomsten (bijvoorbeeld helpen bij het vinden van een geschikte locatie), het aanmoedigen van schoolbezoeken, en het realiseren van meer toeristische bezoekers.

Om de verschillende aandachtspunten aan te pakken is het verder wenselijk om samenwerking te zoeken met externe partijen die de musea en de gemeente hier verder bij kunnen ondersteunen. Ten eerste kan de samenwerking met het Netwerk Zuiderzeecollectie verder opgepakt worden. Het Volendams Museum heeft al baat gehad bij advies van een commerciële medewerker van het Zuiderzeemuseum. Het Edams Museum is wel onderdeel van de samenwerking maar is nog zoekende naar de beste manier om hier baat van te hebben, en de Stichting Etersheimerbraak is nog geen lid maar zou dat kunnen worden. Mogelijk kan het Volendams Museum de andere twee hierbij op weg helpen. Daarnaast kunnen het Edams Museum en het Volendams Museum zich als leden van de Museumvereniging aansluiten bij werkgroepen gericht op bepaalde relevante thema's, zoals personeel en organisatie, financiën, commerciële zaken, en marketing.³⁸ Daarnaast is er het interprovinciale samenwerkingsverband Landelijk Contact van Museumconsulenten (LCM), die een digitaal informatieplatform hebben opgezet voor musea en andere erfgoedorganisaties,³⁹ met o.a. informatie over fondsenwerving en inkomsten genereren uit een museumwinkel.⁴⁰ Verder kan het kennisplatform Cultuur + Ondernemen expertise bieden. Dit kennisplatform voor ondernemerschap in de culturele sector biedt advies⁴¹, een financieringswijzer⁴², en cultuurleningen.⁴³

Toekomstvisie voor de musea – Voorbeeld Stadsmuseum Harderwijk

Er zijn veel mogelijkheden voor de toekomst wat betreft het verder ontwikkelen van de musea. Hiervoor kan gekeken worden naar voorbeelden van andere kleine musea die ondertussen zijn uitgroeid tot grotere organisaties die meer bezoekers trekken en een

³⁸ Zie voor een volledig overzicht van de thematische museumnetwerken: <https://museumvereniging.nl/museumnetwerken/>

³⁹ Zie <https://www.museumconsulenten.nl>. De organisatie is een samenwerking van provinciale museumconsulenten in Nederland. Helaas heeft de provincie Noord-Holland geen provinciale museum- of erfgoedconsulent die meer ondersteuning kan bieden aan de musea in de gemeente Edam-Volendam.

⁴⁰ <https://www.museumconsulenten.nl/financien/fondsenwerven/>; <https://www.museumconsulenten.nl/financien/winkel-en-cafe/>

⁴¹ Cultuur + Ondernemen biedt een kosteloos oriëntatiegesprek aan, zie: <https://www.cultuur-ondernemen.nl/diensten/orientatiegesprek>

⁴² <https://www.cultuur-ondernemen.nl/culturele-financieringswijzer>

⁴³ <https://www.cultuur-ondernemen.nl/cultuurleningen>

hogere omzet draaien. Na een zoektocht in de *Museana* database en een rondvraag bij museumprofessionals kwam het voorbeeld van het Stedsmuseum Harderwijk naar voren⁴⁴, die in de afgelopen tien jaar een flinke ontwikkeling heeft meegemaakt naar een groter museum met meerdere locaties. Net zoals Edam-Volendam heeft Harderwijk een rijke culturele historie en is een populaire bestemming voor toeristische bezoekers, wat het een relevant voorbeeld maakt. Onder de Stichting Stedsmuseum Harderwijk vallen het Stedsmuseum en sinds 2018 het Marius van Dokkummuseum als dependance.

In 2014 vond de officiële heropening plaats van het Stedsmuseum Harderwijk in een gerenoveerd pand van de gemeente, met cultuurcafé, een zaal voor gratis tentoonstellingen, en een gemoderniseerde museumwinkel. Volgens het businessplan van het museum⁴⁵ werd de renovatie gerealiseerd met een bijdrage van de gemeente, aangevuld met bijdragen van de provincie Gelderland en het museum zelf. De ambitie was om het aantal bezoekers te laten groeien, die in de periode 2010–2013 gemiddeld uitkwamen op ruim zes duizend per jaar. Op dit punt was het museum een semiprofessionele organisatie met een klein aantal betaalde personeelsleden (waaronder een directeur).

In 2016 viel het museum nog in onze benchmarkcategorie van hoofdstuk 2, namelijk kleine cultuurhistorische musea met een omzet van maximaal 400 duizend euro. In 2016 kreeg het museum in totaal 34 duizend bezoekers, waarvan ongeveer 15 duizend betalende bezoekers. Het stedsmuseum biedt op de begane grond naast een café en museumwinkel een gratis tentoonstelling aan om het bezoek laagdrempelig te houden.⁴⁶ Ten opzichte van 2016 was het bezoekersaantal in 2022 ruim verdubbeld, met ongeveer 70 duizend bezoekers waarvan ongeveer 55 duizend betaalde bezoeken.⁴⁷ De groei in het aantal bezoekers zet ook door in 2023, waarbij het museum een recordaantal behaalde van 150 duizend bezoekers, waarvan ongeveer 125 duizend betaalde bezoeken.

De sterke groei van het aantal bezoekers in 2023 lag volgens de directeur voornamelijk aan een paar zeer succesvolle tijdelijke tentoonstellingen die veel bezoekers trokken. Ook in eerdere jaren zijn de groeiende bezoekersaantallen volgens de directeur grotendeels te danken aan de succesvolle tijdelijke tentoonstellingen die het stedsmuseum Harderwijk

⁴⁴ Zie <https://www.stedsmuseum-harderwijk.nl/over-ons/>

⁴⁵ https://issuu.com/cvdm/docs/businessplan_stedsmuseum_harderwijk

⁴⁶ Jaarverslag 2016, Stichting Stedsmuseum Harderwijk

⁴⁷ [Jaarverslag 2022, Stichting Stedsmuseum](#) Harderwijk

binnen heeft weten te halen.⁴⁸ Met de groei van het aantal bezoekers hebben de financiën van het museum over de afgelopen jaren ook een flinke ontwikkeling laten zien. De inkomsten van het museum bestonden in 2016 nog voor het grootste deel uit subsidie van de gemeente Harderwijk, die bijna 188 duizend euro bijdroeg (60% van alle baten en 100% van alle overheidssubsidies). In 2016 behaalde het Museum een negatief bedrijfsresultaat van ruim 30 duizend euro.

Om verder te groeien is er flink geïnvesteerd in het museum door verschillende partijen. Uit het jaarverslag van 2019 blijkt dat er in de jaren dat het museum is gegroeid er een “enorme injectie” is geweest van o.a. de BankGiro Loterij, het Mondriaan Fonds, de Provincie Gelderland, het Prins Bernhard Cultuurfonds en het Burger Weeshuis Harderwijk om dit te kunnen realiseren. In 2017 maakte het museum verder gebruik van eigen middelen om zich verder te ontwikkelen.⁴⁹ Daarnaast heeft de gemeente ook flink geïnvesteerd in de groei van het museum. In 2019 droeg de gemeente ongeveer drie honderd duizend euro subsidie bij, wat iets minder dan een derde van de totale inkomsten vormde. In 2023 haalde het museum 1,7 miljoen euro aan inkomsten binnen, en eindigde met een positief bedrijfsresultaat van bijna 166 duizend euro. Van de inkomsten kwam 19% uit overheidssubsidies van de gemeente en de provincie Gelderland (329 duizend euro).

De organisatiestructuur van het museum heeft de afgelopen jaren ook veranderingen doorgeemaakt. In 2016 was het een semiprofessionele organisatie met een vrijwillig bestuur. Het museum had in 2016 een fulltime directeur in dienst, en een parttime conservator, registrar, medewerker collectiebeheer, en enkele gastheren/gastvrouwen. Daarnaast hadden ze 35 vrijwilligers die het betaalde personeel ondersteunde. In 2023 had het museum elf mensen in dienst (tussen de 24 en de 36 uur ieder), naast negen betaalde oproepkrachten. Het museum is uitgegroeid tot een professionele organisatie met een Raad van Toezicht, een directeur-bestuurder, en heeft daarnaast nog altijd veel ondersteuning van vrijwilligers (66 vrijwilligers in 2023).

Alles samenvattend bestond de financiële groei van het Stadsmuseum Harderwijk uit investeringen vanuit de gemeente, provincie, cultuurfondsen, private partijen, en het museum zelf. Het museum is met een mix van betaald personeel en vrijwilligers uitgegroeid tot een professionele organisatie. Mede door aantrekkelijke tentoonstellingen naar het

⁴⁸ <https://www.destentor.nl/harderwijk/stadsmuseum-harderwijk-maakt-ongekende-groei-door-en-nestelt-zich-tussen-gelderse-topmusea-a0120c3f/#:-:text=Ruben%20Schipper%20Fotografie-,Stadsmuseum%20Harderwijk%20maakt%20ongekende%20groei%20door%20en%20nestelt%20zich%20tussen,nog%20op%20zo'n%203000.>

⁴⁹ <https://www.destentor.nl/harderwijk/stadsmuseum-maakt-vlucht-naar-voren-a4cfb498/>

museum te halen hebben ze de bezoekersaantallen flink laten groeien, en daarmee hun publieksinkomsten. Ze hebben het museumbezoek laagdrempelig gehouden door een gedeelte van het museum gratis toegankelijk te maken. Interessant hierbij is dat voornamelijk de betaalde bezoeken in de afgelopen jaren flink gegroeid zijn.

Wat de toekomstvisie van de gemeente Edam-Volendam ook in gaat houden, achten de musea het van groot belang dat de zij hierbij worden betrokken. Dit is het geval voor mogelijke grote positieve ontwikkelingen (verder professionaliseren van de musea, verhuizing van het Volendams Museum), maar ook als het aankomt op noodzakelijke bezuinigingen.

Belangrijkste aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn een aantal aandachtspunten uitgelicht wat betreft de situatie van de musea in Edam-Volendam. Het aanpakken van de bovenstaande aandachtspunten vergt investering van tijd en geld vanuit de gemeente en vanuit de musea. In de praktijk is deze capaciteit mogelijk beperkt. De bedoeling is wel dat deze kosten op de korte termijn zich ontwikkelen tot baten op de lange termijn, door bijvoorbeeld de focus te leggen op het verhogen van de publieksinkomsten en het verhogen van inkomsten uit fondsen en van private partijen.

Wij hebben voorgesteld dat de musea met een investering in betaald personeel een aantal knelpunten kan oplossen en zo de bestuursleden de ruimte geeft om zich beter op de bestuurlijke taken te richten zodat de musea zich positief kunnen ontwikkelen, vitaal kunnen blijven, de werkdruk op een redelijk niveau houden en zich verder kunnen professionaliseren. Dit hebben we mede geconcludeerd op basis van een benchmarkanalyse van kleine cultuurhistorische musea in Nederland, waaruit blijkt dat de musea in Edam-Volendam relatief weinig fte betaald personeel hebben tegenover het aantal bezoekers dat gerealiseerd wordt.

De aanbeveling is dat de gemeente onderzoekt of zij (naast andere nodige uitgaven aan de musea) ruimte heeft om (een deel van) de voorgestelde fte (totaal 2,9 fte) te realiseren. Betaald personeel kan op verschillende manieren worden vormgegeven, met personeel in loondienst of zzp'ers. Daarbij kunnen de gemeenten verder in gesprek gaan met de musea over mogelijkheden bij de musea zelf om een bijdrage te leveren, of mogelijkheden om vanuit de musea aanvragen te doen voor (aanvullende) inkomsten uit andere bronnen (fondsen, private partijen, provinciale subsidies). Ons voorstel is om prioriteit te geven aan een betaalde medewerker voor het Edams Museum (die ook bij kan dragen aan het

verhogen van de eigen inkomsten) en gedeelde krachten die zich in kunnen zetten op o.a. fondsenwerving, marketing, en commerciële zaken.

Er is verder directe aandacht nodig voor huisvestings- en onderhoudsvraagstukken bij alle musea, waarbij het wenselijk is om de mogelijkheden van een verhuizing van het Volendams Museum verder te onderzoeken en op korte termijn een oplossing te vinden voor de hoge onderhoudskosten van het bezoekerscentrum van de Stichting Etersheimerbraak.

In de beginnende samenwerking van de drie musea zit veel waarde, aangezien de drie musea voor veel gedeelde uitdagingen staan. Verdere samenwerking is bijvoorbeeld bevorderlijk voor het gezamenlijk werven van vrijwilligers, het werven van fondsen, het delen van expertise, het trekken van meer (toeristische) bezoekers, en het realiseren van meer schoolbezoeken. De aanbeveling is om deze samenwerking te intensiveren en structureel samen in te zetten op gedeelde uitdagingen. Daarnaast zou de gemeente regelmatig aan kunnen sluiten bij een gezamenlijk overleg met de drie musea om actuele knelpunten te bespreken en samen naar oplossingen te zoeken. Om in te zetten op meer samenwerking tussen de musea is in de eerste plaats voornamelijk een tijdsinvestering nodig. Op de korte termijn zal dit mogelijk lastig zijn gezien de al hoge werkdruk en het tekort aan vrijwilligers. Op de langere termijn kan deze samenwerking echter juist voor meer efficiëntie zorgen en bijdragen aan de professionaliteit, vitaliteit, en bestaanszekerheid van de musea.

Bijlage: Gesprekspartners

Voor dit onderzoek is gesproken met personeel van de drie musea:

- █ J – Bestuurslid (secretaris) Edams Museum
- █ J – Bestuurslid (penningmeester) Edams Museum
- █ J – Bestuurslid (coördinator publiek) Edams Museum
- █ J – Bestuurslid (conservator) Edams Museum
- █ J – Bestuurslid (secretaris) Stichting Etersheimerbraak
- █ J – Directeur Volendams Museum
- █ J – Bestuurslid Stichting Etersheimerbraak
- █ J – Bestuurslid (voorzitter) Edams Museum
- █ J – Bestuurslid (voorzitter) Volendams Museum

Verder is gesproken met experts werkzaam bij:

De museale samenwerking in de Gooi- en Vechtstreek

Zelfstandig kunsthistorica vanuit de gemeente Edam-Volendam en Edams Museum

Het Zuiderzeemuseum

Netwerk Zuiderzeecollectie



atlas research

Vitaliteit en bestaanszekerheid van musea in Edam-Volendam

[Redacted] J
[Redacted] J

Juli 2024



atlas research



atlas research



atlas research



atlas research



atlas research



atlas research

Eindredactie

Atlas Research
Capital C, 4^e etage
Weesperplein 4a
1018 XA Amsterdam
020 2371400
info@atlasresearch.nl
www.atlasresearch.nl

© Atlas research, Amsterdam,
2024

Inhoud

Vitaliteit en bestaanszekerheid van musea in Edam-Volendam	1
Samenvatting	5
1 Inleiding	11
1.1 Aanleiding onderzoek	11
1.2 De waarde van musea	12
1.3 Musea in de gemeente Edam-Volendam	12
1.4 Doelstelling en onderzoeksvragen	13
1.5 Aanpak onderzoek	15
1.6 Leeswijzer	15
2 Benchmark kleine cultuur-historische musea	16
3 Verdiepende analyse	27
3.1 Het Edams museum	27
3.2 Het Volendams museum	32
3.3 Stichting Etersheimerbraak	36
3.4 Samenwerking tussen de musea	39
Conclusies verdiepende interviews	41
4 Professionaliteit, vitaliteit en bestaanszekerheid	43
4.1 Professionaliteit	43
4.2 Vitaliteit	46
4.3 Bestaanszekerheid en de rol van samenwerking	54
5 Grootste aandachtspunten en aanbevelingen	58
Bijlage: Gesprekspartners	71

Samenvatting

In dit rapport voeren we een verdiepend onderzoek uit naar de professionaliteit, vitaliteit, en bestaanszekerheid van musea in Edam-Volendam. We nemen daarbij het Edams Museum, het Volendams Museum, en de Stichting Etersheimerbraak mee in dit onderzoek. Er is gebruik gemaakt van een mix van kwalitatieve (interviews en gesprekken) en kwantitatieve (benchmarking van Nederlandse museumstatistieken) onderzoeksmethoden om de situatie van de musea uit te lichten. Op basis van de onderzoeksresultaten inventariseren we de belangrijkste aandachtspunten en doen we suggesties om deze aan te pakken.

Benchmark kleine cultuurhistorische musea

In dit rapport maken we gebruik van gegevens uit het Museum Analyse Systeem (hierna: *Museana*) om een benchmark van de kleine cultuurhistorische musea in Nederland te maken. De cijfers van deze groep musea kunnen vervolgens worden vergeleken met de situatie bij de musea in de gemeente Edam-Volendam. De benchmarkgegevens die we rapporteren hebben betrekking op de peiljaren 2022 en 2019. We hebben een selectie gemaakt van 131 kleine cultuurhistorische musea die als benchmark dienen. Deze zijn uit *Museana* geselecteerd op basis van thema (geschiedenismusea) en omzetcategorie ("kleine musea", met een jaarlijkse omzet van maximaal 400 duizend euro).

Situatie bij de musea

De drie onderzochte musea hebben allen een onbezoldigd bestuur en zijn bijna helemaal afhankelijk van vrijwilligers. Alleen het Volendams Museum heeft betaald personeel, namelijk een directeur voor 0,5 fte. Het Volendams Museum en het Edams Museum zijn beide geregistreerde musea en hebben hiervoor het toetsingsproces doorlopen van het Nederlandse Museumregister, en dienen zich (voor zover mogelijk) te houden aan de Museumnorm. In de interviews met het Edams en het Volendams Museum kwam naar voren dat het bestuur bewust stuurt op het voldoen aan de Museumnorm. Beide musea hebben bijvoorbeeld een meerjarig beleidsplan en vrijwilligersbeleid, gaan conform de Museumnorm om met collectiebeheer en ontwikkelen educatieve programma's.

De stichting Etersheimerbraak is geen geregistreerd museum maar ziet mogelijkheden om dit in de toekomst te worden.

Over het algemeen zijn de musea in Edam-Volendam organisaties die de afgelopen jaren een flinke professionaliseringsslag gemaakt hebben, maar die nog steeds - noodgedwongen - voornamelijk als vrijwilligersorganisaties opereren. Deze situatie zorgt voor knelpunten die in de toekomst een gevaar zouden kunnen zijn voor de professionaliteit van de organisaties. De kans is namelijk aanwezig dat bepaalde benodigde expertise en/of vaardigheden onvoldoende kan worden geleverd door enkel vrijwilligers. Mocht deze expertise en/of vaardigheden wel in huis zijn, dan is er een hoog afbreukrisico omdat vervanging van een vertrekkende vrijwilliger (en het overdragen van het gehele takenpakket) alles behalve gegarandeerd is. De musea geven aan dat het steeds moeilijker wordt om vrijwilligers te werven en te behouden, en dat het al helemaal een uitdaging is om vrijwilligers te vinden met de benodigde expertise die genoeg tijd kunnen steken in het museum.

Bij het Edams museum zijn er knelpunten ontstaan omdat het bestuur, ondanks dat ze een hoge mate van professionaliteit hebben ontwikkeld door het naleven van de Museumnorm, naast de bestuurlijke taken ook verantwoordelijk is voor de directie en voor een groot deel van de facilitaire zaken, waardoor ze overbelast zijn. Het museum wordt ondersteund door ongeveer 60 vrijwilligers zonder betaald personeel. De gemiddelde kleine cultuur-historische musea uit de benchmark hebben ongeveer 5 tot 6 fte personeel, waarvan 1,5 fte betaald personeel. Net zoals de benchmark heeft het Edams Museum in 2022 last gehad van dalende bezoekersaantallen na de coronaperiode. In 2022 ontving het Edams Museum bijna zes duizend bezoekers, ongeveer duizend bezoeken minder dan de benchmark. Het aantal bezoekers was in 2022 wel vergelijkbaar met musea uit de benchmark die geen betaald personeel hadden.

Qua financiën valt op bij het Edams Museum dat ze een relatief klein aandeel van alle inkomsten halen uit eigen inkomsten, namelijk een kwart tegenover ongeveer de helft bij de benchmark. Het Museum ontvangt verder voornamelijk subsidie van de gemeente, waarvan een substantieel deel aan huisvesting wordt besteed. Qua uitgaven valt dan ook op dat meer dan de

helft van alle uitgaven van het museum naar huisvesting gaat (inclusief elektriciteit, gas, en water), terwijl dit bij de benchmark slechts een kwart is. Ook in absolute cijfers heeft het museum hogere huisvestingskosten dan de benchmark.

Het Volendams Museum heeft een directeur aangesteld voor 0,5 fte en wordt verder volledig ondersteund door vrijwilligers. De werkdruk wordt als hoog ervaren. Het museum ontvangt jaarlijks meer bezoekers dan de benchmarkgroep (gemiddeld 7.365 in 2022 en 9.606 in 2019), met ongeveer elf duizend bezoeken in 2022 en 17 duizend bezoeken in 2019. Qua financiën valt op dat het museum vergelijkbaar is met de benchmark wat betreft de verdeling eigen inkomsten en overheidssubsidies. Iets meer dan de helft van de totale inkomsten van het Volendams Museum kwamen in 2022 uit eigen inkomsten, waarbij ze hoger dan gemiddelde publieksinkomsten behaalden. Daarnaast haalde het museum relatief weinig inkomsten uit de museumwinkel. Qua uitgaven geeft het Volendams Museum een relatief klein aandeel van de totale uitgaven uit aan personeel en iets meer dan gemiddeld aan huisvesting. Uit de interviews blijkt verder dat er knelpunten zijn bij de huisvesting van het museum. De ruimte die ze hebben wordt als te klein ervaren, en er zijn problemen met de klimaatomstandigheden in het pand die problematisch zijn voor het personeel en de collectie.

De Stichting Etersheimerbraak is minder goed direct te vergelijken met de benchmark dan het Edams en Volendams Museum. Wel kunnen we uit jaarverslagen en meerjarenbegrotingen van de stichting zien dat in 2023 ongeveer 72% van de baten voortkwamen uit eigen inkomsten, wat hoger ligt dan de andere twee musea. Uit de interviews en uit de meerjarenbegroting blijkt verder dat een groot aandachtspunt de financiering van achterstallig onderhoud van het bezoekerscentrum betreft. Als de benodigde uitgaven hiervoor worden gedaan in de komende jaren ontstaat er een begrotingstekort van meer dan 50 duizend euro.

De Stichting Etersheimerbraak kampt met lagere bezoekersaantallen sinds de coronaperiode (nu ongeveer 3 duizend per jaar tegenover eerder ongeveer 5 duizend per jaar), en kan hier moeilijk van herstellen door de bereikbaarheidsproblemen in het gebied waardoor de wandelaars en fietsers hen minder snel kunnen vinden. Dit, gecombineerd met beperkte

openingstijden door een (structureel) tekort aan vrijwilligers, zorgt ervoor dat de organisatie minder vitaal is qua bezoek dan ze zouden kunnen zijn. Er zit dus meer potentie in de ontwikkeling van het gebied voor kleinschalig toerisme dan dat er nu gerealiseerd wordt, ondanks een duidelijke visie van het bestuur.

Belangrijkste aandachtspunten en aanbevelingen

In dit rapport zijn een aantal aandachtspunten uitgelicht wat betreft de situatie van de musea in Edam-Volendam. Het gaat voornamelijk om het aanpakken van de werkdruk bij het personeel (realiseren van betaalde krachten en inzetten op werven van meer vrijwilligers), knelpunten rondom huisvesting, en het intensiveren van de samenwerking. Met meer capaciteit bij het personeel in combinatie met een intensievere samenwerking (tussen musea en met externe partijen) kan ingezet worden op het verhogen van de eigen inkomsten, fondsenwerving, en het aantrekken van meer (toeristische) bezoekers.

Het aanpakken van deze aandachtspunten vergt investering van tijd en geld vanuit de gemeente en vanuit de musea. In de praktijk is deze capaciteit mogelijk beperkt. De bedoeling is wel dat deze kosten op de korte termijn zich ontwikkelen tot baten op de lange termijn, door bijvoorbeeld de focus te leggen op het verhogen van de publieksinkomsten en het verhogen van inkomsten uit fondsen en van private partijen.

Wij hebben voorgesteld dat de musea met een investering in betaald personeel een aantal knelpunten kan oplossen en zo de bestuursleden de ruimte geeft om zich beter op de bestuurlijke taken te richten zodat de musea zich positief kunnen ontwikkelen, vitaal kunnen blijven, de werkdruk op een redelijk niveau houden en zich verder kunnen professionaliseren. Dit hebben we mede geconcludeerd op basis van een benchmarkanalyse van kleine cultuurhistorische musea in Nederland, waaruit blijkt dat de musea in Edam-Volendam relatief weinig fte betaald personeel hebben tegenover het aantal bezoekers dat gerealiseerd wordt. Aangezien betaald personeel een grote financiële investering behoeft, is geadviseerd om prioriteit te geven aan een medewerker voor de dagelijkse bedrijfsvoering van het Edams Museum, en te kijken naar mogelijkheden voor betaald personeel die zich voor alle

musea in kan zetten (bijvoorbeeld zzp'ers of krachten die als medewerker van de gemeente bijdragen).

De aanbeveling is dat de gemeente onderzoekt of zij (naast andere nodige uitgaven aan de musea) ruimte heeft om (een deel van) de voorgestelde fte (totaal 2,9 fte) te realiseren. Betaald personeel kan op verschillende manieren worden vormgegeven, met personeel in loondienst of zzp'ers. Daarbij kunnen de gemeenten verder in gesprek gaan met de musea over mogelijkheden bij de musea zelf om een bijdrage te leveren, of mogelijkheden om vanuit de musea aanvragen te doen voor (aanvullende) inkomsten uit andere bronnen (fondsen, private partijen, provinciale subsidies).

Er is verder directe aandacht nodig voor huisvestings- en onderhoudsvraagstukken bij alle musea, waarbij het wenselijk is om de mogelijkheden van een verhuizing van het Volendams Museum verder te onderzoeken en op korte termijn een oplossing te vinden voor de hoge onderhoudskosten van het bezoekerscentrum van de Stichting Etersheimerbraak.

In de beginnende samenwerking van de drie musea zit veel waarde, aangezien de drie musea voor veel gedeelde uitdagingen staan. Verdere samenwerking is bijvoorbeeld bevorderlijk voor het gezamenlijk werven van vrijwilligers, het werven van fondsen, het delen van expertise, het trekken van meer (toeristische) bezoekers, en het realiseren van meer schoolbezoeken. De aanbeveling is om deze samenwerking te intensiveren en structureel samen in te zetten op gedeelde uitdagingen. Daarnaast zou de gemeente regelmatig aan kunnen sluiten bij een gezamenlijk overleg met de drie musea om actuele knelpunten te bespreken en samen naar oplossingen te zoeken. Om in te zetten op meer samenwerking tussen de musea is in de eerste plaats voornamelijk een tijdsinvestering nodig. Op de korte termijn zal dit mogelijk lastig zijn gezien de al hoge werkdruk en het tekort aan vrijwilligers. Op de langere termijn kan deze samenwerking echter juist voor meer efficiëntie zorgen en bijdragen aan de professionaliteit, vitaliteit, en bestaanszekerheid van de musea.

1 Inleiding

De cultuurhistorische musea in de gemeente Edam-Volendam dragen samen het verhaal van de regio uit – net zoals de vele andere cultuurhistorische musea die Nederland rijk is. Met dit rapport lichtten we de huidige situatie uit van het Edams Museum, het Volendams Museum, en de Stichting Etersheimerbraak. Onder de stichting Etersheimerbraak vallen het Schooltje van Dik Trom, de Brekermolen, en archeologisch minimuseum de Waterwolf. In dit eerste hoofdstuk schetsen we de aanleiding van het onderzoek, en beschrijven we de waarde van musea voor een gemeente, en geven we een korte beschrijving van de musea die deelnemen aan dit onderzoek.

1.1 Aanleiding onderzoek

Dit verdiepend vitaliteitsonderzoek wordt in opdracht van de gemeente Edam-Volendam uitgevoerd zodat de huidige situatie bij de cultuurhistorische musea duidelijk in kaart kan worden gebracht. Een aanleiding hiervoor is dat het bestuur van het Edams Museum signalen heeft afgegeven aan de gemeenten dat ze als vrijwilligersorganisatie kwetsbaar zijn en behoefte hebben aan een betaalde kracht om de continuïteit van de museale kerntaken te waarborgen. Het museum ervaart meerdere knelpunten en heeft behoefte aan ondersteuning van de gemeente om deze op te lossen. Het Volendams Museum en de Stichting Etersheimerbraak herkennen zich in dit beeld en werken samen met het Edams Museum als gesprekspartners mee in dit onderzoek om ook bij hen de knelpunten in kaart te brengen en te kijken naar oplossingen voor de toekomst.

Om inzicht te krijgen in hoe het ervoor staat met de musea in de gemeente Edam-Volendam is er ook behoefte aan kennis over andere vergelijkbare musea in Nederland. Dit doen we door een benchmark te maken van een groep musea die vergelijkbaar zijn in omvang en in thema. Een dergelijke benchmark van kleine cultuurhistorische musea kan inzicht geven in hoe deze groep er gemiddeld voor staat in Nederland wat betreft bijvoorbeeld personeel, vrijwilligers, en financiën, en kan de situatie bij de musea in Edam-Volendam in context plaatsen en richtlijnen bieden.

1.2 De waarde van musea

Een groot en gevarieerd cultuuraanbod is een belangrijk onderdeel van een aantrekkelijke gemeente. Naar de waarde van dit cultuuraanbod is veel onderzoek gedaan.¹ Het aanbod cultuur genereert op meerdere vlakken maatschappelijke waarde voor een regio, zo ook musea. Ten eerste is er de waarde die de musea direct geven aan de bezoekers, omdat zij plezier beleven aan hun bezoek. De bezoekers die van buiten de gemeente komen genereren ook extra inkomsten, omdat zij bij een museumbezoek vaak meer uitgaven doen in de gemeente dan alleen bij het museum zelf. Alleen al de optie om een museum te kunnen bezoeken wordt gewaardeerd, wat terug te zien is in het feit dat mensen bereid zijn meer geld te betalen voor een huis in de buurt van een museum. Daarnaast is er een sociale waarde die de musea bieden. Dit komt bijvoorbeeld naar voren in de educatieve schoolbezoeken bij de musea – deelnemen aan cultuur draagt bij aan betere uitkomsten voor kinderen. Wanneer kinderen op jonge leeftijd overigens kennismaken met cultuur, zijn zij ook later meer geneigd om dit te blijven doen. De inzet van vrijwilligers bij musea heeft mogelijk ook een sociale waarde, omdat vrijwilligerswerk in de cultuursector gerelateerd is aan betere uitkomsten qua mentale en fysieke gezondheid, voornamelijk voor ouderen.

1.3 Musea in de gemeente Edam-Volendam

In de gemeente Edam-Volendam staan een aantal musea. Voor dit onderzoek lichtten wij er drie uit, namelijk het Edams Museum, het Volendams Museum en de Stichting Etersheimerbraak. In deze paragraaf geven we de lezer beknopte algemene achtergrond informatie over de musea. Verdiepende informatie over de professionaliteit, vitaliteit, en bestaanszekerheid van de musea komt later in het rapport aan bod.

Edams Museum²

Het Edams museum is een cultuurhistorisch museum met twee monumentale locaties in het centrum van Edam: het Steenen Coopmanshuys en het Stadhuis van Edam. Op beide plekken wordt door middel van de collectie en (wissel)tentoonstellingen de rijke geschiedenis van de Regio Waterland, en

¹ Zie bijvoorbeeld Blaker, N., Burema, F., & Poort, J. *Een schat van waarde: De maatschappelijke waarde van musea in de Gooi en Vechtstreek*. Amsterdam: Atlas Research; Marlet, G., Poort, J. (2011). *De waarde van cultuur in cijfers*, Utrecht: Atlas voor gemeenten; Marlet, G., Poort, J., & van Woerkens, C. (2011). *De schat van de stad: welvaartseffecten van de Nederlandse musea*. Utrecht: Atlas voor gemeenten; Marlet, G., Ponds, R., van Woerkens, C. (2019). *Het belang van kunst en cultuur voor Amersfoort*. Utrecht: Atlas voor gemeenten; Marlet, G. Ponds, R., Poort, J., van Woerkens, C. (2018). *De waarde van cultuurstad Utrecht*. Utrecht: Atlas voor gemeenten.

² Zie <https://edamsmuseum.nl/>

in het bijzonder die van Edam, verteld. Het Edams museum heeft de status van culturele ANBI (Algemeen Nut Beogende instelling) verworven en is bovendien een geregistreerd museum, wat betekent dat ze voldoen aan de Museumnorm 2020³ – het kwaliteitskader voor geregistreerde musea in Nederland. Het museum draait in zijn geheel op vrijwilligers en streeft naar (het pre-corona aantal van) minimaal acht duizend bezoekers per jaar.

Volendams Museum⁴

Het Volendams museum is een cultuurhistorisch museum waar bezoekers het Volendam van de 19^e en 20^e eeuw kunnen ontdekken. De traditionele Volendammer klederdracht en het Sigarenbandjeshuisje zijn de vaste in het oog springende onderdelen binnen het museum, maar er zijn ook geregeld wisselende exposities te aanschouwen. Net als het Edams Museum is het Volendams Museum een culturele ANBI en voldoen ze aan de Museumnorm 2020. Het Volendams Museum heeft een directeur in dienst en wordt daarnaast volledig gerund door vrijwilligers.

Stichting Etersheimerbraak⁵

De Stichting Etersheimerbraak heeft als doel om de verhalen en geschiedenis van de Etersheimer Braakpolder te vertellen. Onder de stichting vallen het Schooltje van Dik Trom, het archeologisch minimuseum de Waterwolf, en Museummolen de Breek. Het Schooltje van Dik Trom is een school waar C. John Kieviet, schrijver van de Dik Trom boeken, van 1883 tot 1902 leraar was. De school heeft één klaslokaal, zoals destijds bijna altijd het geval was. Het archeologisch minimuseum de Waterwolf toont diverse archeologische objecten die te maken hebben met het verdronken dorp Etersheim, en bij Museummolen de Breek is de gerestaureerde poldermolen van binnen (en operationeel) te zien. Daarnaast is er in het bezoekerscentrum de Breek horeca aanwezig voor bezoekers.

1.4 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om verdiepend inzicht te krijgen in de situatie van de musea in Edam-Volendam, de belangrijkste pijnpunten te identificeren, en aanbevelingen te formuleren voor de gemeente om de

³ Momenteel wordt de Museumnorm opnieuw onder de loep gehouden en de verwachting van De Museumvereniging is dat eind 2024 de herijking van de Museumnorm opgeleverd kan worden.

⁴ Zie <https://www.volendamsmuseum.nl/>

⁵ Zie <https://www.etersheimerbraak.nl/>

bestaanszekerheid van de musea te waarborgen. Om dit doel te bereiken zijn een aantal onderzoeksvragen opgesteld:

- 1) Hoe staat het met de bestaanszekerheid van de drie musea?
 - a. Hoe staat het met de professionaliteit van de drie musea?
 - b. Hoe vitaal zijn de drie musea?
 - c. Hoe staat het met de vrijwilligers (-tekorten en -beleid) bij de drie musea?
- 2) Hoe verhoudt de bestaanszekerheid van de musea zich tot de bestaanszekerheid van andere musea?
 - a. Hoe professioneel zijn de drie musea tegenover andere vergelijkbare kleine musea?
 - b. Hoe vitaal zijn de drie musea tegenover andere vergelijkbare kleine musea?
 - c. In hoeverre komt het vrijwilligersbeleid en de vrijwilligerstekorten van de drie musea overeen met het vrijwilligersbeleid en vrijwilligerstekorten bij andere vergelijkbare musea?
- 3) Wat is de rol van samenwerking in de bestaanszekerheid van de drie musea?
 - a. In hoeverre werken de musea momenteel (of in het verleden) al samen?
 - b. In hoeverre draagt de huidige samenwerking bij aan de vitaliteit en professionaliteit van de musea?
 - c. Staan de musea open voor meer samenwerking in de toekomst, en welke mogelijkheden zien zij daarin?

Bovenstaande drie onderzoeksvragen worden beantwoord in hoofdstuk 4 van dit rapport.

- 4) Wat zijn de grootste pijnpunten van de musea en wat kan hieraan worden gedaan?
 - a. Wat blijkt hierover uit gegevens over de bedrijfsvoering van de musea?
 - b. Zijn de grootste pijnpunten vergelijkbaar met andere kleine musea?
 - c. Hoe kijken de musea hier zelf tegenaan - wat denken zij nodig te hebben voor bestaanszekerheid?
 - d. Wat zijn mogelijke oplossingen voor problemen die met dit onderzoek worden uitgelicht?

Onderzoeksvraag 4 wordt behandeld in hoofdstuk 5 van dit rapport.

1.5 Aanpak onderzoek

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen uit paragraaf 1.4 maken we gebruik van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. We maken een kwantitatieve benchmark en zetten daar cijfers van de musea in Edam-Volendam tegenover. Daarnaast voeren we meerdere verkennende gesprekken en houden we een aantal interviews met betrokkenen om verdiepende kwalitatieve informatie te verkrijgen. Met ieder museum is apart een interview gehouden met bestuursleden en/of personeel. Daarnaast is een groepsgesprek georganiseerd waarbij bestuursleden van elk museum samen met de onderzoekers om tafel gingen om hun situatie te bespreken. Als laatste maken we gebruik van *desk research* waar nodig om aanvullende relevante informatie te vinden, bijvoorbeeld in de literatuur over musea, in jaarverslagen, op websites, en in nieuwsberichten.

Met alle informatie die we opdoen geven we zo compleet mogelijk antwoord op de onderzoeksvragen. Hierbij doen we ook een aantal voorstellen van vervolgacties die de gemeente (samen met de musea) kan oppakken na afronding van dit onderzoek.

1.6 Leeswijzer

Dit rapport is uit verschillende hoofdstukken opgebouwd. Na dit inleidende hoofdstuk, analyseren we in hoofdstuk 2 de situatie bij kleine cultuurhistorische musea elders in Nederland om een benchmark te vormen. Hiertegenover zetten we later in het rapport de situatie bij de musea in Edam-Volendam. In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op de situatie bij de musea op basis van verkennende gesprekken, interviews, en groepsgesprekken met betrokkenen. In hoofdstuk 4 brengen we informatie uit de benchmark, hoofdstuk 3, en cijfers vanuit de musea zelf samen om antwoord te geven op de vraag hoe het ermee staat met de professionaliteit, vitaliteit, en bestaanszekerheid van de musea. In hoofdstuk 5 vatten we vervolgens de grootste aandachtspunten samen en doen we een aantal aanbevelingen op basis van de onderzoeksresultaten. Lezers met weinig tijd kunnen ook voldoen met het lezen van hoofdstuk 4 en 5 om antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen, waarin de bevindingen uit hoofdstuk 2 en 3 verwerkt zijn.

2 Benchmark kleine cultuur-historische musea

In dit hoofdstuk maken we gebruik van gegevens uit het Museum Analyse Systeem (hierna: *Museana*) om een benchmarkanalyse voor de kleine cultuurhistorische musea in Nederland uit te voeren. De cijfers van deze groep musea kunnen vervolgens worden vergeleken met de situatie bij de musea in de gemeente Edam-Volendam. Enkel geregistreerde musea zitten in *Museana*, waardoor ze een goede vergelijking voor het Edams Museum en het Volendams Museum vormen, omdat beide ook geregistreerde musea zijn. Stichting Etersheimerbraak is echter geen geregistreerd museum. Om deze reden zullen het Schooltje van Dik Trom, Museummolen De Breek en het archeologisch minimuseum de Waterwolf minder goed vergeleken (kunnen) worden met de cijfers uit de benchmark.

De gegevens die we presenteren hebben betrekking op de peiljaren 2022 en 2019. Het peiljaar 2022 is het meest recent beschikbare jaar voor de Museumcijfers uit *Museana*, maar is ook nog een hersteljaar na de coronajaren. Het is om die reden niet geheel representatief voor het beeld dat we in de komende jaren van de musea verwachten te gaan zien. Naast 2022 kijken we daarom ook naar gegevens over 2019, zodat we een plausibele inschatting maken van de huidige situatie, maar ook waar we na de herstelperiode verwachten te zijn.

Het *Museana* benchmarkstelsel voor musea in Nederland vormt de basis voor deze analyse. Het doel was het selecteren van een relevante "benchmark" die bestaat uit een groep musea waarvan het nuttig is om de gemiddelde waarden te vergelijken met die van het Edams Museum en het Volendams Museum. We hebben de benchmarkgroep samengesteld op basis van het thema van het museum en de jaaromzet. Het thema van het museum is hoe musea zichzelf beschouwen en is gebaseerd op de verschillende typen collecties die musea (kunnen) hebben, zoals kunst, geschiedenis (cultuurhistorie), wetenschap en natuur. De musea in gemeente Edam-Volendam kunnen beide worden gecategoriseerd als geschiedenis dan wel cultuurhistorische musea. Daarnaast zijn de musea net

als in de jaarlijkse Museumcijfers⁶ in te delen naar vier grootteklassen op basis van de jaaromzet. Een klein museum heeft een omzet tot 400.000 euro, een middelklein museum een omzet tussen de 400.000 en 800.000 euro, een middelgroot museum zit tussen de 800.000 en 3,2 miljoen euro en een museum wordt als groot beschouwd bij een omzet vanaf 3,2 miljoen euro per jaar. Beide musea in gemeente Edam-Volendam vallen onder de omzetcategorie van minder dan 400.000 euro, dus hebben we alle kleine musea (binnen dezelfde omzetcategorie) voor de benchmark gekozen. Deze exercitie levert 131 musea op die zowel thematisch (cultuurhistorisch) als qua omzet (minder dan 400.000 euro per jaar) vergelijkbaar zijn met de musea in gemeente Edam-Volendam en in beide peiljaren (2019 en 2022) in *Museana* voorkomen.

De gecombineerde benchmark van thema en omzetcategorie blijkt een accurate benchmark te zijn. Het gemiddelde bezoekersaantal van deze groep ligt zowel in 2019 als in 2022 tussen de bezoekersaantallen van het Edams en het Volendams museum in. In paragraaf 2.2 vatten we voor de volgende onderwerpen samen hoe de kleine cultuurhistorische musea in Nederland ervoor staan: personeel en vrijwilligers, bezoeken en tentoonstellingen, educatie, financiën en digitalisering. Deze informatie dient als input voor hoofdstuk 4, waarin de situatie van de kleine musea in Edam-Volendam – voor zover toepasselijk en mogelijk – vergeleken worden met de resultaten uit de benchmark.

Personeel en vrijwilligers

De kleine cultuurhistorische musea hebben in 2022 gemiddeld 5,2 fte vervuld door 48 personen aan personeel tot hun beschikking. Het gaat hier om het totaal fte van al de betaalde (in loondienst, zzp'ers, etc.) en onbetaalde (vrijwilligers en stagiairs) krachten van het museum. In 2019 was dit nog 5,9 fte vervuld door 58 personen, dus mogelijk dat hier nog herstel na de coronaperiode in de cijfers is terug te zien. Een goede inschatting van het gemiddelde personeel (betaald en onbetaald) per klein cultuurhistorisch museum in Nederland is 5 tot 6 fte dat gerealiseerd wordt door 50 tot 60 personen.

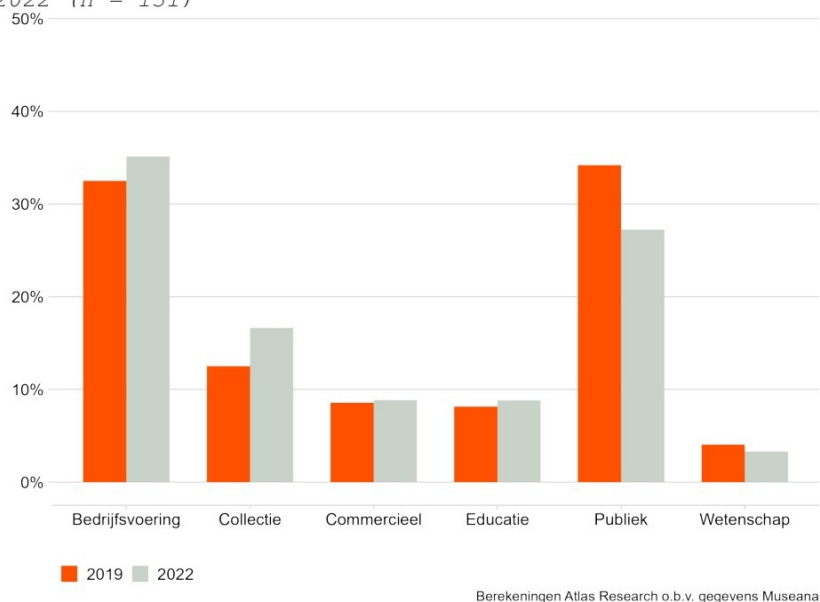
Wanneer we kijken naar de uitsplitsing tussen betaald en onbetaald personeel, vallen een aantal zaken op. De kleine cultuurhistorische musea

⁶ Zie <https://atlasresearch.nl/museumcijfers-2022/> voor de meest recente versie

hebben in 2022 gemiddeld 1,3 fte betaald personeel, terwijl dit pre-corona (2019) nog 1,6 fte was. Een betaald personeelsbestand van rond de 1,5 fte lijkt dus representatief voor de kleine cultuurhistorische musea. De circa 1,5 betaalde fte die de kleine geschiedenismusea in dienst hebben zijn gemiddeld verdeeld over 2,5 (in 2022) en 4,3 (in 2019) personen. Er is dus een (aanzienlijke) afname in betaalde personen zichtbaar – ruim 42 procent. De relatieve afname in onbetaalde personen is tussen 2019 (54,1) en 2022 (45,6) met 16 procent kleiner. De kleine cultuurhistorische musea zijn door de coronacrisis dus mogelijk meer afhankelijk geworden van vrijwilligers dan voorheen.

Het is bij de kleine cultuurhistorische musea gebruikelijker dat een relatief klein aandeel van de totale som aan fte betaald in dienst is en dat dit wordt aangevuld met een groter aandeel onbetaald personeel. Gemiddeld is dit ongeveer 25% betaald personeel tegenover 75% onbetaald personeel. Het onbetaalde personeel van deze groep musea bestaat zowel in 2019 als in 2022 vrijwel helemaal uit vrijwilligers (98,7%) en amper uit stagiairs (1,3%).

Figuur 2.1 Aandeel fte naar functie van betaald personeel in 2019 en 2022 (n = 131)

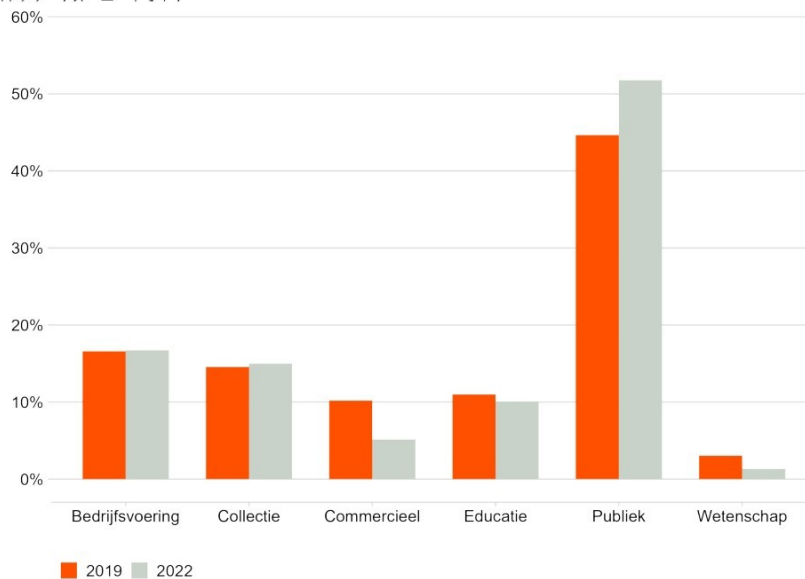


De betaalde personen voeren een mix van verschillende taken en functies uit. In bovenstaande *Figuur 2.1* is de functieverdeling te zien van het

betaalde personeel bij de kleine cultuurhistorische musea. Zowel in 2019 (65%) als in 2022 (62%) wordt bijna twee derde van alle fte besteed aan de functies 'bedrijfsvoering' en 'publiek en presentatie'. Naast de twee grootste functiecategorieën vervult het betaalde personeel voornamelijk functies met betrekking tot de collectie van het museum, commerciële functies en educatieve functies.

Figuur 2.2 toont aan dat de werkzaamheden van het onbetaalde personeel zich veel sterker richten op de publieks- en presentatiefunctie, met meer dan de helft van de fte's die (in 2022) daaraan worden besteed. Het aandeel fte voor de bedrijfsvoering is daarentegen, in vergelijking met het betaalde personeel, aanzienlijk lager bij het onbetaalde personeel en zit tussen de 15 en 20 procent. De rest van de functies laten een min of meer vergelijkbaar beeld zien in hoeveel fte er door het betaalde en onbetaalde personeel aan wordt besteed.

Figuur 2.2 Aandeel fte naar functie van onbetaald personeel in 2019 en 2022 (n = 121)



Berekeningen Atlas Research o.b.v. gegevens Museana

Als we de verdeling van functies over het betaalde personeel vergelijken met de verdeling van functies over het onbetaalde personeel, valt op dat voornamelijk de bedrijfsvoering meer een taak lijkt te zijn van het betaalde personeel. Binnen de benchmarkcategorie kleine cultuurhistorische musea is er nog flinke variatie te zien wat betreft het aantal fte per museum, wat van een aantal factoren kan afhangen. Mogelijk hebben kleine

musea die meer bezoekers ontvangen bijvoorbeeld meer fte nodig om alles draaiende te houden. Gemiddeld genomen zien we dat de kleine cultuurhistorische musea per 1.000 bezoeken 0,7 fte aan onbetaald en betaald personeel hebben. Dit bestaat uit 0,17 fte per 1.000 bezoeken voor betaald personeel en 0,53 per 1.000 bezoeken voor het onbetaalde personeel.

Een alternatieve manier om een benchmark te maken van het aantal (betaalde) fte is door de kleine geschiedenismusea verder uit te splitsen op basis van het aantal jaarlijkse bezoeken. We hanteren hierbij een indeling naar bezoekerscategorieën die ook gebruikt wordt bij de museumcijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek.⁷ Uit tabel 2.1 kan worden opgemaakt hoeveel musea uit de benchmark in de verschillende bezoekerscategorieën vallen, wat het gemiddelde aantal fte is per bezoekerscategorie, en welk aandeel van het totale fte betaald is. Het Edams Museum valt daarbij in de categorie 2.500 tot 10.000 bezoekers, en het Volendams Museum in de categorie 10.000 tot 25.000 bezoekers.

Tabel 2.1 Betaalde FTE naar aantal bezoeken

Bezoeken	Musea	Betaalde FTE	
		Aantal	Aandeel
Tot 2.500	28	0,6	17%
2.500 tot 10.000	73	1,0	22%
10.000 tot 25.000	26	2,3	32%
25.000 tot 50.000	4	4,0	36%
Totaal	131		

Bezoeken en tentoonstellingen

Het totale aantal bezoeken van kleine geschiedenismusea is gemiddeld 7.365 in 2022. Dit aantal is tussen 2019 en 2022 afgenomen met meer dan 23 procent, destijds zat deze groep nog op een gemiddelde van 9.606 bezoeken.

⁷ Zie tabel 83533NED op opendata.cbs.nl

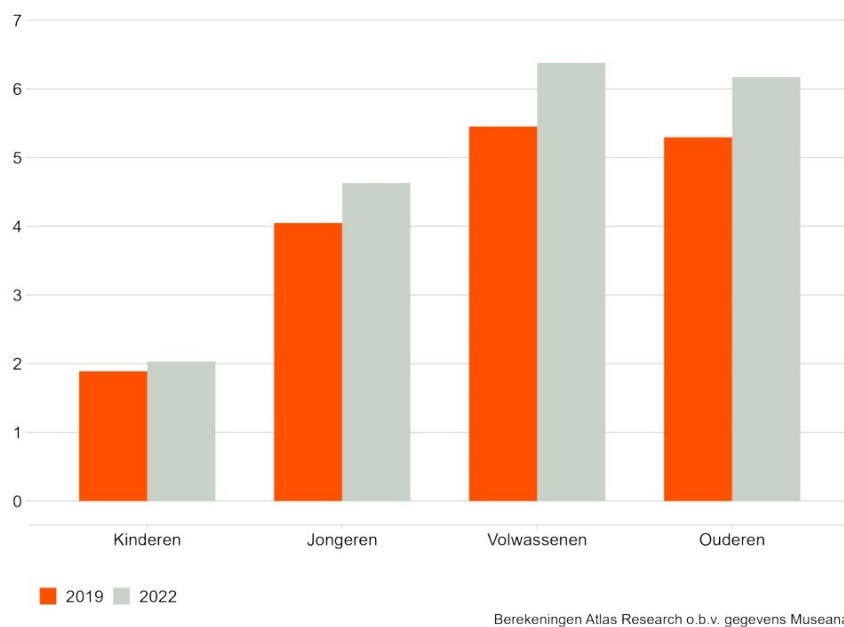
Deze ontwikkeling is echter bij vrijwel alle musea zichtbaar en sluit aan bij de tendens in de meest recente Museumcijfers publicatie over peiljaar 2022, dat musea na de coronajaren herstel tonen maar nog niet volledig hersteld zijn. Het gemiddelde van alle musea – dus ook inclusief de grotere musea wat betreft jaaromzet en andere musea wat betreft het hoofdthema van de collectie – is in 2022 zelfs met ruim 32 procent achteruitgegaan in vergelijking met 2019. Buitenlandse bezoeken zijn daarbij sterker gedaald dan binnenlandse bezoeken. Van al het bezoek aan kleine cultuurhistorische musea, komt (in 2022) 88% van Nederlandse bodem en slechts 12% uit het buitenland. Het gemiddelde aandeel buitenlandse bezoeken bij alle musea in *Museana* is 24%. De bulk van de buitenlandse museumbezoeken in Nederland concentreert zich in de grotere musea in de regio Amsterdam. Als we alleen kijken naar de selectie kleine cultuurhistorische musea in de benchmark die geen betaald personeel hebben liggen de gemiddelde bezoekcijfers wat lager. In 2019 ontving deze groep (40 musea) 7.472 bezoeken, en in 2022 ontvingen ze (42 musea) gemiddeld 5.739 bezoeken.

Musea hanteren verschillende entreeprijzen voor verschillende leeftijdsgroepen. In

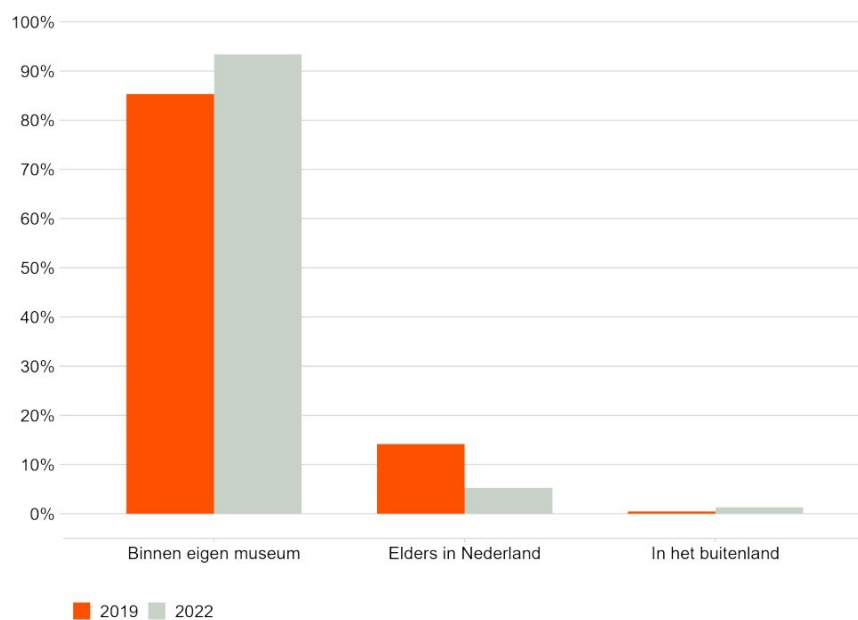
Museana is onderscheid gemaakt tussen de entreeprijzen van musea voor leeftijden die grofweg overeenkomen met die voor kinderen, jongeren, volwassenen en mensen van 65 jaar of ouder (zie *Figuur 2.3*). Een entreekaartje voor volwassenen is gemiddeld bij de kleine cultuurhistorische musea 6,38 euro. Wat verder opvalt is dat de gemiddelde

prijzen voor elke leeftijdscategorie (op kinderen na) is gestegen tussen 2019 en 2022.

Figuur 2.3 Entreprijzen per leeftijdscategorie in euro's (n = 131)



Figuur 2.4 Locatie van tijdelijke tentoonstellingen in 2019 en 2022 (n = 121)



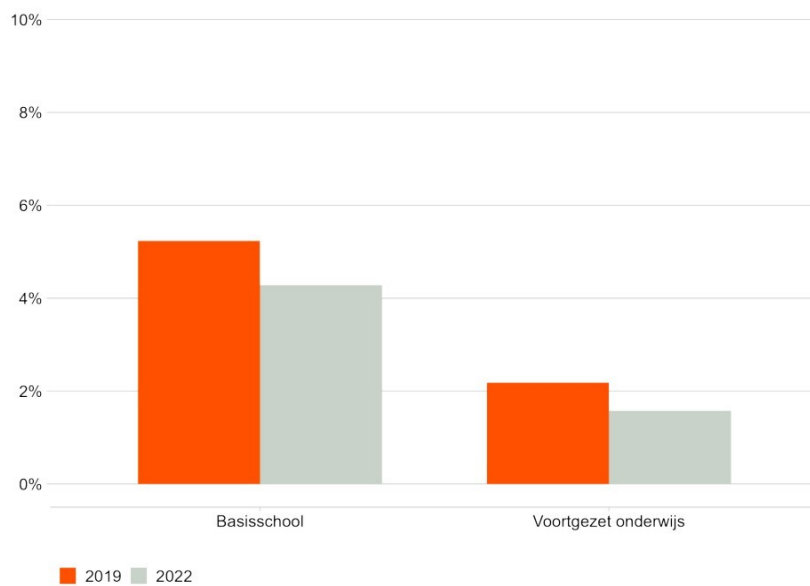
In 2022 heeft meer dan drie kwart van de kleine cultuurhistorische musea tijdelijke tentoonstellingen georganiseerd (77%). Samen organiseerden deze groep musea 304 tijdelijke tentoonstellingen in 2022 – pre-corona waren dit er nog 423. In *Figuur 2.4* is te zien hoe het aantal tijdelijke tentoonstellingen zich in beide jaren verdelen qua locatie. Het overgrote deel – maar liefst meer dan 93 procent in 2022 – wordt binnen het eigen museum tentoongesteld. De overige tijdelijke tentoonstellingen worden buiten het eigen museum elders in Nederland (5% in 2022) of in het buitenland (1,3% in 2022) op touw gezet. In 2019 was het aandeel dat elders in Nederland werd georganiseerd beduidend hoger (14%) dan in 2022.

Educatie

Educatie is een belangrijke taak van musea. Het overgrote deel van alle musea in *Museana* biedt dan ook een educatief programma voor verschillende doelgroepen (89%). De kleine geschiedenismusea blijven hierin echter wat achter, slechts 62 procent biedt in 2022 een educatief programma aan. Mogelijk is deze groep musea nog herstellende van de coronaperiode wat betreft educatie, want in 2019 lag dit aandeel nog op 82 procent. De kleine cultuurhistorische musea ontvangen in 2022 gemiddeld 116 bezoeken van de basisschool en 315 bezoeken van het voortgezet onderwijs op jaarbasis. Dit komt overeen met respectievelijk circa 5 en 2 procent van het totale aantal

Figuur 2.5 Aandeel schoolbezoeken in 2019 en 2022 (n = 131)

bezoeken. Voor de coronaperiode lagen deze percentages iets hoger (zie *Figuur 2.4*).



Financiën

De kleine geschiedenismusea maken in totaal 134 duizend (in 2022) tot 140 duizend euro omzet (in 2019). Dit zijn alle inkomsten die deze groep musea hebben uit overheidssubsidies, eigen inkomsten, en (alleen in 2022) coronasubsidies. De totale inkomsten van de kleine geschiedenismusea zijn tussen 2019 en 2022 dus gedaald, met bijna 4 procent.

De kleine geschiedenismusea ontvangen gemiddeld 63,5 duizend (in 2022) tot 68,9 duizend euro (in 2019) overheidssubsidie per jaar. De grootste geldschieter hierbij is de gemeente, die jaarlijks gemiddeld 54,8 duizend (in 2022) tot 55,7 duizend euro (in 2019) aan subsidies geeft aan de kleine geschiedenismusea. Provincies zijn jaarlijks goed voor 4,9 duizend (in 2022) tot 9,4 duizend euro (in 2019) aan subsidies, en van het Rijk krijgt deze groep musea gemiddeld een kleine duizend (in 2022) tot 1,7 duizend euro (in 2019) per jaar. De cijfers uit 2022 zijn exclusief corona-gerelateerde subsidies. De gemeente is dus verreweg de belangrijkste bron van overheidsfinanciën voor de kleine cultuurhistorische musea.

Tabel 2.2 Inkomsten (in euro's) per categorie in 2019 en 2022

Eigen inkomsten	2019		2022	
	Bedrag	Aandeel	Bedrag	Aandeel
Publiek	29.722	42,2%	27.777	44,1%
Horeca en winkel	14.764	20,9%	13.102	20,8%
Sponsoring	3.725	5,3%	2.598	4,1%
Private fondsen	2.331	3,3%	5.072	8,1%
Giften	11.499	16,3%	9.090	14,4%
Overig	8.440	12,0%	5.360	8,5%
Totaal	70.482	100%	62.999	100%

Naast inkomsten uit subsidies genereren de musea ook eigen inkomsten uit onder andere publieksinkomsten, inkomsten uit horeca- en winkel(s), inkomsten uit sponsoring, private fondsen en giften. De totale gemiddelde eigen inkomsten van de kleine geschiedenismusea komt uit op 63 duizend (in 2022) tot 70,5 duizend euro (in 2019). In onderstaande *Tabel 2.2* staan de gemiddelde eigen inkomsten per categorie voor de kleine geschiedenismusea in 2019 en in 2022. Het leeuwendeel van de eigen inkomsten komt uit de publieksinkomsten. Wat verder opvalt is dat het aandeel van de eigen inkomsten van kleine cultuurhistorische musea dat van private fondsen komt meer dan verdubbeld is tussen 2019 en 2022.

De gemiddelde uitgaven per jaar van de kleine geschiedenismusea komen uit op 163,5 duizend euro (in 2019) tot 177 duizend euro (in 2022). De grootste uitgave van de kleine cultuurhistorische musea is voor het personeel, waar tussen de 70 (2019) en 77 duizend euro (2022) naartoe gaat. De gemiddelde uitgaven van de kleine geschiedenismusea zijn met ruim 8 procent gestegen in deze periode, terwijl de gemiddelde inkomsten juist zijn gedaald. Het is duidelijk dat de kleine geschiedenismusea het financieel zwaarder hebben gekregen tussen 2019 en 2022. Dat blijkt ook uit het (gemiddelde) behaalde bedrijfsresultaat. In 2019 landden de kleine geschiedenismusea gemiddeld met 24 duizend euro in de rode cijfers. In 2022 was het gemiddelde bedrijfsresultaat een negatief bedrag van 43 duizend euro, een negatieve ontwikkeling van bijna 79 procent.

Tabel 2.3 Uitgaven (in euro's) per categorie in 2019 en 2022

Uitgaven	2019		2022	
	Bedrag	Aandeel	Bedrag	Aandeel
Personeel	70.124	42,9%	77.439	43,8%
Huisvesting	41.977	25,7%	43.729	24,7%
Tentoonstellingen	11.355	6,9%	12.486	7,1%
Inkopen horeca en winkel	7.220	4,4%	7.676	4,3%
Aankopen	2.812	1,7%	684	0,4%
Overig	29.967	18,3%	34.962	19,8%
Totaal	163.455	100%	176.975	100%

Digitalisering

In peiljaar 2022 hebben de kleine geschiedenismusea 18,4 procent van hun collectie gedigitaliseerd. Dit lijkt op het eerste oog relatief weinig vergeleken met alle musea, die meer dan twee derde van de collectie heeft gedigitaliseerd. Wanneer we een slag dieper in de data kijken zien we dat alleen de grote musea - met een jaaromzet van meer dan 3,2 miljoen euro - de zaken wat betreft digitalisering daadwerkelijk goed op orde hebben en met 77 procent het gemiddelde van alle musea sterk omhooghalen. De kleine (17%), middelkleine (18%) en middelgrote (27%) musea zitten daar ver onder. Het percentage van de kleine geschiedenismusea zit dus rond het gemiddelde van alle kleine en middelkleine musea.

3 Verdiepende analyse

In dit hoofdstuk maken we verslag van de verschillende interviews en gesprekken die gehouden zijn met stakeholders en (vertegenwoordigers van) de musea in het voorliggende onderzoek. In hoofdstuk 4 en 5 brengen we de conclusies uit deze gesprekken samen met de bevindingen uit eerdere hoofdstukken om de onderzoeksvragen te beantwoorden en te komen tot relevante aanbevelingen voor de gemeente Edam-Volendam.

3.1 Het Edams museum

In een gesprek met vijf bestuursleden van het Edams Museum zijn een aantal thema's uitgelicht. Hieronder staat een beschrijving van de uitkomsten van het gesprek onderverdeeld in de thema's personeel en vrijwilligers, financiën, bezoek en tentoonstellingen, collectie en educatie, en huisvesting.

Personeel en vrijwilligers

Het personeel van het Edams Museum bestaat geheel uit (circa 60) vrijwilligers en wordt aangestuurd door een onbezoldigd bestuur. Het bestuur voert tevens de directie en voor een aanzienlijk deel de dagelijkse bedrijfsvoering van het museum. Een bestuurslid is bijvoorbeeld ook de conservator van het museum, een ander bestuurslid is vrijwilligerscoördinator, en een ander bestuurslid is coördinator publiek. Het bestuur komt regelmatig samen om het reilen en zeilen van het museum te bespreken en ervaart een hoge werkdruk. Jaren geleden voldeed een bestuursvergadering per maand nog, maar het museum is ondertussen ontwikkeld van een "hobby" naar een professionele organisatie die zeer veel werk vergt. Omdat het Edams Museum een geregistreerd museum is, ziet het bestuur erop toe dat de Museumnorm 2020⁸ voor zover mogelijk wordt nageleefd.

Het museum heeft in de afgelopen jaren een flinke professionalisering doorgemaakt, mede omdat dit geëist wordt door de Museumnorm. Om een erkend geregistreerd museum te worden en te blijven moeten (ook de kleine) musea

⁸ De inhoud van de Museumnorm 2020 wordt verder toegelicht in hoofdstuk 4. In het kort moeten musea aan bepaalde kwaliteitsnormen voldoen om een geregistreerd museum te worden, wat betreft o.a. hun beleid rondom de collectie, personeel, en educatie.

voldoen aan verschillende codes en eisen die de Museumnorm voorschrijft. Hier heeft het bestuur en het vrijwillig personeel van het Edams Museum veel werk aan, enkele voorbeelden die veel tijdsinspanning vragen zijn het digitaliseren van de collectie, het vastleggen (en updaten) van het beleid⁹, en het opstellen van overeenkomsten en het trainen van vrijwilligers. De organisatie is dus genoodzaakt steeds meer te professionaliseren, te automatiseren en in het algemeen dus meer werk te verrichten, maar draait nog altijd volledig op vrijwilligers. Het bestuur en vrijwillige personeel hebben ondertussen een goede basis gelegd wat betreft het voeren, coördineren en managen van een professionele organisatie, maar hebben voornamelijk behoefte aan facilitaire ondersteuning bij de dagelijkse bedrijfsvoering zodat de continuïteit van alle museale taken gewaarborgd kan worden.

In het gesprek is de boodschap vanuit het bestuur duidelijk dat de status quo behouden – een professionele organisatie draaiende houden met enkel en alleen vrijwilligers – onoverkomelijk voor problemen gaat zorgen in de toekomst. Zo wordt het voorbeeld genoemd van de eerder uitgevallen (vorige) facilitaire coördinator. Doordat er een structureel tekort is aan vrijwilligers zijn de werkzaamheden van de (vorige) facilitaire coördinator nu verdeeld onder verschillende bestuursleden, wat voor een onhoudbare verhoging van de werkdruk zorgt. Daarbij is het (mede door een gebrek aan tijd) nog niet gelukt om alle facilitaire taken over te dragen en/of te beleggen. Als een van de huidige bestuursleden nu bijvoorbeeld ook zou stoppen is het maar de vraag of de kennis en inzet van diegene kan worden overgedragen. Dit afbreukrisico maakt het museum kwetsbaar. Het bestuur zet zich in om alle standaarden en werkwijzen in een gedeelde digitale omgeving te zetten (SharePoint), maar het vergt (te) veel werk om dit ook daadwerkelijk organisatie-breed in gebruik te nemen en actueel te houden.

Het Edams Museum wordt gerund door zes bestuursleden ondersteund door ongeveer 60 vrijwilligers (waarvan circa 40 gastvrouw- of heer). De meeste vrijwilligers zijn enkele uren per week of maand beschikbaar, terwijl sommige bestuursleden zich structureel vele uren per week inzetten. De grootste groep vrijwilligers zijn de gastvrouwen- en heren van het museum.

⁹ Het bestuur heeft een beleidsplan opgesteld voor 2023-2027 met ambities, strategieën, en tactieken.

Er is ook een toegewijde coachgroep van ongeveer 5 vrijwilligers die de eerste diensten van nieuwe vrijwilligers bijstaan, en die anderen coachen waar dat nodig is -het invoeren van een nieuw kassasysteem vorig jaar wordt onder meer aangestipt. Ook is er een inwerkprogramma ontwikkeld voor nieuwe bestuursleden. Het vrijwilligersbeleid wordt actief bijgehouden en uitgevoerd. Er zijn alleen wel zorgen over wat er gebeurt als een vitale vrijwilligersfunctie uitvalt - in een dergelijk geval is er mogelijk externe training nodig, naast de zorg dat het überhaupt lastig is om een vervanger te vinden. Het structurele tekort aan vrijwilligers is niet alleen een zorg voor de toekomst. Het komt nu (begin 2024) al wel eens voor dat een van de twee locaties van het museum tijdens officiële openingstijden niet open kan gaan of deels moet sluiten omdat er geen vrijwilligers beschikbaar zijn.

Financiën

Het Edams museum eindigde volgens de laatste gepubliceerde jaarrekeningen in 2022 met een negatief bedrijfsresultaat (opgevangen met eigen vermogen) en in 2021 met een positief bedrijfsresultaat. Om financieel gezond te blijven is er bewust bezuinigd op bepaalde uitgaven.¹⁰ Zo worden bijvoorbeeld 2 van de 3 exposities nu bekostigd door de exposanten zelf. Het bestuur haalt de opgestelde begroting mede door dit soort aanpassingen. De gemeentelijke subsidies - vooral nu er geen ruimte is voor meer actieve fondsenwerving - zijn simpelweg een vereiste om te kunnen blijven functioneren. Met de huidige inkomsten heeft het Edams Museum niet de financiële ruimte om een (benodigde) betaalde kracht aan te nemen.

De bestuursleden hebben veel werk aan de facilitaire zaken, waardoor er weinig tijd voor bepaalde cruciale werkzaamheden is. Zo is fondsenwerving voor musea een zeer belangrijk onderdeel van de financiering. Een groter museum zoals het Zuiderzeemuseum heeft een separate afdeling fondsenwerving, waar betaalde krachten structureel werken aan het binnenhalen van subsidies, sponsoring, giften en donaties. Ook bij het Edams museum zijn ze zich bewust van het belang van fondsenwerving, maar door tijdgebrek maken ze gebruik van een *ad hoc* aanpak waarbij gekeken wordt naar de mogelijkheden bij verschillende fondsen als er zich ergens

¹⁰ In hoofdstuk 4 gaan we in groter detail in op de financiën van het museum, waarbij we deze vergelijken met de benchmark uit hoofdstuk 2

een tekort voordoet. Idealiter zou deze taak ook bij het Edams Museum structureel opgepakt worden door een betaalde kracht, die dan ook proactiever aan de slag kan met fondsenwerving. Er is op dit moment überhaupt al geen tijd om in kaart te brengen welke fondsen aangeschreven zouden kunnen worden, laat staan om dit daadwerkelijk ten uitvoer te brengen.

Het museum vraagt jaarlijks de gemeentelijke subsidie aan, wat veel werk vergt. Het bestuur zou dit proces graag vereenvoudigd zien. Via het cultuurplatform is een paar jaar geleden al aangevraagd om de structurele subsidies eenvoudiger te maken door het aanvraagproces eens in de vier jaar in plaats van jaarlijks op te zetten. Dit zou volgens de bestuursleden destijds ook goedgekeurd zijn, maar is (om onbekende redenen bij de bestuursleden) nog niet opgetuigd.

Bezoek en tentoonstellingen

De bezoekerscijfers zijn sinds de coronaperiode teruggevallen, wat ook gezorgd heeft voor lagere entree inkomsten. Inmiddels lopen de bezoekerscijfers weer op richting het niveau van pre-corona. Het museum heeft een aantal topstukken in de collectie en organiseert daarnaast wisseltentoonstellingen. Het valt de bestuursleden op dat ze vaak aanvragen krijgen van lokale (nog levende) kunstenaars met behoefte aan expositieruimte – hier kan het museum (helaas) grotendeels niet aan voldoen. Er staat verder genoeg op de planning voor de komende jaren qua tentoonstellingen en evenementen, waaronder de viering van het 130-jarige bestaan van het museum.

Idealiter wil het museum toewerken naar een vaste tentoonstelling in het museum die het verhaal van Edam op een aantrekkelijke manier vertelt aan bezoekers, naast de wisselende tentoonstellingen. Hiervoor is verdere ontwikkeling nodig. Ze denken bijvoorbeeld aan het incorporeren van meer interactieve technologieën. Het doel zou zijn om hiermee meer bezoekers te trekken, voornamelijk toeristen die naar de gemeente komen en zo geld pompen in de regionale economie – wat goed is voor alle ondernemers in de stad. De samenwerking met toerisme is sowieso iets waar het museum meer op in wil zetten. Ze zijn in contact met onder andere het Toeristisch Ondernemersplatform, Toerisme Laag Holland en de VVV om te zorgen dat er

(meer) aandacht komt voor het museum. Hier komt echter weer het probleem aan de orde dat het lastig is hier structureel op in te zetten als vrijwilligersorganisatie. Grotere musea hebben commerciële medewerkers die zich (betaald) inzetten voor sales en het aantrekken van toeristen – met alleen vrijwilligers is het lastig om de commerciële werkzaamheden van het museum te ontwikkelen en structureel uit te voeren. Dit betekent ook dat het lastig wordt om bezoekersaantallen te laten groeien met de huidige personeelssituatie.

Collectie en educatie

Het Edams Museum heeft een gevarieerde collectie aan kunst en andere historische objecten die voornamelijk in het bezit zijn van het museum (Stichting Edams Museum) en de gemeente, maar heeft ook objecten in bruikleen van derden. Er zijn twee vrijwillige depotmedewerkers die de hele collectie digitaliseren. Een aantal jaar geleden was er nog een grote achterstand wat betreft digitalisering, maar deze is ondertussen ingehaald. Het doel is dat elk object uit de collectie geregistreerd wordt met Axiell.¹¹ Er zijn echter objecten waarvan de wervingsdatum en eigenaarschap onbekend is.¹² Verder zijn er problemen wat betreft de kwaliteit van de huisvesting – de condities in de gebouwen zijn niet ideaal voor de collectiestukken en kunnen schade veroorzaken aan waardevolle objecten.

Naast de ontwikkeling van het aantal toeristische bezoeken ziet de museum waarde in het verder stimuleren van de schoolbezoeken. Het museum heeft nu meerdere educatieve programma's ontwikkeld voor basisscholen. Plein C zou voor iedere basisschoolgroep een programma maken, maar dit proces lijkt vast te lopen. Het museum weet dat er veel basisscholen geïnteresseerd zijn, maar het is nog afwachten of deze daadwerkelijk over de brug gaan komen. Wat betreft het museum is hier aanmoediging nodig vanuit de gemeente om het project te laten lopen, aangezien de museumvrijwilligers zelf geen tijd hebben om (naast het ontwikkelen van de educatieve programma's) ook nog eens zelf achter de scholen aan te gaan.

¹¹ Axiell is een software waarmee musea hun collecties volgens internationale standaarden (digitaal) kunnen catalogiseren. Het Edams en het Volendams Museum maken hier gebruik van. Het is een populair systeem voor collectiebeheer in Nederland, en wordt bijvoorbeeld ook gebruikt door het Rijksmuseum.

¹² Objecten die voor 14-11-1958 verworven zijn, zijn eigendom van de gemeente. Objecten die na die datum zijn verworven zijn in eigendom van de Stichting Edams Museum. Sommige objecten hebben een record waarin geen wervingsdatum genoemd staat – hiervan kan dus niet bepaald worden of ze eigendom zijn van de gemeente of het museum.

Huisvesting

Ondanks de problemen met de conditie van de panden is een verhuizing naar een andere locatie volgens het bestuur niet aan de orde, omdat een hoop van de charme en historie die het museum kenmerkt daarbij zou verdwijnen. Het pand speelde namelijk een belangrijke rol in de geschiedenis van Nederland: in 1895 acteerde het op gelijk niveau als het Rijksmuseum in Amsterdam omdat de stichters van het Edams Museum ook achter de oprichting van het Rijksmuseum zaten. Het onderhoud aan de huidige panden moet daarentegen wel beter worden aangepakt, zodat het niet alleen een plek is met goede omstandigheden voor zowel de collectie als het personeel. De werkomstandigheden voor vrijwilligers zijn verre van ideaal, waar het in de winter ijskoud en in de zomer bloedheet is.

Omdat het pand eigendom is van de gemeente moet het bestuur veel schakelen met de gemeente over de facilitaire zaken rondom het onderhoud. Ook hierbij is het ontbreken van een betaalde kracht die dit structureel op kan pakken het grote knelpunt.

3.2 Het Volendams museum

Er is een verdiepend gesprek gehouden voor dit onderzoek met de voorzitter van het bestuur en de directeur van het Volendams museum. De inhoud van het gesprek wordt hieronder voor dezelfde vijf thema's uiteengezet.

Personeel en vrijwilligers

Het personeel van het Volendams museum bestaat uit een directeur (aangesteld voor 0,5 fte), ongeveer 60 vrijwilligers en een onbezoldigd bestuur. Een groep van circa. 24 vrijwilligers draaien diensten achter de balie van het museum, die 7 dagen per week open is van 10:00 tot 17:00.¹³ Op het moment is er een tekort van ongeveer 4 vrijwilligers (gebaseerd op 2 shiften per dag met de openingstijden van 10:00 tot 17:00) om de baliediensten volledig bezet te houden door deze groep.

De directeur coördineert en begeleidt de vrijwilligers. Dit is een hele klus naast alle directiewerkzaamheden die uitgevoerd moeten worden. Omdat het lastig is om volledige baliebezetting te realiseren met de huidige

¹³ Het museum is zeven dagen geopend tijdens "het seizoen" die doorgaans loopt van maart tot november, en is buiten het seizoen gesloten voor publiek. Tijdens deze sluiting wordt nog wel actief gewerkt aan bijvoorbeeld het voorbereiden van tentoonstellingen.

groep vrijwilligers, draait de directeur regelmatig ook zelf diensten achter de balie. Het is in de praktijk niet te doen om de directie van het museum te voeren met de huidige 20 uur per week die ervoor staat, waardoor de werkdruk als hoog ervaren wordt en er moet worden overgewerkt om het museum te laten draaien. Ook de bestuursleden zijn zeer betrokken bij de dagelijkse bedrijfsvoering van het museum. De inschatting is dat de voorzitter van het bestuur om en nabij de 30 uur in de week besteedt aan het museum – ook zij moet regelmatig bijspringen in de dagelijkse bedrijfsvoering door bijvoorbeeld baliediensten op zich te nemen.

Het Volendams Museum is een geregistreerd museum, wat betekent dat ze (net als het Edams Museum) dienen te voldoen (voor zover mogelijk) aan de Museumnorm 2020. Dit betekent onder andere dat bepaalde beleidsplannen op papier moeten worden gezet. Onlangs is dit verwezenlijkt in de vorm van een nieuw beleidsplan voor het museum. Hierin is ook een separaat hoofdstuk gewijd aan het vrijwilligersbeleid, waarbij het Volendams Museum onder meer aandacht wil gaan besteden aan de diversiteit van de vrijwilligers. Deze groep bestaat nu nog grotendeels uit 60- plussers met Volendamse roots, maar zou (meer) een afspiegeling van de maatschappij moeten zijn.

Het is erg lastig om de bedrijfsvoering van het museum uit te voeren met de ongeveer 60 museumvrijwilligers die er werken. Er moet natuurlijk rekening gehouden worden met de individuele wensen van de vrijwilligers, die grotendeels maar een klein aantal uren per week beschikbaar zijn. Daarnaast is het moeilijk om vrijwilligers te vinden die de juiste kennis en expertise in huis hebben om de werkzaamheden uit te voeren. In de praktijk is het Volendams Museum al lang blij als ze überhaupt vrijwilligers kunnen vinden, laat staan dat dit vrijwilligers zijn met specifieke kennis en vaardigheden. De op dit moment veelal oudere vrijwilligerspopulatie heeft een grotere kans op uitval, waarbij het steeds moeilijker wordt om vervanging te vinden.

Financiën

Volgens de laatste gepubliceerde jaarrekening van 2022 eindigde het museum met een positief bedrijfsresultaat. De geïnterviewden geven aan dat dit ook behaald is in 2023 en de verwachting is dat het museum dit door kan zetten in 2024. Wel speelt er een kwestie rondom het aanpakken van de (te hoge)

luchtvochtigheid in het pand, waarvan het nog onbekend is hoe dat financieel uit gaat pakken. In 2022 en 2023 heeft het museum hier namelijk extra subsidie voor gekregen, maar voor 2024 staat dat nog niet vast. Ook zijn er zorgen over de kosten die samenhangen met de benodigde verbouwing voor het renoveren van de ruimtes boven in het pand.

De omzet van het museum bestaat voor ongeveer een kwart uit entree inkomsten, en daarnaast uit gemeentelijke subsidies, andere subsidies, en inkomsten uit (private) fondsen, giften en donaties. Het baart het museum grote zorgen dat ze nu erg afhankelijk zijn van de gemeentelijke subsidie en dat er verwachte tekorten aankomen na 2025 – als de gemeente besluit te bezuinigen is de verwachting dat er als eerst gesneden wordt in de cultuursubsidies. Ze weten dan niet hoe het museum zou kunnen voortbestaan. De afgelopen jaren hebben ze al te maken gehad met een flinke kostenstijging, mede door de hoge inflatie en stijging van de energiekosten. Tot nu toe heeft de gemeente deze kostenstijging gecompenseerd, maar er zijn dus zorgen over de toekomst.

Er is kennis in het huidige bestuur van de verschillende mogelijkheden wat betreft andere subsidies en fondsen. De voorzitter houdt deze mogelijkheden actief bij. Het Volendams Museum is de coronatijd ook mede doorgekomen dankzij een subsidie van het Mondriaanfonds. Fondsenwerving kost echter veel tijd en het is lastig om hier voldoende tijd aan te besteden met de huidige bezetting en werkdruk.

Bezoek en tentoonstellingen

Het Volendams museum ontving in 2019 ongeveer 17 duizend bezoekers, na de coronacrisis in 2022 lag dit aantal met ongeveer 11 duizend een stuk lager. Volgens de geïnterviewden zijn in 2023 naar schatting ongeveer 12,5 duizend bezoeken geweest in het museum. Er is recent veel tijd en moeite gestoken in het opstellen van de nieuwe expositie. De expositie heeft veel aandacht gegenereerd van media, zoals van radio Noord-Holland, Shownieuws, Sterren.nl, lokale kranten en het Noord-Hollands Dagblad. Ze zetten zich in om meer bekendheid voor het museum te creëren. Daarnaast zijn er plannen om de website te vernieuwen en willen ze beter op de radar komen te staan bij touringssites.

De ambitie is om het aantal bezoeken verder te laten groeien. Naast subsidies zijn bezoekers de grootste bron van inkomsten. Als ze het bezoekersaantal weten te laten groeien, groeien de inkomsten ook. Er zijn veel ideeën om in de toekomst meer bezoekers te trekken, bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan de Volendamse muziek tussen 1900 en nu. Belangrijke kanttekening hierbij is dat ze met alle plannen wel aandacht moeten houden voor het behalen van de Museumnorm. Daarbij moet de nadruk liggen op de instandhouding van cultuur, wat soms voor spanningen kan zorgen.

Net als het Edams Museum heeft ook het Volendams Museum behoefte aan meer aansluiting bij toeristische platforms zoals het Toeristisch Ondernemersplatform (TOP) en/of Bureau Laag Holland.

Collectie en educatie

Het museum heeft een collectie objecten die voor een groot deel in het museum staan opgeslagen. De collectie moet volgens de Museumnorm gedigitaliseerd worden -hier is het Volendams Museum dan ook actief mee bezig. Dit is zeer veel werk, mede omdat de registratie van objecten eerder niet voldoende is bijgehouden en er nu een inhaalslag gemaakt moet worden. Dat gaat met de huidige bezetting van vrijwilligers moeizaam, maar het doel is om in de loop van 2024 de gehele collectie digitaal geregistreerd te hebben.

In het gesprek komt ook de voor Volendam zeer belangrijke collectie Spaander voorbij [REDACTED] is eigenaar van kunstcollectie Spaander. Deze beeldende kunstcollectie heeft grote historische waarde, maar is momenteel niet open voor publiek. Het Volendams Museum ziet mogelijkheden om (een deel van) dit werk te tonen in het museum, maar de beschikbare ruimte (het gebrek daaraan) is een groot knelpunt. Naast een gebrek aan ruimte zijn er ook grote zorgen over de kwaliteit van de huisvesting, aangezien de hoge luchtvochtigheid schade veroorzaakt aan objecten uit de collectie. Om de collectie te beschermen zijn onderhoudswerkzaamheden van onder andere het ventilatiesysteem vereist.

Het museum heeft een recent vernieuwd schoolprogramma ontwikkeld voor basisscholen. Het Volendams Museum ontvangt ook internationale scholieren

uit Rotterdam en Den Haag. In principe zijn ze tevreden met het aantal schoolbezoeken die bij het museum terechtkomen.

Huisvesting

Er zijn zorgen over de toekomst van het museum in het huidige pand, door het achterstallige onderhoud en het gebrek aan ruimte. Er is geen plek voor uitbreiding op de huidige locatie - zowel niet van de collectie als van het personeel - terwijl hiervoor genoeg ambities zijn. Mochten ze in de toekomst in dit pand blijven, dan is de verwachting dat er tonnen geïnvesteerd moeten gaan worden in verduurzaming en onderhoud. De huidige huurovereenkomst loopt tot 2027 (met 5 optie jaren), dus de toekomst van de huisvesting van het museum is onzeker. Ze denken actief na over alternatieven, zoals een nabijgelegen pand dat mogelijk beschikbaar is (het voormalige Amvo party en evenementencentrum). Ze staan open voor andere ideeën qua huisvesting, maar ze komen niet verder in gesprekken met de gemeente.

Naast dat de huidige klimaatomstandigheden in het gebouw niet ideaal zijn voor de collectie, bieden ze ook geen gezonde werkomgeving voor het personeel. In de winter is het er erg koud omdat het pand niet is geïsoleerd. Dat knelt weer met het laaghouden van de energiekosten. Het creëren van een aantrekkelijke werkplek is belangrijk voor het behouden van vrijwilligers.

3.3 Stichting Etersheimerbraak

Voor dit onderzoek is een gesprek gevoerd met twee bestuursleden van de Stichting Etersheimerbraak, waar het Schooltje van Dik Trom, de Brekermolen en het archeologisch minimuseum de Waterwolf (plus het bezoekerscentrum) vallen. Dezelfde vijf thema's als bij het Edams en Volendams Museum worden beschreven.

Personeel en vrijwilligers

De stichting bestaat uit ongeveer dertig vrijwilligers, waaronder een onbezoldigd bestuur. Er is iemand die de vrijwilligers coördineert, al is dat momenteel geen formele functie binnen de stichting. Ze zijn zeer actief met het werven van vrijwilligers. Daarbij is het vinden van jonge

vrijwilligers vooral een moeilijke opgave, ook al zouden ze graag wel verjonging zien binnen de stichting en hun aanbod vertalen naar deze tijd.

Het bestuur functioneert momenteel goed, omdat er de nodige kennis en expertise momenteel aanwezig is. Wel is het lastig om bestuursleden te vinden die ook echt actief mee willen werken (niet alleen denkers maar ook doeners), want dit motiveert de andere vrijwilligers om de handen uit de mouwen te steken. De werkdruk voor de bestuursleden is hoog. De twee bestuursleden die deelnamen aan dit gesprek zijn ieder ongeveer 2,5 dag per week bezig met het bestuur en ander vrijwilligerswerk voor de stichting. Het gaat zeer moeilijk zijn om vervangende bestuursleden te vinden die zoveel uur besteden aan de stichting.

De stichting mist een centraal punt waar alles binnenkomt, die de zaken kan coördineren, structureren, en die de subsidies en andere fondsenwerving bewaakt. Deze kerntaken zijn nu allemaal versnipperd en dat komt de continuïteit niet ten goede. Ook zijn de bestuursleden en andere vrijwilligers nu zoveel tijd kwijt aan onderhoud en alles draaiende te houden, dat er geen tijd is voor innovatie en ontwikkeling.

Financiën

De stichting eindigde volgens het laatste gepubliceerde jaarverslag van 2022 met een negatief bedrijfsresultaat. Dit wordt eigenlijk geheel veroorzaakt door onderhoudsproblemen van bepaalde gebouwen (met name de molen en het bezoekerscentrum). Het Schooltje van Dik Trom draait dan weer op zichzelf financieel wel goed, maar sinds het samengaan van de stichtingen zien de financiën er nu minder rooskleurig uit.

Een knelpunt bij de financiën zijn de relatief lage inkomsten uit entree. De bezoekersaantallen zijn flink gedaald sinds de coronacrisis, en de huidige bereikbaarheidsproblemen zorgen ervoor dat deze voorlopig laag blijven. Veel bezoekers zijn wandelaars en fietsers in het gebied, maar door de langlopende dijkwerkzaamheden komen deze veel minder het gebied in. De stichting is bezig met het aanvragen van subsidie bij de gemeente voor wegbewijzing en zijn met de gemeente in gesprek voor het aanleggen van een steiger (zodat ook boten kunnen aanleggen). De bereikbaarheid

verbeteren moet ervoor zorgen dat de bezoekersaantallen – en dus de inkomsten – weer stijgen.

Verder zit de stichting momenteel met een groot financieel dilemma wat betreft het bezoekerscentrum. De stichting is nu de eigenaar van het bezoekerscentrum. De onderhoudsopgave van het gebouw is zo groot dat er gesproken wordt over verkoop van het bezoekerscentrum aan de uitbaters. Dit zal wel tot gevolg hebben dat de stichting (en de gemeente) controle en invloed verliest over wat er met het bezoekerscentrum gebeurt. De stichting heeft grote behoefte aan ondersteuning en advies bij dit vraagstuk, aangezien het gaat om financiële keuzes met mogelijk zeer grote gevolgen.

Bezoek en tentoonstellingen

De bezoekersaantallen zijn lager dan gewild en herstellen niet goed genoeg na de coronaperiode, mede door slechte bereikbaarheid van het gebied. Ze ontvangen nu circa 3 duizend bezoeken op jaarbasis, terwijl hier veel meer potentie in zit. Voor de coronaperiode ging het namelijk om circa 5 duizend bezoeken per jaar. Daarnaast blijven de aantallen ook laag omdat de openingsuren beperkt moeten blijven, door een tekort aan beschikbare vrijwilligers. Er is simpelweg niet het personeel om de openingsuren te verruimen.

De stichting heeft goed contact met Laag Holland, en ze zitten bij het Toeristisch Ondernemersplatform. Ze hebben veel lijntjes lopen om ervoor te zorgen dat ze toeristen naar het gebied kunnen trekken. Het bezoekerscentrum trekt veel jonge gezinnen met kinderen. Dit wil de stichting blijven stimuleren, zodat het aanbod niet alleen aantrekkelijk is voor ouderen die nostalgie zoeken.

Collectie en educatie

Op het moment gaat het goed met collectiebeheer, omdat ze daar een vrijwilliger voor hebben kunnen vinden. De collectie (voornamelijk uit het Schooltje van Dik Trom) wordt ook gedigitaliseerd en is grotendeels terug te vinden op de website van de stichting. Ze zijn bezig met het ontwikkelen van nieuw aanbod met gebruik van AI wat weer een nieuwe bezoekersgroep kan aantrekken. Wat betreft de collectie zijn er verder momenteel geen bijzondere knelpunten.

Huisvesting

Zoals eerder besproken bij financiën ligt een van de grootste knelpunten momenteel bij de huisvesting. Het Schooltje van Dik Trom is eigendom van Stadsherstel – dit pand huurt de stichting en dat verloopt verder goed. De financiën lopen dik in de min door het meerjarenonderhoudsplan van de monumentale panden die wel het eigendom van de stichting zijn. Dit vraagstuk oplossen is cruciaal voor het voortbestaan van de stichting.

3.4 Samenwerking tussen de musea

Naast de individuele gesprekken met bestuursleden en personeel van de musea, is er ook een groepsgesprek georganiseerd. Bij dit groepsgesprek was vanuit elk museum minstens één bestuurslid aanwezig. Uit de individuele gesprekken kwamen een aantal gedeelde ervaringen naar voren. Dit zijn o.a. het structurele tekort aan vrijwilligers, de behoefte aan structurele betaalde krachten, een hoge werkdruk, zorgen over de continuïteit, problemen met huisvesting, en knelpunten met de samenwerking tussen musea en gemeente. Daarnaast hebben we aandacht besteed aan de huidige samenwerking tussen de musea, en de mogelijkheden voor de toekomst.

Huidige en toekomstige samenwerkingen

De musea staan momenteel aan het begin van een samenwerking die tot nu toe heel goed bevalt en waar ze veel voordelen in zien. Ondanks verschillen hebben ze te maken met bepaalde gedeelde uitdagingen waarbij ze goed van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen ondersteunen. Bestuursleden van de verschillende musea komen nu eens in de zes tot acht weken samen. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over de gedeelde uitdagingen bij het coördineren en werven van vrijwilligers. Het Edams Museum werft tot op heden bijvoorbeeld alleen via een algemene website van de regio, waarvan de opbrengsten zeer gering zijn. Ze hebben ook ideeën besproken over een combi-ticket waarmee bezoekers de verschillende musea kunnen bezoeken. Ze merken dat door dit soort contact met elkaar de verhalen van de andere musea veel meer gaan leven. Zo hebben ze bedacht dat ze aan museumbezoekers kunnen vragen hoe lang ze in de regio blijven en waar relevant bezoekers door kunnen verwijzen naar de andere musea.

Het Edams en het Volendams Museum zijn momenteel beide onderdeel van het Netwerk ZuiderzeeCollectie – een netwerk van 26 musea en andere

instellingen/verenigingen rondom de Zuiderzee.¹⁴ Dit initiatief komt vanuit het Zuiderzeemuseum, die verschillende betaalde medewerkers inzetten om het netwerk te onderhouden. Het Volendams Museum heeft positieve ervaringen met dit netwerk, en kan er bijvoorbeeld terecht met vragen over de collectie. Het Edams Museum is nog wat meer zoekende naar de waarde van de samenwerking maar hoopt er in de toekomst meer uit te halen. De Stichting Etersheimerbraak is nog niet aangesloten maar wel geïnteresseerd in de mogelijkheid om deel te nemen aan het netwerk. Het punt wordt gemaakt dat om meer te halen uit een dergelijk netwerk er behoefte is aan iemand die hier echt goed de tanden in kan zetten en tijd heeft om initiatieven te plannen – bijvoorbeeld gebruik maken van mogelijkheden om bepaalde collectie-items uit het netwerk in bruikleen te nemen.

Na dit groepsgesprek is ook een verkennend gesprek gevoerd met een medewerker van het Zuiderzeemuseum die werkzaam is voor het Netwerk Zuiderzeecollectie. Hieruit bleek dat er veel potentie in het netwerk zit voor de musea om waardevolle samenwerkingen aan te gaan, maar dat dit soms niet behaald kan worden omdat het initiatief vanuit de musea zelf moet komen. Voornamelijk de kleinere musea hebben hier niet de ruimte voor door gebrek aan personeel en financiën, en missen dan kansen om initiatieven te ontwikkelen (bv. fondsenwerving, tijdelijke tentoonstellingen). Daarnaast is met dezelfde medewerker gesproken over mogelijkheden om vanuit het netwerk een wervingscampagne voor vrijwilligers op te zetten waar alle musea in het netwerk van kunnen profiteren. Helaas zijn hier geen plannen voor, voornamelijk omdat de deelnemende musea gespreid liggen over een relatief groot gebied. Een dergelijke gedeelde wervingscampagne zou effectiever zijn gericht op een kleiner gebied, zoals een groep van twaalf samenwerkende musea doet binnen de regio Gooi- en Vechtstreek.¹⁵

Samenwerking tussen gemeente en musea

De musea zijn allen afhankelijk van de gemeente. Zoals in elk individueel gesprek ook naar voren kwam, kunnen de musea zonder de gemeentelijke subsidies momenteel niet functioneren. De bestuurs- en personeelsleden hebben het gevoel zeer hard te moeten werken om de musea draaiende te

¹⁴ <https://www.zuiderzeecollectie.nl/>

¹⁵ Meer informatie over de samenwerking in de Gooi- en Vechtstreek komt voorbij in hoofdstuk 5 – Grootste knelpunten en aanbevelingen.

houden, maar voelen daarbij niet altijd genoeg waardering vanuit de gemeente. Voor hen lijkt het soms alsof het bestaan van de musea voor lief wordt genomen en er niet begrepen wordt hoeveel moeite het kost om de organisatie te voeren.

Een aantal zorgen en kritische punten die in dit onderzoek vanuit de musea over de gemeente zijn gedeeld hebben de onderzoekers aan de gemeente voorgelegd, waarbij blijkt dat de gemeente zich niet altijd (geheel) kan vinden in de standpunten van de musea. Het gaat dan bijvoorbeeld om verantwoordelijkheden van verhuurder (gemeente) en huurder (musea) wat betreft het onderhoud van de panden, en de wijze van communiceren van de gemeente naar de musea toe. Samengenomen is hier de conclusie dat de gemeente en de musea het beste samen verder in gesprek kunnen gaan hierover.

De musea zouden verder graag meer duidelijkheid krijgen over de visie van de gemeente achter het cultuurbeleid. Dit gevoel wordt versterkt door zorgen over de toekomst van subsidies voor de musea, waarbij de verwachting is dat er mogelijk bezuinigingen aankomen. De vraag vanuit de musea aan de gemeente is daarbij om hen ook actief te betrekken in het geval er inderdaad bezuinigd moet worden, want zij kunnen goed meedenken over de koers die gevaren kan worden.

Conclusies verdiepende interviews

De musea hebben gedreven bestuursleden die veelal de juiste expertise hebben maar overbelast zijn door het voeren van de directie en de dagelijkse bedrijfsvoering van steeds meer geprofessionaliseerde organisaties die bijna volledig afhankelijk zijn van vrijwilligers.

Daarnaast is de huidige situatie van onbezoldigde bestuursleden met specifieke expertise bijzonder kwetsbaar omdat deze zeer moeilijk te vervangen zijn. Bij vertrek van een bestuurslid of andere vrijwilliger met specifieke kennis is het maar de vraag of een vervangende vrijwilliger gevonden wordt. Musea zijn al lang blij dat ze überhaupt vrijwilligers kunnen vinden, laat staan vrijwilligers met de specifieke benodigde expertise. Daarbij zijn er ook bestuursleden die relatief veel werk op zich nemen wat betreft de dagelijkse bedrijfsvoering en daardoor moeilijk te

vervangen zijn. Als laatste is het uitvalrisico van vrijwilligers over het algemeen groot door de relatief hoge gemiddelde leeftijd. De consensus is dat de huidige matige van afhankelijkheid op vrijwilligers niet houdbaar is naar de toekomst.

De musea hebben de afgelopen jaren een flinke professionaliseringsslag gemaakt. Bij het Edams en het Volendams Museum komt dit vooral terug in het naleven van de Museumnorm 2020, omdat zij ingeschreven staan in het Nederlands Museumregister. Het is te verwachten dat deze professionalisering als geregistreerd museum zich verder door gaat zetten, aangezien er een update aankomt van de Museumnorm waar mogelijk weer nieuwe normen in staan die nageleefd dienen te worden. De Museumnorm stimuleert professionalisering, maar het wordt voor hen steeds lastiger om hieraan te voldoen als geregistreerd museum met (bijna) alleen vrijwilligers, en er is behoefte aan (meer) betaalde krachten. Daarnaast zijn grote knelpunten de huisvesting van het Volendams Museum, waarbij het zeer verstandig zou zijn mogelijkheden voor een nieuwe locatie te onderzoeken. Verder is er aandacht nodig voor de financiële situatie en de bereikbaarheidsproblemen voor de Stichting Etersheimerbraak, die kampen met lage bezoekersaantallen. Naast problemen met de bereikbaarheid werkt de Stichting momenteel ook met beperktere openingsuren dan de andere twee musea, omdat er niet genoeg vrijwilligers zijn om de openingstijden uit te breiden. Ook dit drukt de bezoekersaantallen.

4 Professionaliteit, vitaliteit en bestaanszekerheid

In dit hoofdstuk brengen we de inzichten uit de benchmark (hoofdstuk 2) samen met de situatie bij de musea in de gemeente Edam-Volendam (op basis van hoofdstuk 3 en aanvullende statistieken) om conclusies te kunnen trekken over de professionaliteit, vitaliteit en bestaanszekerheid van de drie musea. Daarmee geven we antwoord op onderzoeksvragen 1 en 2. Waar van toepassing vergelijken we de professionaliteit, vitaliteit en bestaanszekerheid van de musea met de situatie bij de kleine cultuurhistorische musea in Nederland (de benchmark). Afsluitend gaan we in op hoe de musea momenteel samenwerken, in hoeverre dat een positieve bijdrage levert en hoe de musea hun samenwerking in de toekomst zien (onderzoeksvraag 3).

4.1 Professionaliteit

In deze paragraaf gaan we in op de professionaliteit van de musea in Edam-Volendam. Professionaliteit is een breed begrip en kan verschillende dingen betekenen in verschillende sectoren. Het begrip museum is geen beschermde titel in Nederland, dus in principe kan elke organisatie (of initiatief) zich zo noemen zonder te voldoen aan kwaliteitsnormen. In oktober 2023 is een officiële Nederlandse vertaling van de internationale museumdefinitie geïntroduceerd.¹⁶ Deze museumdefinitie vormt de basis voor de Museumnorm - het kwaliteitskader voor geregistreerde musea in Nederland. Musea kunnen kiezen zich te laten toetsen aan de Museumnorm. Dit proces is een vereiste als ze in het Museumregister Nederland voor willen komen, zich aan willen sluiten bij de Museumvereniging en mee willen doen met de Museumkaart. Om inzicht te geven in de professionaliteit van de musea in Edam-Volendam halen we hier onder meer de inhoud van de Museumnorm aan.

¹⁶ De officiële Nederlandse definitie luidt: "Een museum is een permanente instelling zonder winstoogmerk, in dienst van de samenleving, gericht op het onderzoeken, verzamelen, bewaren, interpreteren en tentoonstellen van materieel en immaterieel erfgoed. Musea zijn openbaar, toegankelijk en inclusief en bevorderen diversiteit en duurzaamheid. Ze werken en communiceren ethisch, professioneel en met participatie van gemeenschappen. Musea bieden een verscheidenheid aan ervaringen met het oog op educatie, genoeg, reflectie en kennisuitwisseling."

Museumnorm

De Museumnorm is opgesteld door de Museumvereniging en het Landelijk Contact van Museumconsulenten (hierna: LCM).¹⁷ Ten tijde van het voorliggende onderzoek wordt de Museumnorm opnieuw onder de loep gehouden en de verwachting van De Museumvereniging is dat eind 2024 de herijking van de Museumnorm opgeleverd kan worden. De huidige, meest recente editie stamt uit 2020. De drie pijlers van de museumnorm zijn "Bedrijfsvoering", "Collectie", en "Publiek". Onder de pijler bedrijfsvoering valt onder andere dat het museum een actueel meerjarig beleidsplan heeft met bijbehorende begroting, dat het museum zich financieel verantwoordt met een jaarrekening die aan bepaalde eisen voldoet, dat het bestuur de Governance Code Cultuur toepast en dat het museum een personeels- en/of vrijwilligersbeleid heeft die de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code naar vermogen toepast. Wat betreft de pijler collectie dient het museum onder andere een meerjarig collectieplan te hebben, objecten verantwoord af te stoten (volgens de Leidraad Afstoting Objecten, hierna: LAMO) en te beschikken over een collectieregistratie- en informatieplan. Als laatste zijn er normen die onder de derde pijler vallen (Publiek). Deze stellen onder andere dat het museum op vaste tijden en gedurende regelmatige periodes open is voor publiek, en een goed doordacht presentatiebeleid heeft (wat tonen we, op welke manier, aan wie). Ook moeten musea een educatiebeleid hebben waarmee ze bijdragen aan de kennis en kunde van leerlingen.

Professionaliteit bij de musea in Edam-Volendam

Het Volendams Museum en het Edams Museum zijn beide geregistreerde musea en hebben hiervoor het toetsingsproces doorlopen van het Nederlandse Museumregister. Geregistreerde musea kunnen vervolgens via een steekproefstelsel onderworpen worden aan een audit om te toetsen of zij nog aan de Museumnorm voldoen. In de interviews met het Edams en het Volendams Museum kwam naar voren dat zij zich beide zeer bewust zijn van de inhoud van de Museumnorm en van het belang dat zij daaraan blijven voldoen. Het bestuur van beide musea ziet hier actief op toe, waardoor deze musea in beginsel gezien kunnen worden als professioneel opererende organisaties en musea. Beide musea hebben bijvoorbeeld een meerjarig beleidsplan en

¹⁷ Voor de complete inhoud van de Museumnorm, zie:
<https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%202020.pdf>

vrijwilligersbeleid, gaan conform de Museumnorm om met collectiebeheer en ontwikkelen educatieve programma's.

Aan de andere kant zijn de geregistreerde musea in Edam-Volendam nog steeds grotendeels vrijwilligersorganisaties, wat de professionaliteit onder druk zet. Vrijwilligers zijn onmisbaar voor de kleine cultuurhistorische musea. Het is niet realistisch of wenselijk dat zij geen deel (meer) uitmaken van het personeel. De bijna volledige afhankelijkheid ervan is echter wel onwenselijk voor musea die op een hoger professioneel niveau willen (en zouden kunnen) functioneren, zoals voor zowel het Edams als het Volendams museum het geval is. De kans is namelijk te groot dat bepaalde benodigde expertise en/of vaardigheden onvoldoende kan worden geleverd door enkel vrijwilligers. Mocht deze expertise en/of vaardigheden wel in huis zijn, dan is er een hoog afbreukrisico omdat vervanging van een vertrekkende vrijwilliger (en het overdragen van het gehele takenpakket) alles behalve gegarandeerd is. In de huidige situatie is al te zien dat er soms bepaalde kennis niet aanwezig is bij het personeel. Het Edams Museum heeft momenteel een vrijwillige conservator met de benodigde expertise, maar het Volendams Museum heeft dit momenteel in mindere mate. Bij het Volendams Museum lijkt weer meer kennis te zijn over mogelijkheden voor proactieve fondsenwerving, die het Edams Museum weer in mindere mate heeft. Dergelijke verschillen kunnen ook weer snel verschuiven bij wisseling van vrijwillig personeel.

De Stichting Etersheimerbraak is geen geregistreerd museum, maar is ook een ander soort organisatie dan het Edams Museum en het Volendams Museum. Ze geven in de interviews aan zich echter wel verdiept te hebben in de Museumnorm en zien mogelijkheden om in de toekomst wel een geregistreerd museum te worden. Daarnaast hebben zij in de afgelopen jaren een flinke ontwikkeling doorgemaakt om van individuele, kleinere stichtingen in 2018 naar een grotere stichting te gaan dat zich richt op kleinschalig toerisme in de Etersheimerbraak. Ze zijn zeer actief met fondsenwerving om zich verder te kunnen ontwikkelen. Daarnaast hebben ze een uitbater voor hun bezoekerscentrum die een bedrijf heeft voor onder meer horeca, evenementen en toerisme. De stichting heeft een meerjarig beleidsplan en een visie om het gebied aantrekkelijker te maken voor toeristen en hebben tevens educatieve programma's ontwikkeld. Momenteel hebben ze voor het grootste deel de benodigde expertise in huis bij bestuursleden en vrijwilligers die

als adviseurs bijdragen (bijvoorbeeld bij fondsenwerving). Daarentegen missen ze voornamelijk genoeg handen om al het praktische werk uit te voeren, waardoor bijvoorbeeld de openingstijden beperkt moeten blijven.

Over het algemeen zijn de musea in Edam-Volendam organisaties die de afgelopen jaren een flinke professionaliseringsslag gemaakt hebben, maar die nog steeds - noodgedwongen - voornamelijk als vrijwilligersorganisaties opereren. Deze situatie zorgt voor knelpunten die in de toekomst een gevaar zouden kunnen zijn voor de professionaliteit van de organisaties.

4.2 Vitaliteit

Een professionele organisatie heeft de juiste kennis en kunde in huis en ontwikkelt meerjarig beleid. Hoe dit vervolgens in de praktijk uitpakt in de dagelijkse bedrijfsvoering en de resultaten die de organisatie behaalt is een tweede vraag. Wat betreft de vitaliteit kijken we naar de uitkomsten van de interviews (hoofdstuk 3) en aanvullende gegevens over de musea in jaarverslagen, nieuwsberichten en *Museana*. Deze cijfers kunnen we vergelijken met de benchmarkgegevens uit hoofdstuk 2 om de situatie bij de musea in Edam-Volendam in context te plaatsen. Een vitaal museum heeft een goed functionerend bestuur¹⁸ en een goed functionerende dagelijkse bedrijfsvoering. Het heeft het benodigde personeel, genoeg vrijwilligers, de juiste omstandigheden om de museale kerntaken¹⁹ uit te voeren en de continuïteit te waarborgen. Idealiter wordt het boekjaar afgesloten met meer inkomsten dan uitgaven en daarmee een positief bedrijfsresultaat. Daarnaast is een vitaal museum aantrekkelijk voor publiek, wat terug te zien is in de bezoekcijfers, de exposities, de tentoonstellingen en het educatieve aanbod.

Edams Museum

Het Edams Museum hanteert een bestuur-model. Dit betekent dat het hele bestuurlijke (en toezichthoudende) proces in handen is van het bestuur die deze functie onbezoldigd uitvoert. Het bestuur van een organisatie kan in een dergelijk model (een deel van) de bestuurlijke taken delegeren aan een

¹⁸ Zie de Code Cultural Governance:

https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Downloads/Code_Cultural_Governance.pdf

¹⁹ De museale kerntaken, zoals vermeld in de Museumnorm 2020 en in de ICOM museumdefinitie, zijn: Het verwerven, afstoten, registreren, documenteren, digitaliseren, onderzoeken, presenteren en beheer en behoud van collecties.

directie – dit is doorgaans het geval bij professionele organisaties waarbij procedures en reglementen zijn vastgelegd. Bij het Edams museum zijn er knelpunten ontstaan omdat het bestuur, ondanks dat ze een hoge mate van professionaliteit hebben ontwikkeld door het naleven van de Museumnorm, naast de bestuurlijke taken ook verantwoordelijk is voor de directie en voor een groot deel van de facilitaire zaken (zie hoofdstuk 3). Al met al is de indruk uit het interview, uit de aanvullende gesprekken met betrokkenen en uit *desk research* dat het Edams Museum een kundig maar overbelast bestuur heeft. Om vitaal te blijven is het essentieel dat er meer ondersteuning komt dan op dit moment kan worden geboden door de huidige vrijwilligers.

Uit de benchmark (hoofdstuk 2) blijkt dat een gemiddeld klein cultuurhistorisch museum in Nederland 5 tot 6 fte aan personeel tot zijn beschikking heeft, bestaande voor ongeveer een kwart (of ongeveer 1,5 fte) uit betaald personeel (mix van vast, tijdelijk en zzp) en verder aangevuld met vrijwilligers. Gemiddeld gaat het om 48 tot 58 personen, waarvan ongeveer 2 tot 4 betaalde krachten.²⁰ Bij het Edams museum bestaat het volledige personeel uit 60 vrijwilligers zonder betaalde krachten – in de context van de benchmark is het begrijpelijk dat het besturen van de organisatie als een bovengemiddeld zware taak ervaren wordt. De verwachting is dat met het toevoegen van een betaalde kracht (of krachten) de dagelijkse bedrijfsvoering soepeler gaat verlopen en zo het bestuur wordt ontlast. Het bestuur kan zich dan beter richten op de bestuurlijke taken. Uit de interviews blijkt verder dat het steeds moeilijker wordt om vrijwilligers te werven, en er zorgen zijn voor het (ondertussen structurele) vrijwilligerstekort.

Net zoals andere musea in Nederland lopen de bezoekersaantallen van het Edams Museum nog enigszins achter tegenover voor de coronaperiode. In 2019 ontving het Edams Museum bijna 8.500 bezoeken en in 2022 waren dit er nog geen 6.000. Het streven van het museum is om in 2023 weer de pre-corona aantallen te realiseren. De aantallen van het Edams Museum liggen ongeveer met 1.000 jaarlijkse bezoeken onder het benchmark-gemiddelde van kleine cultuurhistorische musea, maar zijn vergelijkbaar met het gemiddelde van

²⁰ Dit kunnen personen in loondienst zijn, maar ook zzp'ers en oproepkrachten

kleine cultuurhistorische musea zonder betaald personeel. Mogelijk liggen hier kansen om (met een betaalde kracht) in te zetten op een versterking van de commerciële kant van de bedrijfsvoering en meer in te spelen op bijvoorbeeld de toeristische bezoekers in de regio.²¹ Het museum is verder aan het inzetten op het ontwikkelen van een aantrekkelijke permanente tentoonstelling, die het verhaal van Edam vertelt en waarbij ze ook gebruik willen maken van moderne technologieën om een nieuw publiek te trekken.

Het uitvoeren van de museale kerntaken loopt ondanks de werkdruk nu wel relatief voorspoedig, maar de continuïteit hiervan is kwetsbaar. Ook de collectie zelf is kwetsbaar, door de staat van onderhoud van de gemeentelijke panden van het museum. De digitalisering van de collectie verloopt relatief goed, vooral vergeleken met de benchmarkgroep, waaruit bleek dat de kleine geschiedenismusea gemiddeld minder dan een vijfde van de collectie hadden gedigitaliseerd in 2022. Net zoals de meeste musea uit de benchmark heeft het Edams Museum een educatief programma ontwikkeld. Uit de interviews bleek echter dat deze nog niet echt in de praktijk kan worden gebracht, in ieder geval niet zoveel als het museum idealiter zou willen omdat het gewenste schoolbezoek achterblijft. Het museum heeft momenteel niet de ruimte om achter de scholen aan te gaan en dit proces beter te laten lopen.

Volendams Museum

Net zoals het Edams Museum hanteert het Volendams Museum een bestuur-model. Anders is dat het Volendams museum wel een betaalde kracht heeft, namelijk een directeur die in dienst is voor 20 uur per week (corresponderend met 0,5 fte). Deze 0,5 fte betaald personeel is ongeveer een derde van het gemiddelde van de benchmarkgroep die rond de 1,5 fte ligt, verdeeld over 2 tot 4 personen. Dit verklaart mogelijk waarom de rol van de directeur als zwaar ervaren wordt. De directeur pakt ook veel taken op die doorgaans niet onder de directietaken zouden vallen en werkt doorgaans meer uren dan waar zij voor betaald wordt om het museum draaiende te houden. Ook verklaart het mogelijk de noodzaak voor bestuursleden om veel uren te draaien in de dagelijkse bedrijfsvoering van het museum (naast de bestuurlijke taken). Wat betreft het personeel en vrijwilligers is de verwachting dat het de

²¹ In gesprek met een commerciële medewerker van het Zuiderzeemuseum kwam naar voren dat er nog veel kansen liggen voor de musea in de gemeente Edam-Volendam om meer toeristische bezoekers te trekken.

vitaliteit van het museum ten goede zou komen als er meer inzet beschikbaar zou zijn in de vorm van betaalde krachten. De directie kan dan de focus beter leggen op directietaken en het bestuur op de bestuurlijke taken, met een beter functionerende bedrijfsvoering als resultaat.

Qua bezoekers steekt het Volendams Museum goed af tegenover de kleine cultuurhistorische musea. Het museum ontvangt ongeveer het dubbele van het gemiddelde van de benchmarkgroep in zowel 2019 als 2022, wat neerkomt op 17 duizend bezoeken in 2019 en 11 duizend in 2022 aan het Volendams museum. De aantallen gaan weer omhoog nu het museum (en het toerisme) herstelt van de coronacrisis. Er is potentie om in de komende jaren meer bezoekers te trekken (zoals ook aangegeven in het interview door het museum zelf), gezien het zeer grote aantal toeristische bezoekers dat Volendam ontvangt.

Er is de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan het registreren en digitaliseren van de collectie bij het Volendams Museum. Net als het gemiddelde museum uit de benchmark had het Volendams museum een tijd lang een achterstand, maar dit zijn ze nu aan het inhalen. Het gaat niet zo snel als ze zouden willen, maar een team van vrijwilligers is er in ieder geval consistent mee bezig. Verder blijkt uit de interviews dat de condities van de huisvesting een gevaar vormen voor de collectie, omdat de luchtvochtigheid te hoog is. Het museum heeft geen conservator of collectiemedewerker. Dit wordt nu opgelost door waar mogelijk met vragen aan te kloppen bij bijvoorbeeld het Netwerk Zuiderzeecollectie. Daarnaast zijn er mogelijkheden om de collectie van het museum uit te breiden, door bijvoorbeeld meer aandacht te besteden aan muziek en/of beeldende kunst (collectie Spaander), maar hier is wel de juiste huisvesting voor nodig.

Financiën bij het Edams en Volendams Museum

De financiën van het Edams en het Volendams Museum kunnen direct vergeleken worden met de benchmark van kleine cultuurhistorische musea in hoofdstuk 2.²² Wat betreft de financiën heeft het Edams Museum een inkomsten- en uitgavenpatroon die deels afwijkt van de benchmark, gebaseerd op cijfers uit 2022. De inkomsten (totale omzet) van de benchmark (gemiddeld 134 duizend euro per klein geschiedenismuseum in 2022) zijn in *tabel 4.1* naast

²² We zetten de gemiddelde cijfers van de benchmarkmusea (kleine cultuurhistorische musea) uit Museana af tegen de vastgestelde cijfers uit de jaarverslagen van het Edams en het Volendams Museum uit 2022.

de inkomsten van het Edams en Volendams Museum gezet. De totale inkomsten van het Edams Museum kwamen in 2022 iets lager uit dan de benchmark op ongeveer 101 duizend euro. Daarnaast valt op dat een relatief groot deel (drie kwart) van de inkomsten bestaat uit overheidssubsidies. Voor het Edams Museum komen deze subsidies (doorgaans grotendeels of helemaal) van de gemeente, zoals typisch is voor kleine geschiedenismusea. In 2022 ontving het Edams Museum ongeveer 72 duizend euro subsidie van de gemeente (waarvan 50 duizend euro huursubsidie), tegenover het gemiddelde van 55 duizend euro per klein geschiedenismuseum uit de benchmark²³.

Tabel 4.1. Verdeling van de totale museuminkomsten uit 2022 van de benchmark (kleine geschiedenismusea), het Edams Museum, en het Volendams Museum.

	Benchmark	Edams museum	Volendams museum
Totale inkomsten (baten)	€ 134.000	€ 101.674	€ 113.576
<i>Verdeling van inkomsten</i>			
Publieksinkomsten	21%	17%	42%
Horeca en winkel	10%	4%	1%
Sponsors, giften, private fondsen	13%	4%	8%
Overige eigen inkomsten	4%	0%	1%
Overheidssubsidies	53%	75%	47%
Totaal	100%	100%	100%

Ongeveer een kwart van de omzet van het Edams Museum in 2022 kwam uit eigen inkomsten, tegenover ongeveer de helft van de omzet bij de gemiddelde kleine cultuurhistorische musea. Het Edams Museum had in 2022 ongeveer 25 duizend euro eigen inkomsten, tegenover 63 duizend bij de benchmark. Inkomsten uit horeca en winkel liggen waarschijnlijk lager dan gemiddeld mede omdat er alleen een winkel aanwezig is en geen horeca. Daarnaast komt een lager aandeel van de inkomsten dan gemiddeld uit sponsors, giften, en private fondsen²⁴ en uit publieksinkomsten. De lagere publieksinkomsten liggen waarschijnlijk aan een combinatie van een iets lagere entreprijs

²³ Deze subsidiebedragen zijn exclusief specifieke corona-gerelateerde subsidies

²⁴ Ook donaties vallen onder deze categorie.

dan gemiddeld²⁵ gecombineerd met een iets lager bezoekersaantal dan gemiddeld.

De totale inkomsten van het Volendams Museum liggen net als bij het Edams Museum lager dan de benchmark. Een aantal dingen vallen op wat betreft de verdeling van de inkomsten. Ten eerste kwam in 2022 iets minder dan de helft van de inkomsten van het Volendams Museum voort uit subsidies, en iets meer dan de helft uit eigen inkomsten. Dit ligt dichtbij het benchmarkgemiddelde. Het Volendams Museum ontving in 2022 bijna 54 duizend euro subsidie van de gemeente, en bijna 60 duizend euro uit eigen inkomsten. Een relatief groot gedeelte van de inkomsten van het Volendams Museum komt uit publieksinkomsten. Daarnaast valt op dat een relatief klein gedeelte van de eigen inkomsten voortkomt uit horeca en winkel, mede omdat het museum (net als het Edams Museum) geen horeca heeft.

Uit de subsidieaanvragen van het Edams Museum en het Volendams Museum voor 2024 (met bijbehorende begroting voor 2024) blijkt dat de verhouding van eigen inkomsten tegenover overheidssubsidies ongeveer gelijk blijft. Dit betekent dat ongeveer drie kwart van de inkomsten komen uit overheidssubsidies voor het Edams Museum en iets minder dan de helft uit overheidssubsidies voor het Volendams Museum. De overheidssubsidies komen daarbij in het geheel vanuit de gemeente, en niet van de provincie of het Rijk.

De uitgaven van het Edams Museum liggen in 2022 lager dan het benchmarkgemiddelde (zie *tabel 4.2*). Ook de verdeling van de uitgaven over de verschillende kostenposten wijkt af van het gemiddelde. Aangezien het personeel geheel uit vrijwilligers bestaat gaat maar een zeer klein aandeel van de uitgaven naar personeel. De grootste kostenpost van het Edams Museum is de huisvesting²⁶, waar meer dan de helft van de uitgaven naartoe gaat – bij de benchmarkmusea gaat gemiddeld slechts een kwart van de uitgaven naar huisvesting. De benchmarkmusea gaven in 2022 gemiddeld bijna € 44 duizend uit aan huisvesting, tegenover ruim € 61 duizend voor het Edams Museum. De uitgaven in 2022 waren bij het Volendams Museum ook lager dan de benchmark,

²⁵ In 2022 was de gemiddelde entreprijs voor volwassenen van de benchmarkmusea € 6,38 tegenover € 6,00 bij het Edams Museum

²⁶ Inclusief energie, water, en andere aan huisvesting gerelateerde kosten

waarbij een wat kleiner aandeel dan gemiddeld werd uitgegeven aan personeel, en een wat groter aandeel dan gemiddeld werd uitgegeven aan huisvesting.

Tabel 4.2. Verdeling van de totale museumuitgaven uit 2022 van de benchmark (kleine geschiedenismusea), het Edams Museum, en het Volendams Museum.

	Benchmark	Edams museum	Volendams museum
Totale uitgaven (lasten)	€ 176.975	€ 111.168	€ 102.018
<i>Verdeling van uitgaven</i>			
Personeel	44%	3%	25%
Huisvesting	25%	55%	34%
Overig	32%	42%	41%
Totaal	100%	100%	100%

Het Edams Museum had in 2022 ruim € 9 duizend meer uitgaven dan inkomsten. De benchmarkmusea hadden gemiddeld ook meer uitgaven dan inkomsten, maar liefst 43 duizend euro. Het negatieve bedrijfsresultaat uit 2022 kon het Edams Museum aanvullen vanuit het eigen vermogen, en in 2021 had het Museum nog een positief bedrijfsresultaat van ruim 16 duizend euro. Een eenmalig tekort op de begroting zoals in 2022 hoeft geen groot probleem te vormen als er voldoende eigen vermogen aanwezig is, echter is hier wel aandacht voor nodig als blijkt dat het om een structureel jaarlijks tekort gaat. Het Volendams Museum boekte in 2022 juist een positief bedrijfsresultaat van ruim 10 duizend euro, met meer inkomsten dan uitgaven. In de interviews gaf het Volendams Museum aan wel enige zorgen te hebben over de toekomst wat betreft potentieel grote uitgaven aan onderhoud van het pand.

Stichting Etersheimerbraak

De Stichting Etersheimerbraak is anders dan het Edams en het Volendams Museum minder goed direct te vergelijken met de benchmark uit hoofdstuk 2²⁷. De conclusies over de vitaliteit van de stichting zijn daarom voornamelijk gebaseerd op de verdiepende kwalitatieve analyse uit hoofdstuk 3. We kijken

²⁷ Stichting Etersheimerbraak is geen geregistreerd museum, geen lid van de Museumvereniging, en komt dus niet voor in de Museana database waardoor we minder goed een directe vergelijking kunnen maken met de benchmark.

ook naar de inhoud van jaarverslagen van de afgelopen jaren en de meerjarenbegroting van de stichting voor 2024-2027.

Stichting Etersheimerbraak kampt met lagere bezoekersaantallen sinds de coronaperiode, en kan hier moeilijk van herstellen door de bereikbaarheidsproblemen in het gebied waardoor de wandelaars en fietsers hen minder snel kunnen vinden. Dit, gecombineerd met beperkte openingstijden door een (structureel) tekort aan vrijwilligers, zorgt ervoor dat de organisatie minder vitaal is qua bezoek dan ze zouden kunnen zijn. Er zit dus meer potentie in de ontwikkeling van het gebied voor kleinschalig toerisme dan dat er nu gerealiseerd wordt, ondanks een duidelijke visie van het bestuur.

De stichting ontvangt nu ongeveer drie duizend jaarlijkse bezoeken, tegenover de eerdere vijf duizend bezoeken. Er is een breed aanbod ontwikkeld voor bezoekers bij de verschillende locaties in de Etersheimerbraak, waaronder ook een educatief programma. Het Schooltje van Dik Trom beheert verder een collectie van boeken en objecten die te maken hebben met onderwijs en school in de periode 1880-1960. Deze worden geregistreerd en gedigitaliseerd.

De toekomst hangt verder mede af van de kwestie rondom eigenaarschap/onderhoud van het bezoekerscentrum en van het succes met aanvragen van subsidies die ten tijde van dit onderzoek nog lopen. De financiële situatie van de stichting is momenteel zorgelijk omdat panden die het eigendom van de stichting zijn veel onderhoud nodig hebben (met name het bezoekerscentrum). Aan de andere kant lopen bepaalde onderdelen van de stichting financieel wel goed, zoals het Schooltje van Dik Trom. In de meerjarige begroting van de stichting gaan ongeveer 30 tot 36% van de uitgaven naar huisvesting (inclusief gas, water, en elektriciteit). Echter blijkt ook dat de verwachte uitgaven aan onderhoud van het bezoekerscentrum dat er de komende vijf jaar een begrotingstekort dreigt te vormen van meer dan 50 duizend euro.

Wat betreft de financieringsmix heeft de stichting de afgelopen jaren (2020-2022) een grote fluctuatie gehad in hoeveel overheidssubsidie er jaarlijks is ontvangen, mede omdat er aanvragen zijn gedaan voor meerjarige

projecten. In 2023 blijkt uit de jaarrekening dat ongeveer 72% van de baten voortkwamen uit eigen inkomsten. In de meerjarenbegroting voor de periode 2024-2027 komt ongeveer 80% van de omzet jaarlijks uit eigen inkomsten, gebaseerd op een structurele jaarlijkse subsidie van de gemeente van bijna 8 duizend euro. Deze cijfers zijn exclusief tijdelijke projecten. In 2023 en 2024 komt volgens de begroting ongeveer de helft van de inkomsten voor tijdelijke projecten uit overheidsfinanciering, waaronder een bijdrage van de provincie.

Met de inzet van de huidige (ongeveer) 30 vrijwilligers loopt de organisatie van de stichting in principe goed (met de huidige beperkte openingstijden), maar dit vergt wel veel inzet van enkele bestuursleden die wekelijks ieder ongeveer 20 uur besteden aan de stichting. Dit maakt de organisatie kwetsbaar, aangezien het lastig zal zijn om vervangers te vinden die de benodigde uren in de stichting willen steken.

4.3 Bestaanszekerheid en de rol van samenwerking

In de vorige paragraaf lag de focus op de huidige situatie van de musea, en hoe vitaal ze nu zijn. In deze paragraaf gaan we in op de verwachting voor de toekomst – zijn er reële zorgen over de bestaanszekerheid van de musea in Edam-Volendam? Belangrijke punten hierbij zijn het vrijwilligerstekort, en de afhankelijkheid van de musea op gemeentelijke subsidies. Ook is er de vraag hoe samenwerking tussen musea bij kan dragen aan de bestaanszekerheid.

Alle organisaties in dit onderzoek zijn afhankelijk van vrijwilligers, die steeds lastiger te vinden en te vervangen zijn. Tijdens de interviews kwam duidelijk naar voren dat er grote zorgen zijn over het vrijwilligerstekort, dat dit al meerdere jaren een knelpunt is en structureel lijkt te zijn. Ook als er financiële ruimte komt om betaald personeel aan te nemen voor de musea, zal de noodzaak voor een groot team ondersteunende vrijwilligers altijd blijven. Voor dit onderzoek voerden we verkennende gesprekken met vertegenwoordigers van de museale samenwerkingsverbanden in de Gooi- en Vechtstreek (samenwerking van dertien musea sinds 2017) en van het Netwerk Zuiderzeecollectie (ca. 26 musea en verenigingen).

De museale samenwerking in de Gooi en Vechtstreek heeft met financiering van o.a. de Provincie Noord-Holland, het VSB fonds, en de (MRA) Regio Gooi en Vechtstreek het project "Schatbewaarders en Museumhelden gezocht!"²⁸ ontwikkeld. Alle dertien musea in de samenwerking zijn in ieder geval deels afhankelijk van de inzet van vrijwilligers. Enkele bestaan volledig uit vrijwilligers, anderen zijn Rijksmusea die een ondersteunend team vrijwilligers hebben. In totaal gaat het om meer dan 800 vrijwilligers.²⁹ Met het project wordt ingezet op gedeelde wervingscampagnes om nieuwe vrijwilligers aan te trekken voor de groep musea, en activiteiten voor bestaande vrijwilligers (rondleidingen, trainingen, workshops, lezingen) om deze te behouden. Het project wordt aangestuurd door de regioconservator, een betaalde kracht die zich vanuit Singer Laren (gefinancierd uit verschillende bronnen) inzet voor de musea in de regio.

Er moet goed worden nagedacht over hoe vrijwilligers in de toekomst het beste geworven en behouden kunnen worden voor de musea in de gemeente Edam-Volendam, aangezien dit direct raakt aan de bestaanszekerheid. De huidige wervingsmethodes zijn niet effectief genoeg en zullen het structurele tekort niet oplossen. Daarnaast is het gevaar dat de huidige omstandigheden bij de musea zorgen voor werkomstandigheden die niet aantrekkelijk genoeg zijn voor vrijwilligers, zoals een hoge werkdruk en extreme temperaturen in het gebouw.³⁰ In gesprek met een vertegenwoordiger van het Netwerk Zuiderzeecollectie werd duidelijk dat een gedeelde wervingscampagne aangestuurd door dit netwerk voor vrijwilligers (zoals voor de musea in Gooi en Vecht) niet een realistische optie is. Dit komt omdat de museale samenwerking in Gooi en Vecht geografisch veel minder gespreid liggen dan de ca. 26 organisaties die deel uitmaken van het Netwerk Zuiderzeecollectie. Betaalde krachten bij de musea zouden wel bij kunnen dragen aan het werven van vrijwilligers, en als bepaalde essentiële functies structureel ondergebracht kunnen worden bij een betaalde kracht is een vrijwilligerstekort minder schadelijk voor de musea.

²⁸ Zie <https://museumhelden.nl/>

²⁹ Schatting gebaseerd op eerder onderzoek: Blaker, N., Burema, F., & Poort, J. *Een schat van waarde: De maatschappelijke waarde van musea in de Gooi en Vechtstreek*. Amsterdam: Atlas Research

³⁰ Dit gaat met name om de panden van het Edams en het Volendams Museum die aan onderhoud toe zijn

Het tweede zorgelijke punt is de afhankelijkheid van de musea op gemeentelijke subsidies. Zonder deze gemeentelijke subsidies hebben de musea momenteel geen bestaanszekerheid. Dit baart de musea zorgen. Momenteel dienen zij elk jaar een subsidieaanvraag in, en hebben telkens dus ook maar een jaar zekerheid. Daarnaast zijn er zorgen bij de musea over mogelijke bezuinigingen op cultuur in de toekomst. De toekomstvisie van de gemeente voor de musea is voor hen niet duidelijk, en ze hebben dan ook grote behoefte aan meer informatie hierover, en willen graag betrokken worden bij het maken van deze toekomstplannen.

Onderzoeksvraag 3 ging over de rol van samenwerking in de bestaanszekerheid van de drie musea. De musea staan, in hun eigen woorden, nog aan het begin van hun samenwerking. Bestuursleden van de musea zoeken elkaar nu regelmatig op om gedeelde uitdagingen te bespreken, en ze hebben al veel aan het uitwisselen van kennis. Ook hebben ze een gezamenlijke bijeenkomst gehad met vrijwilligers van de drie musea, waardoor iedereen beter inzicht krijgt in hoe het is bij de andere musea. Belangrijk punt hier is dat de bestuursleden momenteel een zeer hoge werkdruk ervaren wat betreft de organisatie van het eigen museum. Meer tijd investeren in samenwerking zal in de toekomst een positief effect kunnen hebben op de bestaanszekerheid van de musea, omdat zij veel gedeelde uitdagingen hebben. Er is echter eerst wel ruimte nodig om elkaar beter te leren kennen en te ontdekken hoe een dergelijke samenwerking het beste tot zijn recht komt. Dit zou ook een bijkomend voordeel kunnen zijn van het introduceren van betaald personeel, omdat dit het bestuur meer ruimte geeft om de focus te leggen op dergelijke strategische vraagstukken voor de langere termijn, waar in de huidige situatie te weinig tijd voor is.

De musea in Edam-Volendam vormen samen een aantrekkelijk en gevarieerd aanbod voor bezoekers van buiten de regio. Hierbij is er veel potentieel om een type toerist aan te trekken die niet alleen een flitsbezoek maakt maar die ook wat langer in de regio blijft en daarbij ook geld uitgeeft buiten de musea. Naast samenwerking met elkaar, is samenwerking met partijen die kunnen bijdragen aan het aantrekken van deze toeristische bezoekers van groot belang voor de toekomst. Hiervoor wordt momenteel al toenadering gezocht tot partijen zoals Laag Holland. Dit doen de musea grotendeels afzonderlijk van elkaar. Een samenhangende strategie van hoe de musea

gezamenlijk toeristisch bezoek kunnen aantrekken zou zeer waardevol zijn. In de toekomst zouden de musea door hogere bezoekersinkomsten dan minder afhankelijk kunnen zijn van gemeentelijke subsidies, wat de bestaanszekerheid weer ten goede komt.

5 Grootste aandachtspunten en aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk brengen we de belangrijkste aandachtspunten naar voren en geven we enkele aanbevelingen op basis van de onderzoeksresultaten. Over het algemeen is de indruk uit het onderzoek dat er meer waarde (maatschappelijke waarde en financiële waarde) te behalen valt uit de musea voor de gemeente dan nu gerealiseerd wordt. Om deze potentie te realiseren, zijn naar verwachting wel investeringen nodig. Met de juiste investeringen gaan de musea beter functioneren, kunnen ze op de langere termijn meer eigen inkomsten genereren, en kunnen ze een grotere bijdrage leveren aan de regionale economie door bijvoorbeeld toeristen aan te trekken die langer in de regio blijven.

De gemeente heeft de lastige opgave om te beslissen hoeveel er geïnvesteerd moet worden in kunst en cultuur. Er zijn beperkte middelen die verdeeld moeten worden over veel verschillende domeinen die deze middelen allemaal hard nodig hebben. Over het algemeen laat onderzoek zien dat investeren in kunst en cultuur op de langere termijn meer maatschappelijke waarde oplevert dan dat het in subsidies kost.³¹

Het gevoel van de musea is dat de gemeente Edam-Volendam te weinig aandacht heeft voor cultuur, en hier relatief weinig in investeert. CBS³² heeft voor meerdere jaren cijfers gepubliceerd over gemeentelijke cultuurlasten. In 2021 gaven Nederlandse gemeenten per inwoner 118 euro uit aan cultuur, waarvan 19 euro aan musea – substantieel meer dan de gemeente Edam-

³¹ Zie bijvoorbeeld Blaker, N., Burema, F., & Poort, J. *Een schat van waarde: De maatschappelijke waarde van musea in de Gooi en Vechtstreek*. Amsterdam: Atlas Research; Marlet, G., Poort, J. (2011). *De waarde van cultuur in cijfers*. Utrecht: Atlas voor gemeenten; Marlet, G., Poort, J., & van Woerkens, C. (2011). *De schat van de stad: welvaartseffecten van de Nederlandse musea*. Utrecht: Atlas voor gemeenten; Marlet, G., Ponds, R., van Woerkens, C. (2019). *Het belang van kunst en cultuur voor Amersfoort*. Utrecht: Atlas voor gemeenten; Marlet, G. Ponds, R., Poort, J., van Woerkens, C. (2018). *De waarde van cultuurstad Utrecht*. Utrecht: Atlas voor gemeenten.

³² Zie de openbaar beschikbare tabellen van het CBS voor de gemeentelijke cultuurlasten 2020-2021 (<https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/aanvullende-statistische-diensten/2022/detaillering-cultuurlasten-gemeenten-en-provincies-2020-2021?onepage=true#:~:text=In%202021%20bedroegen%20de%20totale,cultuur%20gespendeerd%20dan%20in%202019.%20en%2017-2019>) en 2017-2019 (<https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/44/detaillering-cultuurlasten-gemeenten-en-provincies-2019>).

Volendam, die per inwoner 36 euro uitgaf aan cultuur en 6 euro per inwoner aan musea. Uitgaven aan cultuur per inwoner verschillen echter substantieel per grootteklasse van de gemeente, waarbij in grotere gemeenten doorgaans meer wordt besteed per inwoner aan cultuur dan in kleinere gemeenten. De gemeenten in de grootteklasse waar Edam-Volendam in zit (20 tot 50 duizend inwoners) gaven in 2021 in totaal 59 euro per inwoner uit aan cultuur en 6 euro aan musea. De lagere uitgaven aan musea zijn dus typisch voor gemeenten met een vergelijkbaar inwonersaantal als Edam-Volendam. Met minder investering wordt echter ook minder waarde gerealiseerd en gaat veel potentieel verloren. De gemeente Edam-Volendam heeft een zeer rijke culturele geschiedenis (die in de verschillende musea tot uiting komt) en ontvangt veel toeristische bezoekers.³³ Met de juiste investeringen kan deze combinatie zorgen voor een succesvolle toekomst van de musea die maatschappelijke waarde genereren voor de gemeente.

Betaald personeel en vrijwilligers

De afhankelijkheid van vrijwilligers in combinatie met een structureel vrijwilligerstekort is een zeer belangrijk aandachtspunt en is iets wat op de korte termijn aangepakt dient te worden. De onderzoeksresultaten wijzen op het investeren in betaalde krachten voor de musea, wat een scala aan verwante problemen aan zou kunnen pakken. Momenteel is het niet mogelijk voor de musea zelf om dit structureel te bekostigen, en zouden extra inkomsten nodig zijn om dit te realiseren. Het doel van een investering in (meer) betaald personeel is dat het bestuur en de bedrijfsvoering van de musea beter loopt, de professionaliteit hoog blijft en zich verder ontwikkelt, en de bestaanszekerheid niet in gevaar komt. Door op de juiste manier te investeren in betaald personeel is de verwachting dat dit ook weer meer oplevert, bijvoorbeeld in de vorm van meer inkomsten voor het museum (meer bezoekers, meer fondsenwerving), en meer toeristische bezoekers die geld uitgeven in de gemeente buiten het museum en zo de regionale economie een boost geven.

Op basis van de benchmark in hoofdstuk 2 konden we concluderen dat het gemiddelde kleine cultuurhistorische museum ongeveer 1,5 fte betaald personeel had verdeeld over 2 tot 4 personen, bestaande uit een mix van

³³ Naar schatting circa 1,4 miljoen per jaar, zie: <https://www.edam-volendam.nl/download/regelgeving/Economie/Detailhandelsstructuurvisie%20Edam-Volendam%2019-04-2018.pdf>

personeel in loondienst, zzp'ers, en oproepkrachten. Het aantal fte betaald personeel uit de benchmark is verder afhankelijk van het aantal bezoeken die een museum jaarlijks ontvangt. Per duizend bezoekers hebben de kleine cultuurhistorische musea gemiddeld 0,17 fte betaald personeel. Als we uitgaan van de bezoekcijfers uit 2022, komen we uit op ongeveer 1,02 fte voor het Edams Museum (op basis van 6 duizend bezoeken), 1,87 fte voor het Volendams museum (op basis van elf duizend bezoeken – waarvan 0,5 fte al gerealiseerd is), en 0,51 fte voor de Stichting Etersheimerbraak (op basis van drie duizend bezoeken). Bij gemiddelde kosten van 50 duizend euro per fte (op basis van de benchmarkcijfers uit 2022) zouden er in totaal 145 duizend euro extra inkomsten per jaar moeten worden gerealiseerd om de personeelskosten te dekken.³⁴

In het geval dat de benodigde extra inkomsten voor betaald personeel (deels) te realiseren zijn, kan dit op verschillende manieren worden vormgegeven. Gebaseerd op de benchmark, verkennende gesprekken, en de behoefte van de musea kan in ieder geval worden gedacht aan iemand voor de bedrijfsvoering en facilitaire zaken voor het Edams Museum, waardoor de continuïteit gewaarborgd wordt en het bestuur zich beter kan richten op de bestuurlijke taken en het ontwikkelen van strategieën voor de langere termijn.

Verder zou er prioriteit gegeven kunnen worden aan commerciële medewerkers en gespecialiseerd personeel die zich in kan zetten op fondsenwerving – het doel van deze kracht (of krachten) is het verhogen van de eigen inkomsten van de musea³⁵. Dit personeel (mogelijk in loondienst, maar ook zzp'ers of andere soort tijdelijke krachten) zet zich idealiter in voor alle drie de musea in de gemeente. Gedeeld personeel kan ook bijdragen aan al het contact en regelwerk dat plaatsvindt tussen de musea en de gemeente. Dergelijke gedeelde functies kunnen worden ingevuld vanuit de musea zelf, en/of kunnen onderdeel zijn van een takenpakket van bijvoorbeeld een “kwartiermaker” die vanuit de gemeente een gedeeld aanspreekpunt is voor de musea.

³⁴ Dit is een conservatieve schatting van wat nu of in de nabije toekomst werkelijk nodig zou zijn voor dit aantal fte, aangezien personeelskosten de afgelopen jaren zijn gestegen.

³⁵ Een dergelijke kracht kan ook op zoek naar alternatieve subsidiemogelijkheden, zoals vanuit de MRA of de provincie

Belangrijk om te vermelden is dat de voorgestelde fte aan betaald personeel gebaseerd is op gemiddelden van de benchmarkgroep. Het is een reflectie van een recente situatie bij kleine cultuurhistorische musea, niet zozeer van een ideale situatie voor dergelijke musea. Daarbij is ook een belangrijk punt dat de uitgaven van het gemiddelde kleine cultuurhistorische museum uit de benchmark voor een substantieel deel gaan naar personeelskosten (44% van de uitgaven in 2022 en 43% in 2019), en deze uitgaven samengaan met een flink negatief bedrijfsresultaat (43 duizend euro in 2022 en 24 duizend in 2019). Het is dus blijkbaar lastig voor deze groep musea om voldoende inkomsten te (blijven) genereren om aan de personeelskosten te voldoen.

Het personeel van musea uit de benchmark bestaat ongeveer voor driekwart uit onbetaald personeel, die voor het overgrote deel bestond uit vrijwilligers (en voor een zeer klein deel uit stagiairs³⁶). Vrijwilligers voeren bij de kleine cultuurhistorische musea in Nederland de meerderheid van het werk uit, en zijn voor de cultuursector van cruciaal belang. De musea in Edam-Volendam merken dat het moeilijk is om nieuwe vrijwilligers aan te trekken en te behouden, waarbij de verwachting is dat dit zo blijft (mede door vergrijzing). Om de werkdruk bij het personeel van de musea onder controle te houden is het belangrijk dat er meer aandacht besteed wordt aan het werven van vrijwilligers, aangezien de huidige wervingsmethode (voornamelijk via de website van Edam-Volendam voor elkaar) niet genoeg lijkt te zijn voor alle drie de musea.

Werving van vrijwilligers doen de drie musea momenteel (grotendeels) ieder voor het eigen museum. Een museale samenwerking op het gebied van werving en behoud van vrijwilligers zou mogelijk een betere oplossing zijn. Een goed voorbeeld van gezamenlijk vrijwilligersbeleid is te zien bij dertien musea in de Gooi en Vechtstreek (zoals beschreven in hoofdstuk 4) waarbij de museale samenwerking zorgt voor o.a. een gedeelde wervingscampagne en beleid voert die bijdraagt aan het werkplezier van de vrijwilligers en zorgt dat de vrijwilligers zich gewaardeerd (blijven) voelen (bijvoorbeeld door trainingen, lezingen, sociale activiteiten, e.d. aan te bieden). Een dergelijk gedeeld initiatief kost tijd en geld – de museale samenwerking in de Gooi en Vechtstreek wordt aangevoerd door een betaalde (gedeelde)

³⁶ Een reden waarom er zo weinig stagiairs te vinden zijn bij de kleine cultuurhistorische musea is mogelijk dat er capaciteit nodig is voor begeleiding van de stagiairs die deze musea niet hebben.

regioconservator die gefinancierd wordt met bijdragen van gemeenten, provincie, en andere fondsen. Twee van de musea uit dit onderzoek zijn onderdeel van het Netwerk Zuiderzeecollectie. Uit een gesprek met een medewerker van het Zuiderzeemuseum die zich bezig houdt met dit museumnetwerk blijkt dat er momenteel geen plannen zijn om een gedeelde vrijwilligerscampagne op te zetten voor musea in het netwerk. Dit komt voornamelijk door het feit dat de verschillende musea in het netwerk een grote geografische spreiding hebben.

Het structurele vrijwilligerstekort zorgt er bij het Edams Museum voor dat (een van de locaties van) het museum soms niet open kan gaan voor publiek terwijl dat wel de bedoeling is. Mocht dit een veelvoorkomend probleem worden is het mogelijk beter om te onderzoeken of de structurele openingstijden moeten worden aangepast die beter passen bij het aanbod van personeel. Hierbij moet voorzichtig worden gekeken naar de kosten van minder uitgebreide openingstijden, aangezien dit de bezoekersaantallen drukt, en daarmee de eigen inkomsten.³⁷ Het is belangrijk dat de eigen inkomsten niet dalen, maar het is ook van belang dat de werkdruk bij het Edams Museum onder controle is en vrijwilligers plezier hebben en blijven houden in hun werk. Een verandering waardoor de werkdruk enigszins verlaagd wordt bij de musea is het mogelijk maken om gemeentelijke subsidies voor meerdere jaren aan te vragen. Het gaat dan om de structurele subsidies, die in plaats van elk jaar in de toekomst idealiter elke vier jaar aangevraagd kunnen worden.

Inkomsten, uitgaven, en huisvesting

De musea in de benchmark ontvangen inkomsten uit verschillende bronnen, waarbij ongeveer de helft bestaat uit overheidssubsidies en de andere helft uit eigen inkomsten. Bij de kleine cultuurhistorische musea komt het grootste deel van overheidssubsidies van de gemeente, en een kleiner deel van de provincie en het Rijk. Dit is ook zo bij het Edams en Volendams Museum, bij de Stichting Etersheimerbraak komt een groter percentage van de inkomsten uit andere financieringsbronnen. Het Edams Museum ontvangt een relatief groot aandeel van hun inkomsten uit gemeentelijke subsidie, mede om de huisvestingskosten te dekken. Deze grote afhankelijkheid van de

³⁷ Dit proces heeft de Stichting Etersheimerbraak doorgemaakt, waarbij ze zien dat de meer beperkte openingstijden samenhangen met lagere bezoekersaantallen en dus lagere publieksinkomsten

gemeente maakt ze kwetsbaar, waardoor het verstandig is om in te zetten op het behalen van meer eigen inkomsten, bijvoorbeeld door het trekken van meer bezoekers, onderzoeken of de entreprijzen omhoog kunnen (zonder bezoekers te verliezen), mogelijkheden te onderzoeken voor overheidssubsidies van de provincie en het Rijk, en meer in te zetten op het werven van donaties, giften, en sponsors.

Wat betreft het aantrekken van meer bezoekers ligt er veel potentieel in het aantrekken van meer toeristische bezoekers, gezien het grote aantal bezoekers uit binnen en buitenland die de gemeente jaarlijks ontvangt. Dit is een gedeelde uitdaging voor de musea die ze mogelijk het beste gezamenlijk op kunnen pakken in samenwerking met externe partijen zoals het Toeristisch Ondernemersplatform, Toerisme Laag Holland en de VVV. Mogelijk liggen er verder kansen om meer inkomsten te genereren uit verkoop in de museumwinkels, aangezien dit nu relatief laag ligt bij het Edams en voornamelijk het Volendams Museum tegenover de benchmark.

Wat betreft de uitgaven is er directe aandacht nodig voor het achterstallige onderhoud aan het bezoekerscentrum van de Stichting Etersheimerbraak. Op basis van de meerjarige begroting is te verwachten dat het aanpakken van het onderhoud gaat leiden tot een tekort over vier jaar van meer dan vijftig duizend euro. De Stichting staat voor een moeilijke opgave om dit probleem op te lossen, waarbij keuzes gemaakt moeten worden die grote gevolgen kunnen hebben voor de Stichting. Hiervoor hebben ze ondersteuning nodig, bijvoorbeeld door een externe adviseur of een medewerker vanuit de gemeente die dit samen met ze op gaat pakken.

Het Volendams Museum verwacht ook hoge kosten voor onderhoud van het pand in de komende jaren dat eigendom is van de gemeente. Verder heeft het museum last van beperkte ruimte in het museum voor het personeel en eventuele uitbreiding van de collectie, en zijn de klimaatomstandigheden in het pand niet goed voor de collectie. Het is wenselijk om alternatieve opties te onderzoeken voor huisvesting van het museum waarbij de ruimte er wel is om aan de ambities van het museum te voldoen. Dit brengt uiteraard hoge kosten met zich mee die met de verwachte baten van een verhuizing vergeleken dienen te worden. Als laatste moet er ook aandacht besteed worden aan de kosten die met het verwachte onderhoud van het Edams Museum

gepaard zullen gaan de komende jaren. Al met al staan de musea voor een dure opgave wat betreft huisvesting.

Samenwerking

Uit de gesprekken blijkt dat de musea in Edam-Volendam aan het begin staan van een samenwerking die hen goed bevalt. Deze samenwerking moet worden aangemoedigd aangezien hier veel waarde uit te halen valt. De gedeelde uitdagingen waar de musea voor staan kunnen het beste samen worden aangepakt, zoals het aanpakken van het vrijwilligerstekort, het inzetten op fondsenwerving en verhogen van de eigen inkomsten, en het aantrekken van meer (toeristische) bezoekers. Daarnaast is het handig om een actieve samenwerking te onderhouden voor het geval dat er een (tijdelijk) gat ontstaat in de benodigde expertise bij één museum, die (op voorwaarde dat daar capaciteit voor is) deze (tijdelijk) aangevuld kan worden vanuit een ander museum. Zoals eerder genoemd onder het kopje "personeel en vrijwilligers" liggen hier ook veel kansen voor samenwerking, zoals een gedeelde wervingscampagne en gedeeld betaald personeel op het gebied van bijvoorbeeld marketing, commerciële werkzaamheden, en fondsenwerving.

Naast het aanmoedigen van samenwerking tussen de musea is het ook belangrijk om aandacht te besteden aan de samenwerking en het contact tussen de musea en de gemeente. Voor dit onderzoek hebben wij meerdere verdiepende gesprekken gevoerd met de musea. Hieruit blijkt dat vanuit het perspectief van de musea er een aantal knelpunten zijn wat betreft de relatie tussen de musea en de gemeente, en wat betreft de verwachtingen die de musea van de gemeente hebben.

Het is wenselijk dat de musea en de gemeente na dit onderzoek met elkaar verder in gesprek gaan. De drie musea hebben momenteel regelmatig een gezamenlijk overleg. Mogelijk kan de gemeente hierbij (deels) aanwezig zijn om het gezamenlijke contact structureel te onderhouden. Bij dergelijke gedeelde overleggen kan dan ook aandacht besteed worden aan de gedeelde uitdagingen van de musea, zoals het werven en behouden van vrijwilligers en het aantrekken van meer toeristische bezoekers. Mogelijk kan de gemeente een rol spelen bij het faciliteren van gedeelde campagnes voor vrijwilligerswerving, vrijwilligersbijeenkomsten (bijvoorbeeld helpen bij

het vinden van een geschikte locatie), het aanmoedigen van schoolbezoeken, en het realiseren van meer toeristische bezoekers.

Om de verschillende aandachtspunten aan te pakken is het verder wenselijk om samenwerking te zoeken met externe partijen die de musea en de gemeente hier verder bij kunnen ondersteunen. Ten eerste kan de samenwerking met het Netwerk Zuiderzeecollectie verder opgepakt worden. Het Volendams Museum heeft al baat gehad bij advies van een commerciële medewerker van het Zuiderzeemuseum. Het Edams Museum is wel onderdeel van de samenwerking maar is nog zoekende naar de beste manier om hier baat van te hebben, en de Stichting Etersheimerbraak is nog geen lid maar zou dat kunnen worden. Mogelijk kan het Volendams Museum de andere twee hierbij op weg helpen. Daarnaast kunnen het Edams Museum en het Volendams Museum zich als leden van de Museumvereniging aansluiten bij werkgroepen gericht op bepaalde relevante thema's, zoals personeel en organisatie, financiën, commerciële zaken, en marketing.³⁸ Daarnaast is er het interprovinciale samenwerkingsverband Landelijk Contact van Museumconsulenten (LCM), die een digitaal informatieplatform hebben opgezet voor musea en andere erfgoedorganisaties,³⁹ met o.a. informatie over fondsenwerving en inkomsten genereren uit een museumwinkel.⁴⁰ Verder kan het kennisplatform Cultuur + Ondernemen expertise bieden. Dit kennisplatform voor ondernemerschap in de culturele sector biedt advies⁴¹, een financieringswijzer⁴², en cultuurleningen.⁴³

Toekomstvisie voor de musea – Voorbeeld Stadsmuseum Harderwijk

Er zijn veel mogelijkheden voor de toekomst wat betreft het verder ontwikkelen van de musea. Hiervoor kan gekeken worden naar voorbeelden van andere kleine musea die ondertussen zijn uitgegroeid tot grotere organisaties die meer bezoekers trekken en een hogere omzet draaien. Na een zoektocht in de *Museana* database en een rondvraag bij museumprofessionals

³⁸ Zie voor een volledig overzicht van de thematische museumnetwerken: <https://museumvereniging.nl/museumnetwerken/>

³⁹ Zie <https://www.museumconsulenten.nl>. De organisatie is een samenwerking van provinciale museumconsulenten in Nederland. Helaas heeft de provincie Noord-Holland geen provinciale museum- of erfgoedconsulent die meer ondersteuning kan bieden aan de musea in de gemeente Edam-Volendam.

⁴⁰ <https://www.museumconsulenten.nl/financien/fondsenwerven/>; <https://www.museumconsulenten.nl/financien/winkel-en-cafe/>

⁴¹ Cultuur + Ondernemen biedt een kosteloos oriëntatiegesprek aan, zie: <https://www.cultuur-ondernemen.nl/diensten/orientatiegesprek>

⁴² <https://www.cultuur-ondernemen.nl/culturele-financieringswijzer>

⁴³ <https://www.cultuur-ondernemen.nl/cultuurleningen>

kwam het voorbeeld van het Stedsmuseum Harderwijk naar voren⁴⁴, die in de afgelopen tien jaar een flinke ontwikkeling heeft meegemaakt naar een groter museum met meerdere locaties. Net zoals Edam-Volendam heeft Harderwijk een rijke culturele historie en is een populaire bestemming voor toeristische bezoekers, wat het een relevant voorbeeld maakt. Onder de Stichting Stedsmuseum Harderwijk vallen het Stedsmuseum en sinds 2018 het Marius van Dokkummuseum als dependance.

In 2014 vond de officiële heropening plaats van het Stedsmuseum Harderwijk in een gerenoveerd pand van de gemeente, met cultuurcafé, een zaal voor gratis tentoonstellingen, en een gemoderniseerde museumwinkel. Volgens het businessplan van het museum⁴⁵ werd de renovatie gerealiseerd met een bijdrage van de gemeente, aangevuld met bijdragen van de provincie Gelderland en het museum zelf. De ambitie was om het aantal bezoekers te laten groeien, die in de periode 2010-2013 gemiddeld uitkwamen op ruim zes duizend per jaar. Op dit punt was het museum een semiprofessionele organisatie met een klein aantal betaalde personeelsleden (waaronder een directeur).

In 2016 viel het museum nog in onze benchmarkcategorie van hoofdstuk 2, namelijk kleine cultuurhistorische musea met een omzet van maximaal 400 duizend euro. In 2016 kreeg het museum in totaal 34 duizend bezoekers, waarvan ongeveer 15 duizend betalende bezoekers. Het stedsmuseum biedt op de begane grond naast een café en museumwinkel een gratis tentoonstelling aan om het bezoek laagdrempelig te houden.⁴⁶ Ten opzichte van 2016 was het bezoekersaantal in 2022 ruim verdubbeld, met ongeveer 70 duizend bezoekers waarvan ongeveer 55 duizend betaalde bezoeken.⁴⁷ De groei in het aantal bezoekers zet ook door in 2023, waarbij het museum een recordaantal behaalde van 150 duizend bezoekers, waarvan ongeveer 125 duizend betaalde bezoeken.

De sterke groei van het aantal bezoekers in 2023 lag volgens de directeur voornamelijk aan een paar zeer succesvolle tijdelijke tentoonstellingen die

⁴⁴ Zie <https://www.stedsmuseum-harderwijk.nl/over-ons/>

⁴⁵ https://issuu.com/cvdm/docs/businessplan_stedsmuseum_harderwijk

⁴⁶ Jaarverslag 2016, Stichting Stedsmuseum Harderwijk

⁴⁷ [Jaarverslag 2022, Stichting Stedsmuseum Harderwijk](#)

veel bezoekers trokken. Ook in eerdere jaren zijn de groeiende bezoekersaantallen volgens de directeur grotendeels te danken aan de succesvolle tijdelijke tentoonstellingen die het stadsmuseum Harderwijk binnen heeft weten te halen.⁴⁸ Met de groei van het aantal bezoekers hebben de financiën van het museum over de afgelopen jaren ook een flinke ontwikkeling laten zien. De inkomsten van het museum bestonden in 2016 nog voor het grootste deel uit subsidie van de gemeente Harderwijk, die bijna 188 duizend euro bijdroeg (60% van alle baten en 100% van alle overheidssubsidies). In 2016 behaalde het Museum een negatief bedrijfsresultaat van ruim 30 duizend euro.

Om verder te groeien is er flink geïnvesteerd in het museum door verschillende partijen. Uit het jaarverslag van 2019 blijkt dat er in de jaren dat het museum is gegroeid er een "enorme injectie" is geweest van o.a. de BankGiro Loterij, het Mondriaan Fonds, de Provincie Gelderland, het Prins Bernhard Cultuurfonds en het Burger Weeshuis Harderwijk om dit te kunnen realiseren. In 2017 maakte het museum verder gebruik van eigen middelen om zich verder te ontwikkelen.⁴⁹ Daarnaast heeft de gemeente ook flink geïnvesteerd in de groei van het museum. In 2019 droeg de gemeente ongeveer drie honderd duizend euro subsidie bij, wat iets minder dan een derde van de totale inkomsten vormde. In 2023 haalde het museum 1,7 miljoen euro aan inkomsten binnen, en eindigde met een positief bedrijfsresultaat van bijna 166 duizend euro. Van de inkomsten kwam 19% uit overheidssubsidies van de gemeente en de provincie Gelderland (329 duizend euro).

De organisatiestructuur van het museum heeft de afgelopen jaren ook veranderingen doorgemaakt. In 2016 was het een semiprofessionele organisatie met een vrijwillig bestuur. Het museum had in 2016 een fulltime directeur in dienst, en een parttime conservator, registrator, medewerker collectiebeheer, en enkele gastheren/gastvrouwen. Daarnaast hadden ze 35 vrijwilligers die het betaalde personeel ondersteunde. In 2023 had het museum elf mensen in dienst (tussen de 24 en de 36 uur ieder), naast negen betaalde oproepkrachten. Het museum is uitgegroeid tot een professionele

⁴⁸ <https://www.destentor.nl/harderwijk/stadsmuseum-harderwijk-maakt-ongekende-groei-door-en-nestelt-zich-tussen-gelderse-topmusea-a0120c3f/#:~:text=Ruben%20Schipper%20Fotografie-,Stadsmuseum%20Harderwijk%20maakt%20ongekende%20groei%20door%20en%20nestelt%20zich%20tussen,nog%20op%20zo'n%203000.>

⁴⁹ <https://www.destentor.nl/harderwijk/stadsmuseum-maakt-vlucht-naar-voren-a4cfb498/>

organisatie met een Raad van Toezicht, een directeur-bestuurder, en heeft daarnaast nog altijd veel ondersteuning van vrijwilligers (66 vrijwilligers in 2023).

Alles samenvattend bestond de financiële groei van het Stadsmuseum Harderwijk uit investeringen vanuit de gemeente, provincie, cultuurfondsen, private partijen, en het museum zelf. Het museum is met een mix van betaald personeel en vrijwilligers uitgegroeid tot een professionele organisatie. Mede door aantrekkelijke tentoonstellingen naar het museum te halen hebben ze de bezoekersaantallen flink laten groeien, en daarmee hun publieksinkomsten. Ze hebben het museumbezoek laagdrempelig gehouden door een gedeelte van het museum gratis toegankelijk te maken. Interessant hierbij is dat voornamelijk de betaalde bezoeken in de afgelopen jaren flink gegroeid zijn.

Wat de toekomstvisie van de gemeente Edam-Volendam ook in gaat houden, achten de musea het van groot belang dat de zij hierbij worden betrokken. Dit is het geval voor mogelijke grote positieve ontwikkelingen (verder professionaliseren van de musea, verhuizing van het Volendams Museum), maar ook als het aankomt op noodzakelijke bezuinigingen.

Belangrijkste aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn een aantal aandachtspunten uitgelicht wat betreft de situatie van de musea in Edam-Volendam. Het aanpakken van de bovenstaande aandachtspunten vergt investering van tijd en geld vanuit de gemeente en vanuit de musea. In de praktijk is deze capaciteit mogelijk beperkt. De bedoeling is wel dat deze kosten op de korte termijn zich ontwikkelen tot baten op de lange termijn, door bijvoorbeeld de focus te leggen op het verhogen van de publieksinkomsten en het verhogen van inkomsten uit fondsen en van private partijen.

Wij hebben voorgesteld dat de musea met een investering in betaald personeel een aantal knelpunten kan oplossen en zo de bestuursleden de ruimte geeft om zich beter op de bestuurlijke taken te richten zodat de musea zich positief kunnen ontwikkelen, vitaal kunnen blijven, de werkdruk op een redelijk niveau houden en zich verder kunnen professionaliseren. Dit hebben we mede geconcludeerd op basis van een benchmarkanalyse van kleine

cultuurhistorische musea in Nederland, waaruit blijkt dat de musea in Edam-Volendam relatief weinig fte betaald personeel hebben tegenover het aantal bezoekers dat gerealiseerd wordt.

De aanbeveling is dat de gemeente onderzoekt of zij (naast andere nodige uitgaven aan de musea) ruimte heeft om (een deel van) de voorgestelde fte (totaal 2,9 fte) te realiseren. Betaald personeel kan op verschillende manieren worden vormgegeven, met personeel in loondienst of zzp'ers. Daarbij kunnen de gemeenten verder in gesprek gaan met de musea over mogelijkheden bij de musea zelf om een bijdrage te leveren, of mogelijkheden om vanuit de musea aanvragen te doen voor (aanvullende) inkomsten uit andere bronnen (fondsen, private partijen, provinciale subsidies). Ons voorstel is om prioriteit te geven aan een betaalde medewerker voor het Edams Museum (die ook bij kan dragen aan het verhogen van de eigen inkomsten) en gedeelde krachten die zich in kunnen zetten op o.a. fondsenwerving, marketing, en commerciële zaken.

Er is verder directe aandacht nodig voor huisvestings- en onderhoudsvraagstukken bij alle musea, waarbij het wenselijk is om de mogelijkheden van een verhuizing van het Volendams Museum verder te onderzoeken en op korte termijn een oplossing te vinden voor de hoge onderhoudskosten van het bezoekerscentrum van de Stichting Etersheimerbraak.

In de beginnende samenwerking van de drie musea zit veel waarde, aangezien de drie musea voor veel gedeelde uitdagingen staan. Verdere samenwerking is bijvoorbeeld bevorderlijk voor het gezamenlijk werven van vrijwilligers, het werven van fondsen, het delen van expertise, het trekken van meer (toeristische) bezoekers, en het realiseren van meer schoolbezoeken. De aanbeveling is om deze samenwerking te intensiveren en structureel samen in te zetten op gedeelde uitdagingen. Daarnaast zou de gemeente regelmatig aan kunnen sluiten bij een gezamenlijk overleg met de drie musea om actuele knelpunten te bespreken en samen naar oplossingen te zoeken. Om in te zetten op meer samenwerking tussen de musea is in de eerste plaats voornamelijk een tijdsinvestering nodig. Op de korte termijn zal dit mogelijk lastig zijn gezien de al hoge werkdruk en het tekort aan vrijwilligers. Op de langere termijn kan deze samenwerking echter juist

voor meer efficiëntie zorgen en bijdragen aan de professionaliteit, vitaliteit, en bestaanszekerheid van de musea.

Bijlage: Gesprekspartners

Voor dit onderzoek is gesproken met personeel van de drie musea:

-  J - Bestuurslid (secretaris) Edams Museum
-  J - Bestuurslid (penningmeester) Edams Museum
-  J - Bestuurslid (coördinator publiek) Edams Museum
-  J - Bestuurslid (conservator) Edams Museum
-  J - Bestuurslid (secretaris) Stichting Etersheimerbraak
-  J - Directeur Volendams Museum
-  J - Bestuurslid Stichting Etersheimerbraak
-  J - Bestuurslid (voorzitter) Edams Museum
-  J - Bestuurslid (voorzitter) Volendams Museum

Verder is gesproken met experts werkzaam bij:

De museale samenwerking in de Gooi- en Vechtstreek

Zelfstandig kunsthistorica vanuit de gemeente Edam-Volendam en Edams Museum

Het Zuiderzeemuseum

Netwerk Zuiderzeecollectie

In mail nav overleg met de gemeente in juni 2024:

1. Zoals besproken zouden we graag de aanbevelingen uitgebreider willen zien. Waarbij zowel oplossingen voor de musea genoemd worden als mogelijkheden voor de gemeente. We zouden graag meerdere aanbevelingen voor de gemeente willen zien, waarbij er ook opties komen die minder kosten met zich meebrengt. Denk aan mogelijke creatieve oplossingen voor musea:

- a. Fondsen werving door middel van no cure / no pay
- b. Studenten vragen voor marketing projecten: (belang van marketing benoemen voor het aantrekken van meer bezoekers)
- c. Kortere openingstijden
- d. Meer vragen voor de entreekosten
- e. Meer gebruik maken van een museumwinkel. (Hierbij kan een vergelijking gemaakt worden naar de gemiddelde opbrengsten van vergelijkbare musea en de opbrengsten van onze musea)

- Het laatste hoofdstuk met aandachtspunten en aanbevelingen is uitgebreid zodat de focus niet meer alleen ligt op fte. No cure/no pay is niet specifiek genoemd, maar er is wel aandacht besteed aan het onderwerp fondsenwerving.
- Het belang van o.a. marketing en commerciële medewerkers zijn verder onderstreept. Stagiairs zijn daarbij wel genoemd maar niet direct aanbevolen aangezien er dan wel capaciteit moet zitten bij de musea om de juiste begeleiding te verzorgen.
- Kortere openingstijden en hogere entreekosten stonden in de eerdere versie van het rapport beschreven in eerdere hoofdstukken, nu ook in het laatste hoofdstuk (met de kanttekening dat beiden kunnen leiden tot lagere bezoekersaantallen, met name korte openingstijden).
- De museumwinkel wordt nu uitgebreider besproken bij de vergelijken van de financiën van het Edams en Volendams museum met de benchmark en in het laatste hoofdstuk.

2. Wat mij opviel is dat de financiën van de 3 musea niet vergeleken zijn met de andere musea. Wat zijn de in- en uitgaven (huur / subsidie) etc. vergeleken met andere musea (zie tabel 2.1)

We hebben nu in hoofdstuk 4 onder een nieuw subkopje een overzicht gemaakt van de benchmark tegenover de twee direct te vergelijken musea (Edams en Volendams). Voor Etersheimerbraak hebben we ook meer algemene conclusies over inkomsten/uitgaven toegevoegd.

3. Er wordt genoemd de musea vergeleken wordt met andere vergelijkbare musea tot een inkomen van €400.000,-. Maar wat zijn de inkomsten van onze musea? Is dit wel representatief? Misschien eerder representatief om te vergelijken met aantal bezoekers? Het Schooltje van Dik Trom / Stichting Etersheimerbraak heeft maar 3000 bezoekers per jaar.

De gemiddelde waarden van de gekozen benchmark liggen redelijk dichtbij waarden

van het Edams en het Volendams Museum, en zijn in onze ogen voldoende representatief. Het gemiddelde bezoekersaantal van de benchmark ligt tussen het bezoekersaantal van het Edams en het Volendams Museum in. De gemiddelde inkomsten (en uitgaven) van het gemiddelde benchmarkmuseum liggen wat hoger dan de twee musea, dit wordt nu verder toegelicht in hoofdstuk 4. De gebruikte categorie “kleine musea” is gebaseerd op inkomsten tot 400k en is een standaard categorie die wordt gebruikt om de omvang van een museum weer te geven in de sector. Een benchmarkgroep gebaseerd op bezoekersgroepen zou ook ontwikkeld kunnen worden. CBS hanteert voor musea bijvoorbeeld de categorieën: 2500-10.000 bezoekers, 10.000-25.000 bezoekers, en 25.000 – 50.000 bezoekers. In het benchmarkhoofdstuk is nu uitgerekend wat het aantal fte is gebaseerd op een benchmark van cultuurhistorische musea in deze bezoekerscategorieën van het CBS. Op deze wijze komt er een hoger aantal fte uit dan wanneer we de omzetcategorie hanteren. Eventueel kan de benchmarkberekening op basis van het aantal bezoekers uit het rapport worden gehaald aangezien het niet veel toevoegt – de aanbeveling van het benodigde aantal fte hebben we nu gebaseerd op de benchmark van kleine cultuurhistorische musea, waarbij we wel rekening houden met het aantal bezoekers.

4. Graag ook kijken naar potentie van museum of in ieder geval noemen: Volendam heeft per jaar 1,4 miljoen bezoekers (volgens Google 2016). Zouden ze dan niet meer bezoekers kunnen trekken?

Die potentie is er zeker, nu staat er een alinea op p39:

“Het museum ontvangt ongeveer het dubbele van het gemiddelde van de benchmarkgroep in zowel 2019 als 2022, wat neerkomt op 17 duizend bezoeken in 2019 en 11 duizend in 2022 aan het Volendams museum. De aantallen gaan weer omhoog nu het museum (en het toerisme) herstelt van de coronacrisis. Er is potentie om in de komende jaren meer bezoekers te trekken (zoals ook aangegeven in het interview door het museum zelf), gezien het aantal toeristische bezoekers dat Volendam ontvangt.”

Dit onderwerp hebben we nu meerdere keren aangehaald, en hebben aanbevolen dat het trekken van meer toeristische bezoekers iets is wat de musea samen op zouden kunnen pakken.

5. Er staan een aantal negatieve uitspraken in van de musea over de gemeente, maar deze zijn helemaal niet geverifieerd. Bij het Volendamsmuseum staat er iets over de verwachting dat de gemeente zich pro-actiever moet opstellen t.o.v. het onderhoud van het Vol. Museum. Ik weet van vastgoed dat het museum een huur betaald waarbij is afgesproken dat alleen onderhoud aan de buitenkant wordt gedaan en geen duurzaamheids onderhoud aan de binnenkant. Dan wordt er iets geschreven over het leeghalen van de goot. Volgens mij is dit helemaal geen taak van de verhuurder, maar van de huurder.

Alles wat nog een open discussiepunt lijkt te zijn is nu uit de tekst gehaald. Het algemene aandachtspunt dat er nog discussiepunten open staan om te overleggen tussen de musea en de gemeente wordt nu beschreven. Dit zijn zaken die de gemeente en de musea zonodig onderling verder op kunnen pakken.

6. Ook op blz 32 over de samenwerking tussen de musea wordt weer heel negatief gesproken over de gemeente en is ook dit niet geverifieerd. Het stuk over workshops ligt ook anders, volgens mij collega, zijn ze wel degelijk meegenomen. Het stuk over langere termijn, de functie beleidsmedewerker kunst en cultuur is een structurele functie, in vaste loondienst en niet tijdelijk. Of iemand weggaat of blijft heeft de gemeente niet in de hand. De gemeente houdt het culturele veld op de hoogte van wat er gaande is via het cultuurplatform, daar zijn 2-3 keer per jaar vergaderingen van. Daarnaast heb ik als beleidsmedewerker regelmatig overleg met de bestuursleden van het platform. Ze worden dus al op de hoogte gehouden. □ dit kan beter geverifieerd worden en genuanceerder opgeschreven worden.

Zie punt 5. Alles waar hoor en wederhoor voor nodig is staat niet meer in de tekst.

7. Het stukje op blz 23 over het objecten die staan te verpieteren op de afvalstraat is al verholpen, een deel ervan is geschonken aan het Edams museum.

Zie punt 4 en 5.

8. 'Alle resultaten wijzen op investeren betaalde krachten' □ ik zou zeggen investeren krachten betaald of onbetaald. In principe hebben ze mensen nodig, niet per se betaald

Dit is deels waar – we hebben de zin aangepast. De realiteit is wel dat het steeds moeilijker wordt om vrijwilligers te vinden en vast te houden. Investeren in een (gedeelte) wervingscampagne kan helpen om dit deels tegen te gaan. De meeste vrijwilligers werken echter maar een paar uur per week (+/- 4 uur) en hebben niet per sé de expertise die nodig is om een professionele organisatie te runnen. Het zou natuurlijk fantastisch zijn om een vrijwilliger te strikken die voor 16 uur in de week aan commerciële zaken wil gaan werken voor de drie musea en dit ook goed kan. Het Edams museum heeft bijvoorbeeld nu een kunsthistorica als geheel vrijwillige conservator met de juiste expertise en zet zich in voor de uren die het museum nodig heeft. Hier hebben ze geluk mee. Het is niet realistisch om te verwachten dat alle professionele vaardigheden 100% gedekt kunnen worden door vrijwilligers. Ook als je genoeg vrijwilligers vindt om alle benodigde uren mee vol te maken, is de uitdaging nog om de juiste expertise te hebben, waarvoor je dan trainingsmogelijkheden moet bieden. Daarnaast kost het veel meer moeite (voor bestuursleden of de directie) om een groep vrijwilligers te coördineren die ieder maar een paar uur werken dan één betaald persoon die waarschijnlijk minder training nodig heeft en de benodigde expertise al grotendeels in huis heeft. Het kan natuurlijk ook zijn dat je genoeg wilt nemen met de musea als vrijwilligersorganisaties, maar dan valt ook te verwachten dat zaken als bezoekersaantallen en eigen inkomsten achter blijven.

9. Er wordt vergeleken gemiddelde fte bij andere musea, maar gemiddeld hebben musea ook een enorme schuld. (€43000).

Heel terecht punt, over het algemeen is het belangrijk om een meer genuanceerd beeld te geven van de plus én minpunten van betaald personeel. Personeelskosten zijn een enorme kostenpost voor de kleine cultuurhistorische musea, dit staat nu ook verder toegelicht in hoofdstuk 4 bij de vergelijking met het Edams/Volendams Museum en de benchmark. Als het goed is staan op de langere termijn hier weer hogere inkomsten tegenover, maar dat is niet gegarandeerd en je moet de hoge opstartkosten wel kunnen veroorloven. Het is verleidelijk om te denken dat

stagiaires/werkstudenten een uitkomst bieden, maar hier moet wel de juiste professionele begeleiding voor aanwezig zijn. Als er verder geen professionals werken om aan te sturen kan dat lastig worden (je ziet mede daarom ook niet veel stagiairs bij de kleine cultuurhistorische musea).

10. Ook graag kijken naar toekomstig meer samenwerken tussen de musea. Ook op evt bestuurlijk niveau en in ieder geval met marketing / fondsen werven etc. Dit graag duidelijker benadrukken

De samenwerking hebben we nu duidelijker benadrukt. Op bestuurlijk niveau is de samenwerking nog nieuw maar is het een heel goed idee om ze samen meer op te laten trekken omdat ze veel gedeelde uitdagingen hebben. Er zit veel waarde in het blijven stimuleren hiervan, zodat ze van elkaar kunnen leren en steeds meer gedeelde uitdagingen samen aan kunnen pakken. Gedeeld personeel stond in de vorige versie heel kort genoemd, en in deze versie wordt dat veel meer benadrukt. Daarnaast zijn gedeelde contactmomenten met de gemeente een goed idee.

11. Verder graag de vergelijking met het museum Harderwijk. Hoe zijn zij van een klein naar groter museum gegaan. Waar liepen ze tegenaan? Wat waren de kosten? Wat waren de inkomsten / bezoekersaantallen toen en nu? Hoeveel subsidie krijgen ze nu? Eindigen de cijfers eind van het jaar positief etc?

De jaarverslagen en jaarrekeningen van het Stadsmuseum Harderwijk zijn voor de periode 2016 t/m 2023 bekeken. In combinatie met andere desk research (nieuwsberichten e.d.) is de ontwikkeling van het museum geschetst in het laatste hoofdstuk. Het stukje over het Huizer Museum is nu verwijderd aangezien het een erg land hoofdstuk aan het worden was. Het rapport met ontwikkelscenario's van het Huizer Museum is wel informatief voor de gemeente, dus ik zal deze sowieso met jullie delen.

12. Is een advies van 0,5 fte niet heel veel voor een museum met maar 3000 bezoekers? Zijn deze adviezen die nu in het conceptrapport staan wel proportioneel?

De 0,5 is uitgerekend op basis van 3000 bezoekers die binnen de benchmark vallen van kleine cultuurhistorische musea. Gemiddeld hebben die musea 0,17 fte per 1000 bezoekers. Op basis van de nieuwe CBS benchmark met bezoekerscategorieën komen er iets hogere schattingen uit, waarbij een museum tot 2.500 bezoekers 0,62 fte heeft.

Zoals benadrukt in hoofdstuk 5 geeft de benchmark een gemiddelde weer, wat niet perse "het ideale aantal fte" is voor musea, dit kan hoger of lager liggen.

Toelichting grondslagen

In dit document kunt u secties vinden die onleesbaar zijn gemaakt. Deze informatie is achterwege gelaten op basis van de Wet open overheid (Woo). De letter die hierbij is vermeld correspondeert met de bijbehorende grondslag in onderstaand overzicht.

J Art. 5.1 lid 2 sub e

Het belang van de openbaarmaking van deze informatie weegt niet op tegen het belang van de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen