



# "Stappen zetten"

## Werken aan de toekomst van Museum Voorschoten

### 1 Beleidsvoornemens

Het Museum Voorschoten wil het museum van, voor en over Voorschoten zijn. Het wil het publiek op een aantrekkelijke en (soms) educatieve manier in aanraking laten komen met cultuur, cultureel erfgoed en kunstvormen die een lokaal karakter hebben of in de directe omgeving van Voorschoten relevant zijn. Het museum streeft naar een eigen collectie van objecten die betekenisvol zijn voor de historie van Voorschoten.

Of het museum slaagt in zijn gekozen opdracht wordt bepaald door onze donateurs en bezoekers. Het aantal bezoekers en de tevredenheid van de bezoekers zijn dus belangrijke graadmeters voor het succes van het museum. De mini-enquêtes die we bij iedere tentoonstelling houden zijn een nuttig instrument.

Het bestuur heeft de ambitie om een belangrijke speler te zijn in de sector kunst en cultuur van Voorschoten. De vestiging in het historische centrum van Voorschoten geeft ons een goed uitgangspunt om die rol te vervullen. Bij die ambitie hoort ook dat we niet alleen een museum willen zijn maar ook kunst en cultuur een bredere maatschappelijke betekenis willen geven. Onze accommodatie met een gescheiden entree en een multifunctionele tentoonstellingsruimte die snel is om te stellen naar een andere configuratie geeft de mogelijkheid tot een scala van activiteiten.

Het bestuur is een sterke voorstander van samenwerking en bundeling van krachten met andere organisaties.

We kwantificeren onze ambitie door te streven naar ten minste 5000 bezoekers per jaar, een verruiming van de openingstijden, een verbreding van onze activiteiten en een groeiende betekenis in de regio.

### 2. Stand van zaken

De afgelopen jaren is hard gewerkt aan de verdere ombouw naar een culturele onderneming. Er zijn vorderingen gemaakt bij de opleiding van vrijwilligers en het meer werken volgens bedrijfseconomische principes. Er is een betere documentatie van processen en de administratieve processen zijn allen vernieuwd en ondergebracht in een geïntegreerd geautomatiseerd systeem dat voldoet aan de nieuwe privacy wetgeving.

De verdere professionalisering is niet ten koste gegaan van de goede eigenschappen van een vrijwilligers organisatie. Het museum heeft nog steeds een trouwe schare vrijwilligers die met veel plezier met elkaar samenwerken om onze tentoonstellingen en andere activiteiten tot een succes te maken en de bezoekers klantvriendelijk ontvangen

Sinds een aantal jaren hebben we een vernieuwd collectiebeleid. Na jaren van stilstand zijn we weer begonnen om onze collectie uit te breiden en de niet meer in het nieuwe beleid passende objecten af te stoten.

Op financieel terrein prijst het bestuur zich gelukkig met de vele donateurs. Zonder hun bijdragen zou Museum Voorschoten niet kunnen bestaan. Ook de subsidie van de gemeente Voorschoten is van essentieel belang. We wachten daarom met belangstelling het nieuwe cultuur- en subsidiebeleid van de gemeente af. Een niet onaanzienlijk deel van onze inkomsten komt uit het verhuren van onze accommodatie voor vergaderingen en andere bijeenkomsten. We zien dat de combinatie van vergaderen en museum voor velen aantrekkelijk is.

Hoewel er altijd ruimte voor verbetering is, kijkt het bestuur tevreden terug en is een woord van dank aan al onze vrijwilligers die daaraan hebben bijgedragen op zijn plaats.

### 3. Doelstellingen

De goede resultaten in de afgelopen jaren stellen ons in staat om ons beleid voor de komende jaren aan te scherpen en ons te richten op nieuwe gebieden.

## **Aanscherpen**

### Tentoonstellingen

De afgelopen jaren hebben we tijdens de zomermaanden kunstverenigingen uit Voorschoten en de regio in het museum laten exposeren. Deze kunstexposities dienden een dubbel doel. Enerzijds gaf het de Voorschotenaren de gelegenheid om kennis te nemen van hedendaagse betaalbare kunst en deze aan te schaffen. Anderzijds ontving Museum Voorschoten een deel van de verkoopopbrengsten. Onze ervaringen met (met name het laatste doel) zijn teleurstellend. Na ampel beraad hebben we besloten om pure kunstexposities nog maar incidenteel te organiseren en dan alleen voor kunstverenigingen of kunstenaars uit Voorschoten die in staat zijn een aantrekkelijke, thematische en vernieuwende expositie te organiseren.

Daarbij vinden we dat we relatief weinig aandacht geven aan onze collectie. Sinds enige tijd hebben we een vernieuwd collectiebeleid en zijn we op basis van dat beleid begonnen om witte vlekken in onze collectie in te vullen. Dankzij de steun van onze donateurs zijn we daar ook toe in staat. Tijdens onze laatste jaarvergadering hebben de donateurs aandacht gevraagd voor het tentoonstellen van onze collectie en de nieuwe aanwinsten. Voor de komende jaren zullen we daar tijdens de zomermaanden meer werk van maken.

In Voorschoten wonen veel expats. En Leiden heeft het Expat Centre Leiden (ECL) Meer tweetalige informatie rondom tentoonstellingen kan het museum ook voor deze doelgroep aantrekkelijk maken. We gaan de algemene informatie over onze tentoonstellingen in het vervolg ook in het engels beschikbaar maken.

### Evenementen

We zien dat we de laatste jaren in staat zijn geweest om sprekers te vinden voor het houden van aantrekkelijke lezingen over voor Voorschoten relevante onderwerpen. We gaan daar mee door. Sinds enige tijd hebben we twee workshops over archeologie voor kinderen. Tijdens de laatste Nationale Archeologiedag werd daar enthousiast gebruik van gemaakt.

We willen ons aanbod aan evenementen verruimen met o.a. workshops over kunst en cultuur. Een uitbreiding van het aantal vrijwilligers voor de evenementengroep is dan noodzakelijk.

### Vrijwilligers

We komen steeds beter in onze rol als culturele onderneming. Zoals geldt voor iedere onderneming is de professionele kwaliteit en de motivatie van de medewerkers van groot belang voor het leveren van goede prestaties. Het bestuur is blij met zijn vrijwilligers maar constateert ook dat we als organisatie nog te weinig gebruik maken van de vele opleidingsmogelijkheden die het erfgoedhuis Zuid-Holland biedt. De cursussen zijn van kwalitatief hoog niveau en zeker inspirerend. We gaan daar in de toekomst als bestuur meer aandacht aan geven en voor vragen.

### Financiën

In eerdere beleidsplannen gaven we aan dat door de renovatie in 2014 en de daarmee samenhangende kosten er een gat bestond tussen de jaarlijkse inkomsten en uitgaven. Dat gat hebben we aardig weten te dichten ware het niet dat de gemeente Voorschoten de bijdrage aan Museum Voorschoten abrupt en aanzienlijk verminderd heeft met als gevolg dat we nog niet een sluitende rekening van inkomsten en uitgaven hebben. Voor de komende jaren zullen we op zoek moeten naar nieuwe financieringsmogelijkheden. Voor de continuïteit van het museum heeft dit nog geen gevolgen vanwege onze uitstekende solvabiliteit.

### Organisatiestructuur

Er is op dit moment geen reden om aan onze bestaande organisatie te sleutelen. De huidige bestuursstructuur bestaat naast de gebruikelijke functionarissen (voorzitter, secretaris, penningmeester) uit vier algemene bestuurders die primair elk voor een, voor het museum relevant, aandachtsgebied verantwoordelijk zijn (tentoonstellingen, collectiebeheer, evenementen, facility management).

### Ons gebouw

We hebben een fraai, gerenoveerd pand met een ruime entree. Al eerder hebben we geconstateerd dat die entree meer mogelijkheden biedt dan de statische functie die het nu heeft (kassa, winkel etc). Om meer ruimte te geven aan nieuwe activiteiten gaan we de entree aanpassen.

Als culturele onderneming kunnen we niet zonder commerciële activiteiten. De verhuur van zalen voor vergaderingen en bijeenkomsten in ons pand levert een relevante bijdrage aan de financiering van onze activiteiten. We houden onze dienstverlening hoog.

## ***Nieuw beleid***

### Toeristisch informatiepunt

Museum Voorschoten is gevestigd in het historische centrum van Voorschoten. Na een verbouwing van de entree ruimte van het museum, zoals hiervoor aangegeven, hebben we alles in huis om te functioneren als een Toeristisch Informatiepunt (wellicht een VVV). We gaan hierover in gesprek met de gemeente en organisaties die tot doel hebben Voorschoten als een aantrekkelijke gemeente te vermarkten.

### Historisch Voorschoten

In het verlengde van het vorige punt kunnen we in het toeristenseizoen het historische karakter (een van de drie kernwaarden van Voorschoten) promoten met onze tentoonstellingen. We gaan de komende jaren tijdens de zomer aandacht geven aan die historie door tentoonstellingen te maken rondom onze eigen collectie, waar nodig aangevuld met bruiklenen.

### Regionale samenwerking

Voorschoten is een aantrekkelijk dorp met een mooie historie. Het beleid van de gemeente Voorschoten is om de promotie van Voorschoten in de regio te schragen op een drietal kernwaarden (het DNA). Historie is er daar één van en als museum 'van, voor en over Voorschoten' is ons aanbod op het gebied van cultuur en cultureel erfgoed de moeite waard om bij een breder regionaal publiek onder de aandacht te brengen. Gezien het feit dat Voorschoten als gemeente er voor gekozen heeft om zich te richten op de Leidse regio ligt het voor de hand dat ook wij ons richten op een samenwerking met culturele organisaties in de Leidse regio. We gaan daar aan werken.

### Zorg en sociaal domein

Er ontstaan in Nederland succesvolle samenwerkingen tussen het zorg/sociaal domein en musea en andere culturele instellingen. We starten een onderzoek of ook in Voorschoten c.q. de Leidse Regio mogelijkheden zijn voor een zinvolle samenwerking.

### Financiën

Ten einde het museum beter te verankeren in de Voorschotense samenleving gaan we onderzoeken of een adviesraad, van betrokken personen of organisaties die ook financiële verantwoordelijkheid voor het museum willen nemen, een optie is.

## **4. Onze bedrijfsprocessen**

### Tentoonstellingen

Museum Voorschoten organiseert gemiddeld drie tentoonstellingen per jaar. Onderwerpen zijn Voorschotense thema's en objecten uit de eigen collectie. Deze tentoonstellingen vinden plaats in de Grote Zaal. We houden de mogelijkheid open om zo nu en dan, tussen de tentoonstellingen in, de Grote Zaal een paar weken ter beschikking te stellen van Voorschotense kunstenaars of kunstgroepen die een aantrekkelijke en thematische kunstexpositie over Voorschoten (eventueel de regio) kunnen verzorgen.

We zullen meer aandacht besteden aan de samenwerking met andere kleine musea om zo wellicht gebruik te kunnen maken van elkaars tentoonstellingen.

In de Kleine Zaal organiseren we al jaren kortlopende tentoonstellingen over een veelheid van onderwerpen. We blijven daarmee doorgaan. Voor zo veel als mogelijk leggen we verbanden met de Tijdlijn Voorschoten. Deze tijdlijn omvat de geschiedenis van Voorschoten van het prille begin tot ver in de twintigste eeuw. De tijdlijn is een vast gegeven in de Kleine Zaal.

## Evenementen

Tot op heden bestaan de evenementen voornamelijk uit lezingen en een enkele workshop. Daaraan zijn vorig jaar de twee workshops voor kinderen (archeologie) toegevoegd. We gaan onze evenementen uitbreiden met activiteiten die in de entree kunnen plaatsvinden.

## Collectie beheer

Voor het bestuur is een belangrijk criterium voor het vernieuwde collectiebeleid geweest dat de collectie van uit museaal oogpunt relevant en van voldoende kwaliteit is. Met deze criteria zijn delen van de collectie ook interessant voor andere musea. Dat geeft ons ruimte om voor tentoonstellingen ook gebruik te kunnen maken van objecten van andere musea. In ons aankoopbeleid richten we ons op de witte vlekken in onze collectie en we zoomen in op objecten die tegen, voor onze schaal, acceptabele kosten een rol spelen in het verhaal van Voorschoten

## Promotie en PR

Een aantrekkelijk aanbod van tentoonstellingen en evenementen alleen is niet voldoende. Met een goede promotie/PR functie brengen we ons aanbod indringend onder de aandacht van het publiek. De sleutel tot het succes is een sterke drie-eenheid van tentoonstelling, evenementen en promotie. Dit vraagt om periodiek en gestructureerd overleg tussen deze drie functies en een heldere financiële afbakening met budgetten voor elk van de functies.

Voor een goede Communicatie/PR is een consistente uitstraling van de kernwaarden van het museum noodzakelijk. Alle uitingen, inclusief de uitstraling van ons gebouw en dan met name de entree en 'etalage' dienen eenduidig het merk Museum Voorschoten te versterken. De kernwaarden van dat merk zijn: stijlvol, hedendaags en toegankelijk. Dat we klantgericht zijn en kwaliteit leveren is natuurlijk een basisvoorwaarde.

## Bezoekersservices

Een grote groep vrijwilligers (gastvrouwen en suppoosten) speelt een rol bij de ontvangst en begeleiding van onze bezoekers. Zij zijn het visitekaartje van Museum Voorschoten en beïnvloeden in hoge mate de tevredenheid van onze bezoekers. Recent zijn we begonnen om samen met deze vrijwilligers te werken aan een betere dienstverlening. In groepsbijeenkomsten wordt gezamenlijk gezocht naar verbeterpunten. Het bestuur is verheugd met dit participatiemodel.

## Logistieke services

Om openingen, evenementen, verhuur, workshops etc goed te laten verlopen vraagt heel wat logistieke afstemming en organisatie, Denk daarbij aan inkoop van dranken en versnaperingen, het klaar zetten van beamers, het opstellen en bijhouden van prijslijsten, om maar een paar voorbeelden te noemen. Hoewel we hier grote vorderingen in gemaakt hebben is er altijd ruimte voor verbetering. Telkens ontdekken we efficiency verbeteringen.

## Gebouwbeheer

Het gebouwbeheer omvat alle onderhoudswerkzaamheden, aanpassingen van het gebouw en de aan het gebouw gerelateerde middelen. Het museum heeft een speciale groep medewerkers ("klusteam") met verschillende technische achtergronden die hiervoor zorg dragen.

## IT beheer

Naast de standaard IT functionaliteit beschikt het museum over een licentie voor het gebruik van AdLib, de standaard voor het beheren en catalogiseren van museale collecties. De collectiebeheergroep zorgt voor het beheer van dit systeem. Voor het algemene IT-beheer vallen we terug op een paar mensen die vaardig zijn met IT. Dat vinden we eigenlijk geen gezonde situatie. We zullen de komende tijd onderzoeken of we bepaalde functionaliteit kunnen outsourcen dan wel nieuwe vrijwilligers kunnen aantrekken.

## Backoffice administratie

In 2018 hebben we al onze administratieve en financiële systemen vervangen door een geïntegreerd backoffice systeem. Dit systeem omvat de communicatie met onze Vrienden, de verzending van de nieuwsbrieven, de aanmaak van de facturen voor de jaarlijkse donaties, herinneringen voor achterstallige betalingen, de financiële administratie van grootboek, balans en rekening van lasten en baten. We boeken

daarmee aanzienlijke efficiencyverbeteringen. Voor 2019 staat een goede systeembeschrijving op het programma om de kwetsbaarheid te verminderen.

### Fondsen werving

Het Museum Voorschoten heeft een trouwe schare van Vrienden (momenteel ca 950) die een belangrijke deel van de inkomsten van het museum opbrengen. Een doelstelling van het museum is het vergroten van het aantal Vrienden. Dat vraagt extra inspanningen omdat we momenteel al ca 10% van de gezinnen in Voorschoten als Vriend hebben. Het zou mooi zijn als we in 2020 door de grens van 1000 Vrienden breken. De minimum donatie voor Vrienden is enkele jaren geleden verhoogd tot € 12,50. Vrienden van het Museum Voorschoten krijgen een maandelijks nieuwsbrief en gratis toegang tot de tentoonstellingen.

Voor het verstevigen van onze financiële positie is het aanboren van nieuwe bronnen noodzakelijk. We gaan onderzoeken hoe we dat het beste kunnen doen. Naast de al eerder genoemde adviesraad gaan we meer werk maken van het onder de aandacht brengen van de fiscale voordelen van schenkingen en periodieke giften.

Belangrijk is dat we zuinig zijn op onze ANBI-C-status en de regels die daarvoor gelden nauwgezet naleven. De ANBI-C-status geeft de sponsor een fiscaal voordeel waardoor de bijdrage geoptimaliseerd wordt.

### Commerciële activiteiten

Naast de gebruikelijk museumwinkel is onze belangrijkste commerciële activiteit het beschikbaar stellen van accommodatie voor vergaderen, al dan niet in combinatie met een bezoek aan de tentoonstellingen. Daarvoor hebben we twee ruimtes, de Rode Zaal (op de eerste verdieping) en de Grote Zaal (tentoonstellingsruimte). Deze activiteiten dragen relevant bij aan de financiering van de kosten van het museum. Verder gaan we ook rondleidingen geven, er zijn inmiddels voldoende, goed opgeleide, suppoosten aanwezig.

## **5. Organisatie**

Museum Voorschoten is een culturele onderneming die volledig draait op vrijwilligers. We prijzen ons gelukkig met de ca. 90 vrijwilligers die we momenteel hebben. Bij de inzet van onze vrijwilligers speelt een belangrijke rol dat onze vrijwilligers toegevoegde waarde hebben en die ook als zodanig ervaren. Het ervaren van een zinvolle bijdrage aan het succes van het museum is een belangrijke voorwaarde om plezier te hebben in het werk.

Dat vraagt van het bestuur een actief personeelsmanagement. waarin communicatie een belangrijke rol speelt. Bestuursleden vullen die verantwoordelijkheden in voor alle vrijwilligers in hun organisatie. Rechten en plichten van het bestuur en de vrijwilligers liggen vast in een vrijwilligersovereenkomst.

De verantwoordelijkheid van alle hiervoor onder 4 genoemde bedrijfsprocessen zijn over alle bestuursleden verdeeld. Ieder bestuurslid heeft dus één of meer operationele taken. De uit dit beleidsplan voortvloeiende activiteiten/acties liggen vast in een uitvoeringsplan dat door het bestuur uitgevoerd en bewaakt wordt.

De planperiode van 'Stappen Zetten' is 2019-2021.

Voorschoten, 14 december 2018