

Doorlichting en ontwikkelperspectief Nationaal Glasmuseum Leerdam

Rapport

Raad van Toezicht Nationaal Glasmuseum Leerdam

BMC

December 2020

drs. A.H.M.van Helden

drs. C.J. Kievit

drs. M.M. van Vulpen

Projectnummer: PO015791

Classificatie: Openbaar

Status: Definitief

Inhoud

Hoofdstuk 1	Opdracht	4
1.1	Aanleiding en opdracht	4
1.2	Werkwijze en onderzochte periode	4
1.3	Beoordelingsmodel huidig functioneren	5
Hoofdstuk 2	NGM	8
2.1	Typering NGM op hoofdlijnen	8
2.2	Economische betekenis voor Leerdam en Vianen	9
Hoofdstuk 3	Publiekskracht	10
3.1	Programming	11
3.2	Ontsluiting geschiedenis en betekenis van glas en de glascollectie	13
3.3	Activiteiten ondersteunend aan programming	13
3.4	Public Relations & Marketing	15
Hoofdstuk 4	Onderhoudskracht	17
4.1	Collectie	17
4.2	Vastgoed en depotruimte	19
Hoofdstuk 5	Bestuurskracht	23
5.1	Governance	23
5.2	Relatie met externe zeggenschap	27
5.3	Interne besturing	30
5.4	Gastheerkracht	32
5.5	Ondernemende en innoverende kracht	34
Hoofdstuk 6	Bedrijfsvoeringskracht	35
6.1	De feiten over vermogen, exploitatierekening en personeel	35
6.2	Vermogen	36
6.3	Exploitatierekening	38
6.4	Personeel en organisatie	41
6.5	Administratie en ICT	44
Hoofdstuk 7	Conclusies	46
Hoofdstuk 8	Ontwikkelperspectief	50
8.1	Korte termijn	50
8.2	Lange termijn	52
8.3	Middellange termijn	54

Hoofdstuk 9	Profiel directeursfunctie	56
9.1	Functieomschrijving	56
9.2	Functie-eisen	56
Bijlage 1	Opdracht	58
Bijlage 2	Geïnterviewde personen	61
Bijlage 3	Geschiedenis museum	62
Bijlage 4	Administratieve organisatie, registratie en interne controle	67
Bijlage 5	Financiële ontwikkelingen 2017 - 2020, feiten en analyse	70
Bijlage 6	Subsidieregime Rijk vanaf 2021	97
Bijlage 7	Uitvoeringsovereenkomst 2019	99

Dit document is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

Hoofdstuk 1 Opdracht

1.1 Aanleiding en opdracht

De stichting Nationaal Glasmuseum Leerdam (NGM) kent een bestuursmodel met een directeur en een Raad van Toezicht (RvT). Er zijn de afgelopen jaren verschillende wisselingen geweest in de invulling van de directeursfunctie en ook in die van de RvT. Sinds het voorjaar van 2020 nemen twee leden van de RvT samen de directiefunctie waar.

Medewerkers, de voormalig directeur en de RvT hebben de afgelopen jaren verschillende vraagstukken en tekortkomingen gesignaleerd binnen de gehele breedte van het museumbedrijf. De RvT is de afgelopen maanden vooral bezig geweest om de relatie te normaliseren met de twee verstrekkers van structurele subsidies: het Rijk (het Ministerie van OCW) en de gemeente Vijfheerenlanden.

De RvT is daarnaast op zoek naar inzicht in het huidige functioneren van het museum en op basis daarvan voorstellen voor een ontwikkelperspectief en tevens een profielschets voor een nieuwe directeur. De RvT heeft BMC opdracht verleend dit inzicht, dit perspectief en deze profielschets te leveren. Dit rapport bevat de resultaten van deze opdracht. Bijlage 1 bevat de volledige doel- en vraagstelling van de opdracht.

1.2 Werkwijze en onderzochte periode

Werkwijze

Wij hebben voor deze opdracht veel gegevens en documenten bestudeerd, interviews gehouden met functionarissen van het Ministerie van OCW, de gemeente Vijfheerenlanden en het NGM zelf. Bijlage 2 bevat de lijst met geïnterviewden. Tussentijds hebben wij, in eerste instantie, voorlopige bevindingen gepresenteerd aan het personeel van het NGM en de directievoerende leden van de RvT. In tweede instantie hebben wij een conceptrapport besproken met de RvT. De RvT heeft de gelegenheid gegeven aan de medewerkers en de vrijwilligers, de gemeente en het ministerie om te reageren op het bijgestelde conceptrapport (versie 26 oktober 2020). In het voorliggende eindrapport hebben wij rekening gehouden met de reacties die de RvT heeft ontvangen.

Onderzochte periode

Wij hebben de ontwikkelingen onderzocht die hebben plaatsgevonden in de periode van 2017 tot het voorjaar van 2020 (de uitbraak van de coronapandemie).

Vanwege het belang voor het NGM besteden wij daarnaast enige aandacht aan de Erfgoedwet die per 2016 in werking is getreden. Ook gaan we globaal in op de geschiedenis van het NGM.

1.3 Beoordelingsmodel huidige functioneren

De bril waardoor we kijken: het waardenmodel

Van belang is te expliciteren door welke bril wij het huidige functioneren van het NGM beoordelen. Wij gebruiken daarvoor een waardenmodel dat bestaat uit vier krachten en dat per kracht is onderverdeeld naar deelkrachten en succesbepalende factoren per deelkracht. De effectieve kracht van het museum wordt bepaald door de zwakste schakels.

De vier krachten zijn:

1. Publiekskracht
2. Onderhoudskracht
3. Bestuurskracht
4. Bedrijfsvoeringskracht

In de hoofdstukken 3 tot en met 6 benoemen wij per kracht de deelkrachten en succesbepalende factoren per deelkracht en waarderen wij aan de hand daarvan het functioneren van het NGM.

Het model is bedoeld om kansen te identificeren en te prioriteren

Bij de toepassing van het model staat de vraag centraal hoe de krachten en succesbepalende factoren per kracht in de praktijk worden benut en waar de belangrijkste kansen liggen om de totale culturele en zakelijke kracht van het museum te versterken.

Het antwoord op deze vraag wordt beantwoord aan de hand van een beoordeling van de resultaten, de ontwikkeling in de tijd van die resultaten per afzonderlijke kracht, de sterkte van verbinding tussen die krachten, de mate waarin het museum in staat moet worden geacht behaalde resultaten vast te houden en verder te ontwikkelen, en vooral ook de identificatie van de factoren waaraan het museum het beste kan werken, in welke volgorde, teneinde zijn kracht te versterken.

Het waardenmodel bepaalt de indeling van de doorlichtingsresultaten

Het doorlichtingsdeel van dit rapport kent de volgende indeling. In de komende vier hoofdstukken gaan we achtereenvolgens in op elk van de vier onderscheiden krachten. Per hoofdstuk/kracht benoemen we:

- Relevante feiten
- Wat gaat goed?
- Wat gaat niet goed genoeg?

- Waar liggen kansen (intern en extern)?
- Waar liggen bedreigingen (intern en extern)?

In feite gaat het hierbij om een vorm van sterkte-zwakteanalyse per kracht.

Voor zover onze waardering is gebaseerd op een feitencomplex dat afzonderlijke vermelding verdient, verwijzen wij daarvoor naar een specifieke bijlage bij dit rapport.

Vergelijking met andere musea

We hebben het NGM voor onze waardering ook vergeleken met andere rijksmusea. Wij hebben daartoe gebruikgemaakt van de databank Museana van de Museumvereniging en de gegevens die deze bevat over het jaar 2018. Cijfers voor de rijksmusea over 2019 kunnen we helaas op dit moment niet ontleen aan Museana.

Dit heeft geleid tot de volgende selectie van musea:

1. Allard Pierson Museum
2. Het Nieuwe Instituut
3. Keramiekmuseum Princessehof
4. Literatuurmuseum/Kinderboekenmuseum
5. Museum Catharijneconvent
6. Museum Gevangenpoort
7. Nationaal Onderwijsmuseum
8. Naturalis Biodiversity Center
9. Rijksmuseum Boerhaave
10. Rijksmuseum Twenthe

Dit zijn de rijksmusea waarvan de gegevens over 2018 zijn opgenomen in Museana, met publieksinkomsten (entreegelden) die in 2018 liggen tussen € 136.900 en € 634.900. De publieksinkomsten van het NGM in 2018 bedragen € 321.000 (volgens Museana). Het gaat bij de publieksinkomsten van deze musea dus om een bandbreedte tussen 43 en 198% van de vergelijkbare inkomsten van het NGM.

Gemiddeld zijn de musea uit de referentiegroep iets groter dan het NGM:

Gegevens 2018	Natio- naal Glas- museum	Gemiddelde vergelijk- bare rijksmusea
Totaal aantal bezoeken	55.134	88.442
Publieksinkomsten	€ 321.000	€ 453.000

Dit gemiddelde verschil in grootte vormt overigens geen probleem in onze vergelijkingen omdat we geen absolute grootheden vergelijken, maar alleen relatieve (vooral grootheden uitgedrukt per bezoek en daarnaast percentages van totale uitgaven per museum).

Voor onderwerpen waarbij er sprake is van een waarde bij één museum uit de referentiegroep die uitzonderlijk hoog is ten opzichte van die van de andere musea, laten we dat museum buiten beschouwing bij dat specifieke onderwerp.

De uitkomsten van deze vergelijking betrekken we in dit rapport bij onze waardering per kracht.

Ontwikkelperspectief en profielschets directeur zijn gebaseerd op de doorlichting

Op basis van de resultaten van de doorlichting formuleren wij organisatiebrede conclusies (hoofdstuk 7 Conclusies) organisatiebrede adviezen (hoofdstuk 8 Ontwikkelperspectief) en een advies over de invulling van de directeursfunctie (hoofdstuk 9 Profiel directeursfunctie).

Hoofdstuk 2 NGM

In dit hoofdstuk geven wij een bondige karakterisering van het NGM Leerdam. Verderop in het rapport komen wij uitvoeriger op deze onderwerpen terug. Ook gaan wij in dit hoofdstuk kort in op de economische waarde van het museum voor de lokale samenleving.

Bijlage 3 bevat een korte uiteenzetting van de geschiedenis van dit museum. Tijdens de loop van ons onderzoek is bij het museum de wens ontstaan om de historie uitvoerig te beschrijven. Deze beschrijving door het NGM zelf verschijnt binnenkort.

2.1 Typering NGM op hoofdlijnen

Rechtsvorm

Het Nationaal Glasmuseum is een stichting met de naam Nationaal Glasmuseum Leerdam.

Combi museum en glasblazerij

Het NGM maakt gebruik van twee gebouwen die zich op ruime loopafstand van elkaar bevinden: het museumgebouw voor permanente en tijdelijke tentoonstellingen en de glasblazerij waarin professionals en leerlingen glas kunnen blazen en bewerken, bij wijze van presentatie aan het publiek en ook voor productie- en opleidingsdoelstellingen. Bezoekers kunnen kiezen voor toegangsbewijs voor één of voor beide gebouwen.

Wij gebruiken in dit rapport de term 'museum' als alternatief voor 'NGM', maar regelmatig ook als aanduiding van de locatie 'museum'.

Collectie

Het grootste deel van de collectie die het NGM beheert is eigendom van de Stichting NGM. Dit deel omvat iets meer dan de helft van de totale glascollectie. Ongeveer 40% van de gehele collectie van glasvoorwerpen die zich in het NGM bevindt is rijkseigendom. Het betreft hier de toenmalige fabriekscollectie die in 2002 werd aangekocht door het Ministerie van OC&W, met steun van de Vereniging Rembrandt. Dit deel is in administratief beheer bij de Rijksdienst Cultureel Erfgoed.

De oorspronkelijke fabriekscollectie (nu rijkscollectie) en de Stichtingscollectie zijn van meet af aan in elkaar verweven omdat de stichting vanaf het begin aanvullend aan de fabriekscollectie verzamelde en de conservatoren van het NGM van meet af aan een belangrijke stem hadden in het verzamelbeleid van de Glasfabriek Leerdam.

Naast de toenmalige fabriekscollectie beheert het NGM ook een langdurige bruikleen van het Rijk en bruiklenen van particulieren. Deze bruiklenen zijn gedocumenteerd en vastgelegd.

Culturele activiteiten

Tot de culturele activiteiten behoren glastentoonstellingen, educatie-activiteiten voor jeugdigen en volwassenen, presentaties van blazen en slijpen van glas en workshops.

Zakelijke activiteiten

Tot de zakelijke activiteiten behoren de horeca- en winkelactiviteiten in beide locaties en de verhuur van stoelen aan zelfstandige glasblazers en glasblazers in opleiding.

Aantal bezoeken en personeel

In de periode 2017-2019 trok het NGM 57.000 bezoekers, waarvan 25.000 in het museum en 32.000 in de glasblazerij.

In dezelfde periode werkte het NGM met gemiddeld 16,2 fte personeel, waarvan 3,5 fte werd ingehuurd, en rond de 125 vrijwilligers die samen 7,3 fte aan inzet leverden.

2.2 Economische betekenis voor Leerdam en Vianen

Het NGM vormt een belangrijke aanleiding voor toeristen om een dagje of een aantal dagen naar Leerdam te komen. Het museum zelf trekt jaarlijks een kleine 60.000 bezoekers. We weten dat een museumbezoeker naast de uitgaven in het museum (entreekaartje, café, winkel) ook andere uitgaven in de omgeving van het museum doet aan onder meer horeca- en winkelbezoek. Voor dagjesmensen liggen die extra uitgaven in de lokale middenstand op ruim € 50. Bezoekers die ook overnachten geven gemiddeld zo'n € 150 per dag uit.

Uit onderzoek is ook bekend dat aantrekkelijke culturele voorzieningen, zoals musea, ook bijdragen aan het vestigingsklimaat voor nieuwe, vaak hoger opgeleide inwoners en van bedrijven.

Het NGM heeft natuurlijk ook een belangrijke waarde in het kader van Leerdam Glasstad als marketingconcept van de gemeente Vijfheerenlanden. Het trekt liefhebbers van glasobjecten naar de stad. Een deel daarvan komt ook bij de glasgalerieën in Leerdam over de vloer. Het ligt daarom in de rede te veronderstellen dat het bedrag dat een bezoeker die niet overnacht in Leerdam meer uitgeeft dan de bovengenoemde € 50 per dag.

Een deel van de bezoekers zal ook het Stedelijk Museum Vianen bezoeken en daar de lokale horeca en winkels bezoeken.

Hoofdstuk 3 Publiekskracht

In dit hoofdstuk geven wij een waardering van de publiekskracht van het NGM. Wij doen dat aan de hand van de volgende invalshoeken:

Deelkracht	Succesbepalende factor
Programmering	Presentatie
	Educatie
	Mate van dekking van de schakels interesseren, leren, participeren, produceren, presenteren
	Publieksbereik en publieksontwikkeling
	Verbinding met en uitstraling naar de regio
	Verbinding met andere lokale en regionale maatschappelijke manifestaties en activiteiten
Ontsluiting geschiedenis en betekenis van glas en de glascollectie	Eigen onderzoek
	Verbinding met andere onderzoekscentra en musea
	Presentatie onderzoeksresultaten
Activiteiten ondersteunend aan programmering	Bijdrage van horeca, winkel/kunstuitleen en ruimteverhuur, specifieke activiteiten glasblazerij
Public Relations & Marketing	Reclame- en promotieactiviteiten
	Arrangementen, verbinding met regio en complementaire presentaties elders
	Naamsbekendheid en imago

3.1 Programmering

Feiten

- De glasblazerij trekt jaarlijks meer bezoekers dan het museum. De glasblazerij ligt dan ook op een fraaie locatie. Het ligt naast de jachthaven waar het van eind maart tot en met eind september een komen en gaan is van pleziervaartuigen met veelal vermogende senioren aan boord. En het is gelegen aan de Zuidwal, het mooiste stukje Leerdam.
- Het NGM organiseert per jaar gemiddeld vijf tentoonstellingen, thematisch of met werk van één of meer kunstenaars.
Er is een open-depot-opstelling op de loopbruggen tussen beide museumgebouwen, met zicht op de collectie van het museum.
- Het NGM beschikt binnen zijn exploitatie niet over een apart budget voor het organiseren van tentoonstellingen. Dit betekent dat per tentoonstelling er fondsen en subsidies aangevraagd worden, waarbij lang onzeker blijft of en welk budget er beschikbaar is om de tentoonstelling tot stand te brengen.
- Er is geen meerjarententoonstellingsplanning, er wordt ongeveer een jaar vooruit gewerkt.
- Er is een educatief programma voor basisscholen en voortgezet onderwijs uit heel Nederland 'Glas!', met bezoek aan museum, glasblazerij en/of inzet van leskisten, het programma Culturele Ankers voor basisscholen in Leerdam en cultuurprogramma Spoorzoekers voor de regio vanuit de landelijke regeling Cultuureducatie met Kwaliteit.
- Er zijn rondleidingen voor groepen museumbezoekers, taxatiedagen, workshops in de glasblazerij en activiteiten voor (klein)kinderen.

Wat gaat goed?

- Het museum heeft een kwalitatief sterk en breed educatie-aanbod met aandacht voor het ambacht, Leerdam als glasstad en vormgeving. Voor scholen uit Leerdam en omgeving is het aanbod van het museum onderdeel van een structureel cultuurprogramma.
- Zonder vast tentoonstellingsbudget weet het NGM toch elk jaar verrassende tentoonstellingen te maken voor verschillende publieksgroepen.
- Er wordt zorgvuldig gekozen welke fondsen en subsidies er per tentoonstelling worden aangeschreven, zodat deze niet worden overvraagd.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Het kost de organisatie veel energie om per tentoonstelling budget bij elkaar te brengen. Het is lastig om een goede tentoonstellingsprojectplanning te maken wanneer het budget tot het laatst niet duidelijk is.
- Afwezigheid van een eigen tentoonstellingsbudget leidt tot beperkingen in de kwaliteit van tentoonstellingen en de mogelijkheden voor pr en marketing.

- Om nieuwe bezoekers te trekken en herhalingsbezoek te creëren, zijn tentoonstellingen nodig die herkenbaar zijn voor verschillende doelgroepen en die op tijd kenbaar worden gemaakt.
- De programmering in de glasblazerij is regelmatig niet voldoende publieksgericht.

Waar liggen kansen?

- Het NGM zou een duidelijker profiel kunnen kiezen. Wil het een historisch museum zijn, een museum dat is georiënteerd op Leerdam-glas of op hedendaags-glas? Gaat het om glasambacht, glaskunst en/of glastoepassingen in brede zin? Wat onderscheidt het NGM van andere musea in Nederland met een glascollectie?
- Er zou financiële ruimte moeten zijn binnen de jaarlijkse exploitatie om te kunnen inzetten als eigen bijdrage (een tentoonstellingsbudget, zodat er een basistentoonstelling is te maken). Het museum kan zich dit echter binnen de huidige financiële omstandigheden niet permitteren.
- Door een meerjarententoonstellingsplanning op te zetten, kan er verder vooruit worden gewerkt, is er meer ruimte om fondsen te werven, bruiklenen te regelen, samen te werken met andere instellingen en kunnen pr en marketingactiviteiten eerder worden gestart.
- Een planning van de programmering, gericht op duidelijke doelgroepen, zou ondersteunend zijn aan gestructureerd bouwen aan een effectief aanbod. Daarin zou het bijvoorbeeld passen om onderscheid te maken tussen toeristenseizoen (breed toegankelijk, gericht op artistieke aspecten), winterseizoen (gericht op geschiedenis, binding met lokale bevolking) en een tentoonstelling gekoppeld aan glasblazerij/gastblazers/(inter)nationale trends in glaskunst en actuele thema's verbeeld in glas (kunstopleidingen).
- Denk daarbij ook aan tentoonstellingsthema's, waarbij er jaarlijks een ander aspect wordt belicht en waarbij er een meerjarensubsidie kan worden aangevraagd.
- In de glasblazerij zou in elk geval tijdens weekenden en schoolvakanties minimaal één stoel in gebruik moeten zijn voor demonstraties.

Waar liggen bedreigingen?

- Op dit moment biedt de financiële exploitatie geen of nauwelijks ruimte voor de inzet extra mensuren, extra materiële budgetten en voor investeringen.
- Fondsen en sponsors vragen om cofinanciering - wanneer de bijdrage van het museum alleen in arbeidsuren is, of het museum geen eigen vermogen heeft, haken sommige potentiële financierders af.
- Wanneer het museum te vaak dezelfde fondsen aanschrijft, bestaat de kans dat deze gaan afwijzen.
- Bezoekers die niet positief zijn verrast raden anderen geen bezoek aan.

- Een ambitieuze tentoonstellingsplan met onzekere financieringsbasis maakt het lastig om als betrouwbare partner nieuwe contacten op te doen en te houden.

3.2 Ontsluiting geschiedenis en betekenis van glas en de glascollectie

Feiten

- In het museum is op een beperkt aantal plekken aandacht voor die geschiedenis: over het museumgebouw, door een deel van de inrichting en de communicatie over het museum. In de glasblazerij wordt tijdens het glasblazen uitleg gegeven over het ambacht glasblazen en de artistieke mogelijkheden.

Wat gaat goed?

- Liefhebbers van glas en geïnteresseerden in de geschiedenis van het ambacht en Leerdam als glasstad worden op verschillende manieren aangesproken in het museum en de glasblazerij.
- Het museum heeft een kwalitatief sterk educatief aanbod voor het onderwijs met aandacht voor de geschiedenis, de betekenis van glas en de glascollectie.

Wat gaat niet goed genoeg?

- De informatie over de geschiedenis en betekenis van de collectie is voor toeristen te versnipperd.
- De huidige tentoonstellingen zorgen voor weinig binding met de lokale bevolking.
- De collectiepresentatie zou meer verhalen en verbeelding mogen bieden.

Waar liggen kansen?

- Een herkenbare informatielijn in beide gebouwen met basisinformatie over de Leerdamse glasgeschiedenis zou een belangrijke toegevoegde waarde hebben.
- Ook zou meer informatie over produceren en gebruik van glas een waardevolle toevoeging kunnen zijn.

Waar liggen bedreigingen?

- De huidige financiële exploitatie vormt een sterke beperking voor het verhogen van lasten.

3.3 Activiteiten ondersteunend aan programmering

Feiten

- In zowel de museumwinkel als de winkel in de glasblazerij staan objecten die geblazen zijn in de glasblazerij, in verschillende prijsklassen en kwaliteiten - van klein souvenir tot kunstobject.

- Het museumrestaurant Cochijs' Keuken is sinds dit jaar gesloten door de coronapandemie. Op dit moment wordt gratis koffie en thee verzorgd door medewerkers van het museum. Dit wordt gewaardeerd door bezoekers maar kost wel tijd, net als de inkoop en het schoonmaken. Er is een koffie/thee-automaat besteld zodat bezoekers dit zelf kunnen regelen

Wat gaat goed?

- Het NGM biedt verschillende arrangementen en workshops aan die aansluiten bij de uitstraling van het museum en Leerdam als glasstad.
- Sinds 2020 is er in de glasblazerij een nieuwe huurder van restaurant 'De Houtloods'. De sfeer en levendigheid in het restaurant stralen af op de glasblazerij.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Er is weinig oog voor de informatiebehoefte van de verschillende doelgroepen.
- De glasblazerij heeft een tweeledige functie: attractieve waarde voor betalende bezoekers en een artistieke waarde voor kunstenaars, opdrachtgevers en cursisten. Beide functies staan soms op gespannen voet.
- Betalend publiek verwacht een attractieve demonstratie, maar soms voldoet de actie op de werkvloer niet aan de verwachting. Gasten en groepen met een arrangement zijn gebonden aan tijd en zijn soms teleurgesteld.
- De informatie van de voorlichters is afhankelijk van wat op werkvloer gebeurt en wisselend van kwaliteit.
- De winkelinrichting die door Piet Hein Eek is ontworpen, is deels vervangen door andere winkelmeubels waardoor het winkelgedeelte rommelig oogt.
- Er zijn glasobjecten van verschillende kwaliteit voor verschillende doelgroepen. Dit is niet goed zichtbaar in de winkelpresentaties.
- De eigen (meester)glasblazers worden niet voldoende gepresenteerd.

Waar liggen kansen?

- Heropenen eenvoudig museumcafé, voor een optimaal museumbezoek en om arrangementen te organiseren.
- Meer programma's ontwikkelen voor specifieke doelgroepen.
- Ontwikkelen van betere verwijzing naar, en afstemming van, programma's; ontwikkelen van een communicatiestijl in beide locaties.
- Om de bezoekers in de glasblazerij van basisinformatie te voorzien zouden beeldschermen kunnen worden geplaatst, in de gang van de glasblazerij en in glasblazerij, met algemene beelden en met inzoommogelijkheid op het precisiewerk van een glasblazer. Zo heeft de voorlichter de mogelijkheid om op verschillende manieren informatie te geven. Dit brengt overigens kosten met zich mee die het NGM zich bij de huidige exploitatie niet zomaar kan veroorloven.

- De kwaliteit van de voorlichting in de glasblazerij zou kunnen worden verhoogd door gebruik te maken van inhoudelijke begeleiding door de glasblazers.
- In beide winkels een consistente museale winkelinrichting, waarbij er meer rekening gehouden wordt met de verschillende doelgroepen:
 - een deel goedkopere objecten voor toeristen;
 - per meester Glasblazer een eigen presentatie met een korte biografie, mogelijk ook een eigen herkenbare designlijn;
 - daarnaast een deel met Dutch Design van het eigen label By Nationaal Glasmuseum, zoals nu al te koop is.
- Duidelijk onderscheid is wenselijk in kwaliteit en prijzen, hetgeen ook positief kan bijdragen aan de inkomsten voor het museum en wellicht ook voor glasblazers van exclusieve objecten.
- Ook kunnen activiteiten worden ontwikkeld buiten de eigen locaties. Denk hierbij aan glaskunst op de routes tussen de locaties onderling en tussen de locaties en de galeries in Leerdam. Maar denk ook aan lezingen en programma's in bijvoorbeeld verpleeghuizen en scholen.
- Er bestaan mogelijkheden een beroep te doen op fondsen voor talentontwikkeling en stimulering ambacht.

Waar liggen bedreigingen?

- De huidige financiële exploitatie vormt een sterke beperking voor het verhogen van lasten.

3.4 Public Relations & Marketing

Feiten

- Door de wisselingen van directeurs en medewerkers communicatie en marketing is er in de afgelopen jaren een wisselend communicatie- en marketingbeleid gevoerd.
- Het museum heeft sinds 1 april 2020 een nieuwe marketeer die verantwoordelijk is voor communicatie en marketing. Deze is als glaskenner en auteur van boeken over Leerdams glas al lange tijd verbonden met het museum.
- Er is voor communicatie en marketing binnen de museale exploitatie een eigen budget.
- Er is binnen de Museumvereniging een kring van rijksmusea (feitelijk een landelijk netwerk). Het NGM neemt hieraan niet deel.
- Het museum besteedt 2% van zijn omzet 2018 aan pr en marketing. De Museumvereniging en de Raad voor Cultuur raden middelgrote musea aan om jaarlijks 10% van hun omzet hieraan te besteden. De kosten van marketing en communicatiekosten per bezoeker komen wel redelijk overeen met het gemiddelde van vergelijkbare rijksmusea.

Wat gaat goed?

- Met de komst van de nieuwe marketeer wordt ingezet op langere planningslijnen voor tentoonstellingen en bijbehorende communicatie en marketingacties.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Het museum heeft in het verleden gewerkt met een systeem voor consumer relations management (CRM) dat door een vorige directeur is stopgezet en vervangen door een ander systeem. Hierdoor zijn gegevens verloren gegaan of niet meer actueel, waardoor belangrijke doelgroepen zoals bruikleengevers, schenkers, liefhebbers niet (gemakkelijk) meer te vinden zijn. Op dit moment wordt ingezet op het vernieuwen en borgen van de gegevens van relaties.
- Door niet deel te nemen aan de kring Rijksmusea onthoudt het museum zich van nuttige informatie-uitwisseling en relevante contacten.

Waar liggen kansen?

- Het is wenselijk het CRM-systeem te vernieuwen of te updaten, om het contact met verschillende doelgroepen te borgen.
- Het museum zou meer mogen meeliften met, en bijdragen aan, de regionale branding van Leerdam als glasstad.
- Toeristische bewegwijzering op de snelwegen A2 en A15 en bewegwijzering op de routes tussen die snelwegen en beide museumlocaties kunnen een belangrijke toegevoegde waarde hebben.
- Extern beter zichtbaar maken dat een glasobject is vervaardigd bij het NGM; ook bij bruiklenen aan andere musea.

Waar liggen bedreigingen?

- Verlies van specifieke doelgroepen (verzamelaars, vrienden, bedrijfsleven) dreigt omdat deze niet meer benaderd worden of zich niet meer aangesproken voelen.
- De huidige financiële exploitatie vormt een sterke beperking voor het verhogen van lasten.

Hoofdstuk 4 Onderhoudskracht

In dit hoofdstuk geven wij een waardering van de onderhoudskracht van het NGM. Wij doen dat aan de hand van de volgende invalshoeken:

Deelkracht	Succesbepalende factor
Collectie	Eigendoms- en gebruikersverhouding
	Registratie
	Onderhoudsplannen en -realisatie in relatie tot exploitatie en balans
	Toegankelijkheid en digitale beschikbaarheid
Vastgoed en depotruimte	Eigendoms- en gebruikersverhouding gebouwen, terreinen, installaties, inventaris
	Klimaatplannen en -regulering
	Onderhoudsplannen en -realisatie in relatie tot exploitatie en balans
	Toegankelijkheid

4.1 Collectie

Feiten

- In 2016 en 2017 is door de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed geconstateerd dat de registratie niet op orde is. Het NGM heeft naar aanleiding daarvan een verbeterplan gemaakt met een planning tot 2022, onder andere voor de volgende onderwerpen van collectiebeheer.

Collectieregistratie

- Wordt planmatig aangepakt en versneld: er is extra menskracht betrokken, loopbruggen zijn dicht geweest, gemeente heeft pand beschikbaar gesteld als depot waar conservator deel van de tijd werkt, extra fotograaf aangetrokken om objecten te fotograferen.

Glasziekte

- In 2016 is er onderzoek gedaan naar glasziekte bij een deel van de collectie. Dit kan bij sommige glassoorten ontstaan bij schommelingen in luchtvochtigheid en heeft te maken met de kwaliteit en het maakproces van glas.
- Binnen de collectie is een deel mogelijk gevoelig voor glasziekte. De vitrines in het museum zijn niet geklimatiseerd en de loopbruggen niet geïsoleerd, wat bij een specifiek deel van de collectie mogelijk zou kunnen bijdragen aan het ontstaan van glasziekte.
- In september en oktober 2016 zijn dataloggers geplaatst om de klimatologische omstandigheden te registreren. Hieruit blijkt dat er vooral schommelingen in temperatuur te zijn en minder in luchtvochtigheid; de situatie is minder ernstig dan eerder werd gedacht.

Communicatie met stakeholder over erfgoedcollectie

- De klankbordgroep heeft afgesproken dat er gedurende 2021 gaat worden gemonitord om daarna goede keuzes te kunnen maken. 100 glasobjecten worden getest en gevolgd, ook worden er dataloggers aangeschaft voor alle zalen en gangen.
- Samen met gemeente wordt nieuwe huisvestings- en depotmogelijkheden onderzocht. Inmiddels heeft de gemeente een leegstaand gebouw aangeboden om te gebruiken als depotruimte (om niet).
- De toezichthouder vanuit het kernministerie van OCW heeft inmiddels aangegeven in dezen te vertrouwen op de bevindingen van de Inspectie van Overheidsinformatie en Erfgoed (zie paragraaf 5.2 over de twee soorten toezicht vanuit OCW).

Wat gaat goed?

- De punten uit het verbeterplan worden opgepakt en uitgevoerd.
- Er is extra menskracht ingeschakeld om de collectie te registreren.
- De gemeente heeft tijdelijke depotruimte beschikbaar gesteld.
- Door onderzoek is duidelijk geworden dat een klein deel van de collectie glasziekte heeft of kan krijgen. Met de plaatsing van dataloggers is duidelijk geworden dat de loopbruggen vooral schommelingen in temperatuur kennen en minder in luchtvochtigheid. De komende periode wordt een aantal objecten gemonitord om te kunnen bepalen wat de vervolgstappen zijn.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Het NGM kent achterstanden op het gebied van collectieregistratie.

Waar liggen kansen?

- Wanneer de verbeterpunten voortvarend en binnen de gestelde deadlines worden opgelost, kan de beeldvorming van OCW over het GM positief worden bijgesteld.

Waar liggen bedreigingen?

- Op dit moment is er een verbeterplan met een looptijd tot 2022. Het is belangrijk dat er in deze periode niet alleen aandacht is voor het realiseren van een inhaalslag en 'achterstallig onderhoud', maar ook nu al collectiebeleidsplannen worden gemaakt voor ná 2022, anders ontstaat er al snel weer achterstand.

4.2 Vastgoed en depotruimte

Feiten

- Het NGM maakt gebruik van het volgende vastgoed:
 - Lingedijk 28-30 Leerdam: in gebruik als museum, is in eigendom van het Nationaal Glasmuseum.
 - Loods Holland, Sundsvall 2 Leerdam: in gebruik als glasblazerij, is in eigendom van de gemeente die het in gebruik geeft aan het NGM zonder daarvoor huurkosten in rekening te brengen.
 - Meent 40-42 Leerdam: het voormalige ABN AMRO-gebouw, is sinds maart 2020 in gebruik als depot; het is in eigendom van de gemeente die het in gebruik geeft aan het NGM zonder daarvoor huurkosten in rekening te brengen.
- Lingedijk 28-30 heeft een historie die belangrijk is voor het museum. Het omvat het woonhuis van de heer Cochius, de bevlogen directeur van de Glasfabriek. Het omvat ook de aangrenzende villa, waar destijds mededirecteur de heer Bunge woonde. Beide villa's zijn sinds 2010 door middel van loopbruggen aan elkaar verbonden. In deze villa's aan de Linge wordt de gehele collectie van het NGM getoond.
- Het vastgoed aan de Lingedijk kent een boekwaarde die hoger is dan de marktwaarde. Dit is het gevolg van investeringen voor de realisatie van museale voorzieningen (zoals depotruimten), die vanuit museaal oogpunt noodzakelijk waren, maar die geen corresponderende waarde hebben in het economisch verkeer. Dit gegeven beperkt de mogelijkheden tot een eventuele verkoop van dit pand en dus ook van een eventuele herhuisvesting van het museum.
- De oorspronkelijke boekwaarde van Lingedijk 28 - 30, na investeringen en jaarlijkse afschrijvingen, bedroeg € 3,3 miljoen. Jaarlijks wordt 2,78% afgeschreven (in 2019 € 75.350).
- De bruto boekwaarde van Lingedijk 28 - 30 bedraagt ultimo 2019 € 2.568.149. In het verleden is een investeringssubsidie ontvangen.

Deze investeringssubsidie wordt op de balans (passiefzijde) verantwoord en valt jaarlijks voor een deel vrij ter egalisatie (dekking) van de jaarlijkse afschrijvingslasten. De investeringssubsidie bedraagt ultimo 2019 € 515.032. De netto-boekwaarde van het museum bedraagt ultimo 2019 derhalve € 2.053.117. De marktwaarde bedroeg in 2018 - op basis van een taxatie - slechts € 1.457.000 (kosten koper), ofwel € 596.117 minder dan de netto-boekwaarde.

- Sundsvall 2 is eigendom van de gemeente Vijfheerenlanden. Het NGM is gebruiker om niet van dit gebouw.
- Op de inventaris van Lingedijk 28 - 30 en Sundsvall 2 wordt afgeschreven, afhankelijk van het soort inventaris met 10 of 20% per jaar. De boekwaarde per einde 2019 is € 17.402. De oorspronkelijke aanschafwaarde bedroeg € 303.758 (inclusief latere investeringen, waarvan in 2018 € 13.635 en in 2019 € 6.913).
- Het NGM is voor het onderhoud van Lingedijk 28 - 30 verantwoordelijk als eigenaar en als gebruiker. Het museum beschikt niet over een meerjarenonderhoudsplan in de zin van een plan (opgesteld of getoetst door een externe expert) waarin alle onderhoudsactiviteiten worden geraamd, voorzien van kosten, die de komende periode van 20 à 40 jaar nodig zijn om de kwaliteit van het gebouw en de bijbehorende terreinen en installaties op het niveau te houden dat het na de laatste grote verbouwing in 2010 had. Wel bestaat er een plan voor alleen het buitenschilderwerk Lingedijk. Het betreft een offerte van een schildersbedrijf voor werkzaamheden over een periode van 16 jaar vanaf 2019.
- Het onderhoud van Lingedijk 28 - 30 is zichtbaar slecht, het museum is niet goed toegankelijk en duidelijk te klein. Het museum raakt steeds verder in verval, duidelijk zichtbaar voor de gasten (afwerking aan gevels niet af, afbladderend schilderwerk, loszittende deurklinken, lekkage in expositiezaal bij hevige regen en her en der zijn waarschuwingsteksten opgehangen; toilet buiten gebruik, lekkage bij afvoer, lekkende kraan, betreden tuin op eigen risico).
- Het NGM is voor Sundsvall 2 alleen verantwoordelijk voor het gebruikersonderhoud. Afspraken over gebruik en onderhoud tussen de gemeente en het zijn mondeling gemaakt. Deze afspraken houden op het gebied van onderhoud in dat de gemeente verantwoordelijk is voor alle eigenaarsonderhoud, inclusief blusmiddelen en het NGM voor alle gebruikersonderhoud.
- Het NGM beschikt over een bestemmingsreserve Groot onderhoud van € 10.353 per einde 2019. Deze reserve was gevormd voor het groot onderhoud van Lingedijk 28 - 30 dat is gestart in 2018 en doorliep in 2019.

- Het NGM beschikt niet over een meerjarenonderhoudsplan voor het gebruikersonderhoud van de glasblazerij en ook niet voor reserve of een voorziening op de balans hiervoor.
- Er zijn nog geen plannen voor verduurzaming.

Meer feiten en waardering van de situatie

Voor de feiten over de financiering van Lingedijk 28 - 30 en voor wat goed gaat en wat niet goed gaat verwijzen wij naar hoofdstuk 6 (Bedrijfsvoeringskracht, onder Vermogen en Financiële exploitatie).

Waar liggen kansen voor huidige vastgoed en depotruimte?

- Wij zien goede redenen en mogelijkheden voor het museum om met de gemeente af te spreken dat zij voortaan huur in rekening brengt voor de glasblazerij (in de orde van grootte van € 60.000) en gelijktijdig haar jaarlijkse subsidie aan het museum met hetzelfde bedrag verhoogt.
- De tuin kan een aantrekkelijke waarde toevoegen voor bezoekers, maar die moet dan beter zichtbaar en toegankelijk worden gemaakt.
- Ter verduurzaming kan worden gedacht aan zonnepanelen op het dak van de glasblazerij en aan het benutten van de warmte van de ovens voor vloerverwarming winkel en horeca. Dit kan mogelijk gebeuren met rijkssubsidie.

Waar liggen bedreigingen voor huidige vastgoed en depotruimte?

- Het NGM betaalt de gemeente nu geen huur voor de glasblazerij. Dat is gunstig voor zijn exploitatie, maar het heeft twee negatieve kanten. De eerste is dat de exploitatierekening nu geen goed beeld geeft van de economische lasten van zijn huisvesting. De tweede is dat het Rijk vanaf 2016 geen huisvestingssubsidie verstrekt die is gebaseerd op de economische lasten van het museale vastgoed.
- Het achterstallig onderhoud aan het pand Lingedijk 28 - 30 is nadelig voor de aantrekkelijkheid voor het publiek en voor de toekomstige exploitatierekeningen, nog afgezien van het ongemak voor het personeel.
- De afwezigheid van goed zicht op het (gehele) noodzakelijke onderhoud over de gehele levenscyclus van het Lingedijk 28 - 30 (eigenaars- en gebruikersonderhoud), Sundsvall 2 (gebruikersonderhoud) en de vervangingskosten van de inventaris in beide locaties is nadelig voor het meerjarig inzicht in onvermijdbare lasten en is strijdig met de wettelijke eis die vanaf 2020 geldt voor het verkrijgen van huisvestingssubsidie van het Rijk (zie bijlage 6).
- De lasten van afschrijving en rente van het museumgebouw lopen jaarlijks af, vanwege de afschrijvingsmethode die wordt gebruikt voor het gebouw (lineaire afschrijving) en vanwege de verplichtingen over de renteaftocht aan de gemeente.

Dit bemoeilijkt het meerjarige inzicht in en de sturing op de exploitatie. Een jaarlijks gelijk bedrag (een annuïteit) zou wat dat betreft de voorkeur verdienen.

- Afstoten van de locatie Lingedijk 28 - 30, om wat voor reden dan ook, zou naar verwachting leiden tot een kapitaalverlies van afgerond € 600.000, indien overigens al een koper zou kunnen worden gevonden.
- Inhalen van achterstand in onderhoud van het pand Lingedijk 28 - 30 is bij huidige financiële exploitatie niet haalbaar (raming 2020: € 30.640 (zie bijlage 5). De onderdelen van de exploitatie nader bezien, huisvestingslasten museum + glasblazerij).
- De achterstand in onderhoud kan in toenemende mate gevolgen hebben voor de beleving van bezoekers en leiden tot afnemende aantallen bezoeken.

Hoofdstuk 5 Bestuurskracht

In dit hoofdstuk geven wij een waardering van de bestuurskracht van het NGM. Wij doen dat aan de hand van de volgende invalshoeken:

Deelkracht	Succesbepalende factor
Governance	Opzet governance en werking intern toezicht en overige checks and balances
Relatie met externe zeggenschap	Sturing en beheersing van de relatie met eigenaren collecties en vastgoed, opdrachtgevers/ subsidieverleners
Interne besturing	Doelen, vertaald naar activiteiten (met verantwoordelijkheden) en baten en lasten per groep van activiteiten
	Aanwezigheid, actualiteit en gebruik basisinformatie, dashboard, koppeling tussen administraties, tussen informatie en dashboard, tussen informatie/dashboard en doelen
	Monitoren, bijsturen en evalueren
Gastheerkracht	Mate van kennen van tevredenheid gasten, sponsors, subsidiegevers, leveranciers en de buurt en mate van omzetten daarvan naar acties
Ondernemende en innoverende kracht	Mate waarin voortdurend kansen en risico's worden onderkend, kansen worden gepakt, risico's worden beheerst en veerkracht wordt getoond bij tegenvallers

5.1 Governance

Feiten

- De Governance Code Cultuur 2019 hanteert het RvT-model als uitgangspunt. Het argument daarvoor is dat dit model de mogelijkheid biedt om bestuur en toezicht in de code apart te behandelen. De code geeft aan dat in de cultuursector ook geregeld het bestuursmodel voorkomt. Bij het bestuursmodel liggen alle taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij het bestuur.

Wanneer in dit model een directie is ingesteld blijft de verantwoordelijkheid voor de gang van zaken en de resultaten van de organisatie bij het bestuur liggen. De code geeft geen principiële voorkeur aan voor een RvT-model dan wel een bestuursmodel. Uitgangspunt van de code is dat het samenhangt met de specifieke situatie hoe de organisatie de aanbevelingen uit de code precies toepast.

- Het NGM is een stichting met een bestuur (directie) en een RvT.
- Het bestuur bestaat statutair uit maximaal drie leden. De RvT benoemt de bestuurders (en kan die tevens schorsen en ontslaan). Het bestuur heeft statutair voor diverse soorten besluiten de voorafgaande goedkeuring nodig van de RvT.
- De RvT houdt, wettelijk en statutair, toezicht op het beleid dat het bestuur voert, de algemene gang van zaken in de stichting en de uitvoering door het bestuur van zijn taken. Wettelijk staat de RvT het bestuur ook met raad terzijde.
- De statutaire verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het bestuur en de RvT wijken niet af van wat te doen gebruikelijk is in Nederlandse musea met de rechtsvorm van een stichting met een RvT-model.
- De afgelopen jaren heeft het bestuur van de stichting feitelijk bestaan uit één bestuurder (de directeur). Deze functie is op dit moment vacant en wordt tijdelijk waargenomen door door een tweetal leden van de RvT.
- Het NGM is (bijna) een middelgroot museum met een bijbehorende beperkte organisatie, die zoals te doen gebruikelijk in deze museale wereld bestaat uit enkele professionals voor collectiebeheer en presentatie, enkele professionals voor overheaddiensten als directievoering, financieel beheer, public relations en coördinatie van vrijwilligers, en daarnaast veel vrijwilligers. Een dergelijke kleine organisatie heeft sterke behoefte aan aanvullende kennis en ervaring van en actieve inzet van leden van een RvT (dan wel van een bestuur indien sprake is van een stichting met een bestuursmodel).
- De afgelopen jaren zijn er veel wisselingen geweest in de bezetting van de RvT en in de directeursfunctie. Dat heeft geleid tot onhelderheid in de strategie en het beleid, voor de medewerkers en vrijwilligers en voor de externe stakeholders (ministerie, gemeente, fondsen, sponsors en donateurs).
- De gemeente heeft in 2009 en 2017 leningen verstrekt aan het NGM ter borging van zijn continuïteit en heeft gekoppeld daaraan de rol op zich genomen van actief extern toezichthouder. In die rol behartigt zij haar eigen financieel belang in het museum, maar is zij ook min of meer het vacuüm gaan opvullen dat is ontstaan door het functioneren van de bestuursorganen van het museum.

Wat gaat goed?

- De gemeente heeft de afgelopen jaren een actieve rol gespeeld in het bijstaan van het bestuur en toezicht van het NGM, ter opvulling van tekortkomingen die het bestuur en de RvT hebben laten ontstaan. Voorbeelden hiervan zijn dat de gemeente met het museum heeft samengewerkt aan de totstandkoming van het verbeterplan dat het ministerie van het NGM wilde ontvangen (zie paragrafen 4.1 en 5.2) en dat de gemeente contact heeft opgenomen met het ministerie om samen een oplossing te vinden voor de pensioenkosten van het museum die voortvloeien uit de Museum-cao (zie bijlage 5, onder Personeelslasten en personeelsbezetting museum + glasblazerij).
- De RvT is zijn rol met name het laatste jaar steeds actiever gaan oppakken en ziet in dat deze meer actieve rol structureel zal moeten zijn.
- De tijdelijke directie is actief op zoek gegaan naar het versterken van de relaties met het ministerie van OCW en de gemeente. Zij werkt inmiddels ook actief mee met de gemeente in het kader van de gemeentelijke ambities rond Leerdam Glasstad. OCW en gemeente geven ons te kennen die inzet te herkennen en te waarderen.
- De tijdelijke directie ziet er, in overleg met de RvT, stevig op toe dat de dagelijkse besturing naar behoren wordt opgepakt door het zittende personeel, dat hiertoe wordt gecoördineerd door een kerngroep. Zij vult daarbij ook actief competenties toe die de organisatie nu mist (strategische en tactische kwaliteiten).
- De tijdelijke directie heeft BMC de opdracht gegeven tot het uitvoeren van een brede doorlichting en het ontwikkelen van een toekomstperspectief en een profiel voor de directeursfunctie.

Wat gaat niet goed genoeg?

- De RvT heeft te lang op te grote afstand gestaan van het beleid en ook van de algemene gang van zaken, ten tijde dat de directeursfunctie was bezet. Dit is niet zozeer een gevolg van het bestuursmodel, als wel de toepassing ervan. Die afstand bestond uit de aspecten 'advies' (een te geringe actieve inzet ter begeleiding van de directeur en haar professionals) en 'toezicht' (te weinig aandacht voor het gevoerde beleid en de algemene gang van zaken intern en extern). Zoals aangegeven, vult de RvT zijn rol inmiddels actief in. Ook de gemeente en het ministerie herkennen dit beeld.

Waar liggen kansen?

- Op grond van de omvang van het museum en daarmee zijn institutionele beperkingen in de kwantiteit van het personeel in eigen dienst zou een bestuursmodel met een bestuur en een directeur wellicht meer voor de hand liggen dan een model met een RvT en een directeur-bestuurder. Niettemin staat niets de huidige RvT in de weg om zijn rol zo in te vullen als ware het een bestuur, of liever gezegd: zoals het nu acteert.

Ook een RvT heeft immers de verantwoordelijkheid om actief toezicht te houden op de koers en de activiteiten van de directeur-bestuurder, op de algemene gang van zaken in de werkorganisatie en om de directeur-bestuurder terzijde te staan.

- Voordeel van behoud van het RvT-model is overigens dat het van nature meer mogelijkheden biedt voor het borgen van checks and balances.
- Wij zien de weg naar behoud van de huidige invulling van het bestaande RvT-model en verdere versterking daarvan in de zin van feitelijke gedragingen als aanmerkelijker kansrijker dan een eventuele overgang op een bestuursmodel. Een structuurwijziging is immers in deze situatie niet nodig en brengt vrijwel onvermijdelijk met zich mee dat de aandacht de eerste jaren meer uitgaat naar de gevolgen van de formele wijzigingen dan naar de feitelijke invulling van het gewenste gedrag.
- De weg naar behoud van de huidige invulling van het bestaande RvT-model en verdere versterking daarvan geeft de gemeente de mogelijkheid en ook de plicht zich te beperken tot de zuiver toezichthoudende rol die voortvloeit uit het verstrekken van subsidies en leningen. Deze vorm van extern toezicht is gericht op het bereiken van de doelen waarvoor de subsidies en leningen worden verstrekt, het realiseren van de randvoorwaarden die zij heeft gekoppeld aan die subsidies en leningen, en het beschermen van het gemeentelijk financieel belang in het NGM, in de vorm van de leningen die zij heeft verstrekt.
- Voor het bestuur en de RvT en voor de gemeente is het hoe dan ook van belang om nadere concrete spelregels af te spreken over de invulling van de onderlinge relatie op het gebied van:
 - de interne museale governance, inclusief het onderhouden van de relatie met OCW als subsidieverstrekker/opdrachtgever en als extern toezichthouder op het beheer van de collectie;
 - het externe toezicht door de gemeente op grond van de gemeentelijke belangen als subsidieverstrekker/opdrachtgever en vermogensverstrekker (externe governance);
 - de samenwerking op maatschappelijke thema's die niet onmiddellijk is verbonden aan de subsidiëring (die is gebaseerd op gelijkwaardigheid van partijen en formeel niet behoort tot de governance).
- Bij de werving en selectie van een nieuwe directeur kan worden gezocht naar een persoon die enerzijds kan functioneren als enige stuurman (m/v) en anderzijds actief kan worden gefaciliteerd door de RvT in de vorm van het aanvullen van competenties, inwerken en incidenteel aanvullen van capaciteit (kwantiteit van inzet).

Waar liggen bedreigingen?

- Een overgang naar een bestuursmodel is een structuurwijziging die naar onze mening meer energie kost dan het oplevert en de aandacht afleidt van wat werkelijk nodig is.
- De RvT heeft een toezichts- en een adviesfunctie. Dat levert per definitie een spanning op tussen afstand houden - ofwel onafhankelijk opereren van directie en werkorganisatie - en betrokken zijn - dus meedenken en soms ook meewerken met de directie. Een groot deel van die spanning valt op te lossen door de adviesfunctie vooral toe te delen aan individuele leden van de RvT (portefeuillehouders) en de toezichtfunctie toe te delen aan de raad als college van toezichthouders.
- Patronen die in het verleden zijn ontstaan in het uitoefenen van het interne en het externe toezicht kunnen hardnekkig zijn. Daarom zullen goede voornemens beter gepaard kunnen gaan met nieuwe schriftelijke afspraken en periodieke toetsing van die afspraken (spelregels).

5.2 Relatie met externe zeggenschap

Feiten inzake de relatie met het Rijk

- Het NGM beheert een rijkscollectie en een eigen collectie.
- De eigen collectie is door het Rijk aangewezen als zijnde van nationaal belang.
- Het NGM is vanaf 2016 een instelling met een wettelijke taak, namelijk belast met de zorg voor het beheer van van zijn gehele collectie (krachtens een besluit van de minister van OCW dat is gebaseerd op de Erfgoedwet, artikel 2.8).
- Op grond van de Erfgoedwet, de Regeling beheer rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen en het handboek Cultuursubsidies heeft het NGM te maken met toezicht door OCW:
 - de Erfgoedinspectie over de staat van de collectie en het collectiebeheer;
 - het kernministerie over de prestaties, de financiën, de activiteiten en de subsidie-aanwending gericht op het behalen van de bestedingsdoelen/prestaties.
- Vanaf 2017 ontvangt het NGM jaarlijks een rijkssubsidie (vast bedrag met indexatie indien de begroting van OCW dat toelaat) voor collectiebeheer die is gebaseerd op een aanvraag daartoe in het najaar van 2015.
- Vanaf 2017 ontvangt het NGM een rijkssubsidie (vast bedrag met indexatie indien de begroting van OCW dat toelaat) voor huisvestingslasten die is gebaseerd op een aanvraag daartoe eind januari 2015.
- Vanaf 2013 ontvangt het NGM voor vier jaar een jaarlijkse rijkssubsidie (vast bedrag met indexatie) voor publieksactiviteiten die is gebaseerd op een aanvraag met een activiteitenplan die is beoordeeld door de Raad voor Cultuur.

Vanaf 2021 wordt deze een-op-een omgezet in een vaste jaarlijkse subsidie (met indexatie) waarvoor geen advies van de raad meer nodig.

- Vanaf de invoering van de Erfgoedwet geldt als aanvullende subsidievoorwaarde dat elke vier jaar een actueel onafhankelijk bouwkundig inspectierapport van de gebouwen beschikbaar is.
- Vanaf 2021 bestaat onder meer de verplichting dat rijksmusea zich houden aan de Fair Practice Code en daarmee dat cao's en honorariumrichtlijnen zoveel mogelijk worden aangehouden en er meer in het algemeen sprake is van een eerlijke vergoeding voor werk.

Feiten inzake de relatie met gemeente Vijfheerenlanden

- De gemeente hecht veel belang aan het voortbestaan van het NGM en aan zijn bijdrage aan het concept van Leerdam Glasstad.
- De gemeente verstrekt jaarlijks een vaste exploitatiesubsidie (na 2017 niet geïndexeerd) en jaarlijks een of meer incidentele subsidies.
- Het totaal aan gemeentelijke subsidies in 2016-2019 komt neer op 18% van het totaal aan rijkssubsidies.
- Daarnaast biedt de gemeente diensten in natura, zoals de huisvesting en het eigenaarsonderhoud voor de glasblazerij en de huisvesting van het depot vanaf 2020.
- Ook verstrekt de gemeente een tweetal leningen aan het NGM.
- Gekoppeld aan die leningen:
 - heeft de gemeente instemmingsrecht op de begroting van het NGM en op investeringen en projecten groter dan € 50.000 (totdat de solvabiliteit minimaal 25% is);
 - is het museum verplicht tot overleg met de gemeente (viermaal per jaar, door directeur en voorzitter RvT) met de gemeente (totdat de waarde van het onderpand minimaal gelijk is aan de uitstaande gemeentelijke leningen).
- Het Rijk overlegt in beginsel niet met de gemeente over de onderlinge aanpak en werkwijze.

Feiten inzake de relatie met provinciale en regionale overheden

- Het NGM ontvangt jaarlijks subsidie voor educatie-activiteiten van een samenwerkingsverband tussen gemeenten in de regio en de provincie.
- Het museum voert voor die regionale activiteiten het projectleiderschap uit, tot 2021.
- Het heeft voor de jaren 2017 en 2018 een incidentele subsidie ontvangen van de gemeentelijke (sub)regio Alblasserwaard-Vijfheerenlanden in het kader van de versterking van de toeristische infrastructuur (van in totaal € 50.000). Het heeft deze bedragen besteed aan onderhoud aan het museumgebouw. Dit is gebeurd door tussenkomst van de gemeente Vijfheerenlanden.

- Het museum ontvangt af en toe een kleine incidentele subsidie van afzonderlijke regiogemeenten als bijdrage in de kosten van een tentoonstelling.

Wat gaat goed?

- Het NGM ontvangt subsidies van het Rijk, de gemeente en van regionale overheden. Rijk en gemeente vertrekken beide structurele subsidies.
- Het museum hoeft vanaf nu voor geen van de rijkssubsidies meer een aanvraag in te dienen ter beoordeling door de Raad voor Cultuur. Ook de subsidie voor publieksactiviteiten wordt voortaan ambtshalve verstrekt door het Ministerie van OCW.
- De gemeente is zeer betrokken bij het NGM. Zij verstrekt naast een structurele subsidie ook verschillende incidentele subsidies, twee langlopende leningen en aanzienlijke middelen in natura, waaronder het vastgoed voor de glasblazerij.
- Het Ministerie van OCW en de gemeente Vijfheerenlanden zijn sinds dit jaar van mening dat het NGM voor het eerst sinds een aantal jaren weer een positieve ontwikkeling aan het doormaken is.

Wat gaat niet goed genoeg?

- De feitelijke huisvestingslasten liggen ruim 3,5 maal zo hoog als het bedrag dat het museum voor huisvesting ontvangt van het Rijk. Daar komt nog bij dat de feitelijke huisvestingslasten kunstmatig laag zijn omdat een aanzienlijk deel daarvan wordt betaald door de gemeente (huurkosten voor de glasblazerij en vanaf 2020 ook voor het externe depot).
- Afspraken met subsidiegevers werden in het verleden niet altijd nagekomen. De huidige directie van het NGM is inmiddels actief bezig de afspraken te monitoren.

Waar liggen kansen?

- Nu het Ministerie van OCW weer vertrouwen begint te krijgen in de koers van het museum, ontstaat een goed moment om te komen tot een nieuwe subsidierelatie waarin onredelijkheden en onbillijkheden die in het verleden zijn ontstaan bij het vaststellen van het bedrag van de huisvestingssubsidie kunnen worden hersteld.
- Verder versterken en behouden van goede externe relaties is voor het NGM een cruciale factor in zijn functioneren.
- Dat geldt ook voor het versterken van de (culturele, toeristische en economische) verbinding met de gemeente Vijfheerenlanden en in het bijzonder de kern Leerdam.
- Een nieuwe directeur zal de ruimte moeten krijgen om te functioneren als enige stuurman (m/v). De RvT zal de ruimte moeten krijgen om zijn rollen van adviseur en toezichthouder actief in te vullen en zijn verantwoordelijkheden ook in relatie met de externe stakeholders te kunnen waarmaken.

Waar liggen bedreigingen?

- Verhogen van de huisvestingssubsidie is voor het Ministerie van OCW in beginsel voor geen museum en voor geen verandering in een museale huisvestingssituatie aan de orde. De kans bestaat dat het ministerie niet kan worden overtuigd van de onredelijkheid en onbillijkheid die is ontstaan bij de inwerkingtreding van de Erfgoedwet, in de toenmalige situatie dat het beheer van de collectie en het eigendom en beheer van vastgoed nog functies waren die formeel werden uitgevoerd door twee verschillende stichtingen, die geen bezwaar hebben aangetekend tegen de beslissing over de hoogte van de subsidie.

5.3 Interne besturing

Feiten

- Er is jaarlijks een begroting en een jaarrekening.
- Normaliter wordt er ieder kwartaal een tussentijdse rapportage gemaakt. Deze wordt besproken in de RvT. Vanwege een tijdelijk beperkte inzetbaarheid van het hoofd Bedrijfsvoering is dit in 2019 achterwege gebleven.
- De financiële documenten worden opgesteld door het hoofd Bedrijfsvoering.
- Sinds de directeursfunctie wordt waargenomen door twee leden van de RvT functioneert er voor de dagelijkse interne sturing een kerngroep, die voor belangrijke besluiten ruggespraak voert met de waarnemende directie.
- Toen de directeursfunctie nog was ingevuld bestond het managementteam uit zes personen: directeur, conservator, marketeer, hoofd bedrijfsvoering en twee coördinatoren (glasblazerij en vrijwilligers).
- Het huidige kernteam bestaat uit de leden van het voormalige managementteam, maar aangevuld met een floormanager en uiteraard zonder directeur.
- Het kernteam vertegenwoordigt verschillende disciplines. Omdat het een kleine organisatie is met een beperkt budget voelt iedereen zich verantwoordelijk om de organisatie draaiende te houden. Hierdoor ontstaat vermenging van taken en rollen.
- Naar aanleiding van zorgen bij het Ministerie van OCW heeft het NGM in het najaar van 2019 een eerste conceptverbeterplan opgesteld. In maart 2020 is, in afstemming met (en door) de gemeente Vijfheerenlanden, een versie van verbeterplan is opgesteld waarmee het ministerie heeft ingestemd en dat wordt gemonitord en periodiek besproken met het ministerie.
- De zorgen van OCW hebben voornamelijk betrekking op de financiële situatie van het museum, de registratie van de collectie en de oordeelsonthouding van de accountant. Het verbeterplan bevat de volgende aandachtsgebieden (die elk zijn uitgewerkt naar maatregelen):
 1. De balans
 2. De collectieregistratie

3. Glasziekte
4. De Fair Practice Code
5. Administratieve processen
6. Beprijzing glasobjecten
7. Opzetten eigen productielijn
8. Monitoring uitvoering maatregelen.

Wat gaat goed?

- De bezoekaantallen zijn in de periode 2017-2020 redelijk stabiel.
- In de periode vanaf 2017 is jaarlijks sprake van (geringe) positieve exploitatiesaldi. In de periode van 2012-2016 was sprake van (forse) negatieve exploitatiesaldi.
- Veel van de dagelijkse werkprocessen lopen gewoon goed.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Het museum beschikt niet over een meerjarige strategie en ook niet over een meerjarenraming van baten, lasten en vermogen.
- Er ontbreekt daarnaast ook een visie op de koppeling tussen doelgroepen, collectie, imago, winkelinrichting en promotie van het werk van meesterglasblazers.
- De werkorganisatie van het NGM beschikt niet of te weinig over strategische en tactische kwaliteiten (en tevens de bijbehorende 'helicopterview' en redactionele kwaliteiten) die nodig zijn voor de interne sturing. Voor zover ze wel aanwezig zijn worden ze in elk geval onvoldoende benut.
- De werkorganisatie is tamelijk passief in ondernemen, in de zin van oppakken van kansen, al is hierin inmiddels wel sprake van verbetering. De gemeente noemt het voorbeeld van de wenselijkheid tot verbeteren van de winkelinrichting van de glasblazerij, die steeds maar niet is opgepakt, zelfs niet in de sluitingsperiode tijdens de eerste coronagolf.
- De RvT en verschillende medewerkers ervaren een tekort aan inzicht in het financiële reilen en zeilen van de organisatie. Zij vinden dat zij daardoor hun medeverantwoordelijkheid voor het bepalen en houden van de koers van het museum niet goed genoeg kunnen invullen.
- Het kernteam komt onregelmatig bijeen en de besluiten worden niet goed gedeeld binnen de organisatie.
- De potentie van de groep van vrijwilligers kan beter worden benut dan nu gebeurt.
- Binnen de werkorganisatie is sprake van 'onderstromen', waarbij medewerkers 'off the record' kritiek leveren op elkaars functioneren en het functioneren van het kernteam en sprake kan zijn van een hoog emotioneel niveau. Helaas lukt het niet, of tenminste niet voldoende, om 'oud zeer' en actuele kritiek in alle openheid met elkaar te delen en om te zetten in productieve afspraken.

- Bij zijn controle van de jaarrekeningen van het NGM besluit de externe accountant jaarlijks tot een oordeelsonthouding met betrekking tot de getrouwheid van de jaarrekening. In bijlage 4 gaan we nader in op de overwegingen van de accountant hierbij en de verbetermaatregelen die het museum naar aanleiding hiervan in gang heeft gezet.

Waar liggen kansen?

- De oplossing van deze tekortkomingen kan primair worden gevonden in het bestendigen en verder versterken van het huidige leiderschap (de werking van de governance). Een sterke leiding geeft richting aan de bezetting, de activiteiten en het lerend vermogen van de werkorganisatie.
- Het functioneren van de tijdelijke directie geeft, samen met dit rapport, de kans te komen tot hoofdlijnen voor een nieuwe strategie en het bespreekbaar maken van de bestaande 'onderstromen' in de organisatie die de interne dagelijkse sturing belemmeren. Cruciaal is dat het inlopen van de achterstanden in de dagelijkse interne sturing geen direct aandachtspunt meer is voor een nieuwe directeur.
- Een nieuwe directeur kan dan beginnen zonder eerst zijn positie intern te moeten 'bevechten'. Voor de interne besturing kan hij zich dan concentreren op toevoeging van strategische en tactische kwaliteiten, door hemzelf en mogelijk aanvullende ook op andere wijzen.
- De RvT zou kunnen borgen dat een vertrekkend directeur een kwalitatief sterk overdrachtdossier achterlaat voor zijn of haar opvolger.

Waar liggen bedreigingen?

- De tijdelijke directie wordt geconfronteerd met een veelheid van urgente aandachtspunten in het opbouwen en onderhouden van externe relaties. Daarmee bestaat de kans dat de aandacht die nodig is voor de externe sturing zoveel energie opslokt dat er te weinig aandacht is voor het versterken van de interne sturing alvorens een nieuwe directeur aan de slag gaat.

5.4 Gastheerkracht

Feiten

- Het museum heeft een grote groep vrijwilligers (rond de 130) die worden aangestuurd door een vrijwilligerscoördinator in dienst van het museum.
- Het museum heeft betrokken floormanagers die met name in de glasblazerij de gastenontvangst in goede banen leiden.
- Er zijn in het verleden bezoekersenquêtes gehouden, onder andere door studenten van de Reinwardt Academie.

Wat gaat goed?

- De vrijwilligerscoördinator stuurt een groot team van betrokken vrijwilligers aan, in goede sfeer en met een efficiënte coördinatie. Dit doet zij met hulp van onder meer de conservator en de floormanagers.

Wat gaat niet goed genoeg?

- De floormanagers vervullen een belangrijke rol in het uitvoeren van het gastheerschap. Zij zouden meer ingeschakeld kunnen worden bij beslissingen die te maken hebben met publieksbeleid.
- Er is nu geen floormanager in de museumlocatie aanwezig. Daarom is de vrijwilligerscoördinator nu vooral daar aanwezig. Zij werkt 24 uur per week, maar de openingstijden omvatten 80 uur per week. Andere beroepskrachten worden daarom ingeschakeld voor het aansturen van vrijwilligers en oplossen van alle voorkomende vragen en problemen.
- Reacties van het publiek (positief of negatief), worden niet vastgelegd en verzameld en er worden geen acties aan verbonden. Resultaten van bezoekersenquêtes zijn niet breed binnen organisatie bekend en worden niet ingezet voor verbeteringen.

Waar liggen kansen?

- Er is behoefte aan een coördinerend floormanager die voldoende draagvlak heeft in de organisatie, als vaste deelnemer van het kernteam.
- Meer en structurele aandacht voor reacties van het publiek en de ervaringen van floormanagers en vrijwilligers: vastleggen, bespreken en op grond hiervan acties bepalen en uitvoeren.
- Het is wenselijk om structureel de bezoekerstevredenheid te peilen, door middel van een gastenboek, permanent globaal en incidenteel intensiever publieksonderzoek, en die analyseren op mogelijkheden tot verbetering van de gastheerkracht.
- Met het aanstellen van een fulltime floormanager in het museum (voor het ontvangen van bezoekers, het aansturen van vrijwilligers, het ondersteunen van de verkoop, het beantwoorden van e-mail en telefoon en het oplossen van alle voorkomende vragen en problemen) zouden de overige beroepskrachten zich volledig kunnen richten op eigen werk en afspraken.

Waar liggen bedreigingen?

- De twee locaties zijn zeer verschillende van sfeer, inrichting, met deels ook verschillende teams die werkzaam zijn op de locaties. Wanneer er twee locaties zijn en blijven, zal men bewust moeten zoeken naar een eenduidige gastheerkracht, geldend voor beide locaties.
- De afhankelijkheid van de beschikbaarheid van vrijwilligers maakt het uitvoeren van het gastheerschap kwetsbaar. Veel vrijwilligers gaan immers in perioden met veel bezoekers ook zelf op stap.

5.5 Ondernemende en innoverende kracht

Feiten

- Het NGM heeft in de afgelopen jaren veel wisselingen gehad in directeuren, met wisselende visies en werkwijzen.
- Het museum heeft een beperkt budget, waardoor er weinig (financiële) ruimte is om te innoveren.

Wat gaat goed?

- De medewerkers proberen onder wisselende leiding zo goed mogelijk hun werk te doen. Er is een groot verantwoordelijkheidsgevoel en een grote mate van veerkracht.
- Zonder vast tentoonstellingsbudget op de eigen begroting lukt het om jaarlijks tentoonstellingen te organiseren.

Wat gaat niet goed genoeg?

- De wisselingen in het directeurschap hebben niet bijgedragen aan een eenduidig museaal profiel en bijbehorend ontwikkelperspectief.
- Er is geen duidelijke toekomstvisie. Men voelt zich met elkaar verantwoordelijk, maar daarbij wordt er vooral gekeken naar kortetermijnzaken, dus de dagelijkse besturing, en gezocht naar consensus. Er lijkt weinig ruimte voor, en drive tot, innovatie, al lijkt er ook sprake van nieuw elan binnen het huidige kernteam.
- Veel informatie over relevante ontwikkelingen wordt niet of zeer beperkt gedeeld. Dit bemoeilijkt het meedenken door de medewerkers over mogelijke innovaties binnen de organisatie.

Waar liggen kansen?

- Voor de korte termijn moeten de kansen worden gezocht in vormen van ondernemerschap en innovatie die zijn gericht op specifieke activiteiten, zoals het bedenken van nieuwe tentoonstellingen, het versterken van het winkelassortiment en diverse zaken die wij benoemen onder Gastheerschap.
- Ook kan worden gedacht aan citymarketing Glasstad Leerdam. Hierin zou het NGM een trekker kunnen zijn en initiatieven kunnen ontplooiën. Dit is er echter nog niet van gekomen. Ook op het gebied van opleidingen en de Glas Academy liggen er mogelijkheden voor het museum om de regie naar zich toe te trekken en daarmee extra toegevoegde waarde te creëren voor de samenleving.

Waar liggen bedreigingen?

- Breed binnen de organisatie versterken van ondernemende kracht en innovatiekracht vereist dat eerst de interne communicatie en sturing op een hoger niveau komt. Zonder die basis gaat het niet lukken. De prioriteit kan daarom beter eerst uitgaan naar de interne sturing.

Hoofdstuk 6 **Bedrijfsvoeringskracht**

In dit hoofdstuk geven wij een waardering van de bedrijfsvoeringskracht van het NGM. Wij doen dat aan de hand van de volgende invalshoeken:

Deelkracht	Succesbepalende factor
Vermogen	Vermogenspositie en -ontwikkeling in relatie tot risico's
Exploitatie-rekening	Transparantie in outputproducten, vrij te besteden eigen middelen, overheadlasten en subsidie-inkomsten, met transparantie over ontwikkeling in afgelopen en komende jaren
	Inzicht in netto-lasten per outputproduct en overheadonderdeel
	Evenwicht in baten en lasten, nu en meerjarig
Personeel en organisatie	Kwantiteit personeel: intern, extern en vrijwilligers
	Beheersen van kwaliteit en kwetsbaarheden binnen personele bezetting en werving
	Arbeidsvoorwaarden eigen personeel (cao en pensioenregeling) en ingehuurd personeel
	Organisatie van HRM-activiteiten en -administraties, fiscaal, juridisch en organisatie-advisering
Administratie en ICT	Mate waarin de (opzet en inhoud van de) administratie en automatisering (blijvend) ondersteunend zijn aan de sturing (inclusief monitoring, bijsturing, controle en verantwoording)

6.1 De feiten over vermogen, exploitatierekening en personeel

In bijlage 5 zetten we de financiële ontwikkelingen over de periode 2017-2020 uiteen, op hoofdlijnen en in detail. Het betreft een uitgebreide analyse van de ontwikkeling van 2017 tot en met het uitzicht over de ontwikkeling in 2020 op het moment dat de coronacrisis toesloeg.

In overeenstemming met onze opdracht richten wij ons in de financiële analyse op de structurele aspecten van de exploitatie en daarmee op alle sterke en minder sterke kanten van die exploitatie die al bestonden voordat de pandemie op het toneel verscheen.

Wij hebben de cijfers over de exploitatie op een aantal onderdelen, in overleg met het museum, anders gegroepeerd, met de bedoeling om meer inzicht te krijgen in de ontwikkelingen over de jaren en de achterliggende factoren die deze ontwikkeling zouden kunnen verklaren.

Wij hebben in die bijlage vervolgens verdieping aangebracht in de feiten over de exploitatie en het vermogen. Daarbij hebben wij ook aandacht besteed aan aspecten die indirect te maken hebben met de financiële ontwikkeling, zoals de personele ontwikkelingen 2017-2020 en de werkwijze rond het onderhoud van vastgoed.

6.2 Vermogen

Wat gaat goed?

- Ondanks een negatief vermogen is het NGM in staat te blijven functioneren. Het beschikt daartoe over voldoende liquiditeit.
- B en W van de gemeente zijn bereid om voor te stellen aan de gemeenteraad om de lening van € 1 miljoen om te zetten in een achtergestelde lening.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Het eigen vermogen van het NGM is zwaar negatief (-€ 414.819 per einde 2019). Het museum bevindt zich dus in een situatie dat het technisch failliet is. Dit is volgens de accountant onder meer veroorzaakt door negatieve exploitatieresultaten in de jaren 2012 tot en met 2016.
- Met een negatief eigen vermogen is het museum in staat toch door te functioneren. Dat komt doordat de gemeente twee langlopende leningen heeft verstrekt (van € 1 miljoen en van € 1,7 miljoen, cijfers 2019) en doordat het NGM jaarlijks subsidies ontvangt van Rijk en gemeente. Maar hiermee is het erg kwetsbaar. De gemeente heeft weliswaar nu geen twijfels bij de toekomst van het museum; zij acht de balans van het NGM gezond wat betreft de indicatoren die zij van groot belang acht: financiering, werkkapitaal en liquiditeit. Maar hoe lang (en in de persoon van hoeveel toekomstige bestuurders) houden de subsidiegevers, de leningverstrekker en de verstrekkers van bijdragen in tentoonstellingen nog vertrouwen in de toekomst van het museum? Sommige fondsen geven geen bijdrage ingeval het eigen vermogen negatief is.

- Op de wijze waarop het museum nu functioneert is er relatief weinig uitzicht op verbetering van het (negatieve) eigen vermogen. De jaarlijkse exploitatie is sluitend, maar kent nauwelijks een overschot. Aflossing van de lening van € 1,7 miljoen gebeurt in 28 jaar, waarvan er bijna 3 zijn verstreken.
- De jaarlijkse exploitatie voorziet erin dat de lening van € 1,7 miljoen aan het einde van de looptijd is terugbetaald, maar niet de lening van € 1 miljoen.
- Na de aflossingsperiode van de lening van € 1,7 miljoen (in 2045) zijn beide leningen ook niet meer nodig omdat het gebouw aan de Lingedijk dan grotendeels is afgeschreven.
- Op de wijze waarop het NGM nu functioneert is er geen uitzicht dat de lening van € 1 miljoen kan worden terugbetaald (in 2039).
- Het duurste bezit van het museum dat verkoopbaar is, is het pand aan de Lingedijk. De verkoopwaarde daarvan is bijna € 1,5 miljoen (taxatie 2018). Maar het staat nu op de balans voor ruim € 2,6 miljoen. Verkopen zou dus alleen maar fors bijdragen aan vergroting van het negatieve eigen vermogen.
- Kortom, er is dringend actie nodig om positieve exploitatieresultaten te creëren, zonder veel te investeren. Iedere nieuwe investering zal moeten terugverdiend alvorens iets te kunnen overhouden. Er zal daarnaast moeten worden gezocht naar een mogelijkheid om te komen tot een reële verbetering van de vermogenspositie.

Waar liggen kansen?

- Er liggen kansen om het verdienvermogen van het NGM te vergroten. Daarbij gaat het vooral om meer eigen inkomsten te genereren. Realistische mogelijkheden om de bestaande kosten terug te dringen zijn er niet of nauwelijks. Bij hogere eigen inkomsten kan worden gedacht aan het vergroten van de aantrekkelijkheid van museum, glasblazerij, horeca, winkels, ook wat betreft de beide locaties ten opzichte van elkaar en de overige kunst- en toeristische locaties in Leerdam (looproutes, thematische aansluitingen). Ook kan worden gedacht aan verkoop van glasobjecten via eigen webshop en via winkels voor woninginrichting.
- Naast vergroten van de aantrekkelijkheid van het aanbod moet natuurlijk tevens worden gedacht aan het sterker en slimmer promoten en marketen van dat aanbod.
- Vergroten van het verdienvermogen (meer extra baten dan eventuele extra lasten) leidt tot positieve exploitatieresultaten en biedt daarmee de mogelijkheid het eigen vermogen minder negatief te maken.
- De gemeente heeft destijds overwogen de lening van € 1 miljoen te verstrekken als gift. De reden om het bedrag toch te verstrekken in de vorm van een rente- en aflossingsvrije lening was gelegen in de wens van de gemeenteraad om te kunnen beschikken over een positie in geval het museum in financiële problemen zou komen.

Het toenmalige besluit is genomen in het besef dat de kans groot is dat de lening aan het einde van de looptijd zal moeten worden verlengd en het bedrag niet terugkeert in de gemeentekas. Inmiddels beschikt de gemeente over voldoende instrumenten om haar financieel belang in het museum te behartigen, die niet verdwijnen als deze lening alsnog een gift zou worden. Een dergelijk besluit zou het negatieve vermogen van het Nationaal Glasmuseum ombuigen in een positief vermogen.

Waar liggen bedreigingen?

- Veel mogelijkheden tot verhogen van de eigen inkomsten en het versterken van de promotie en marketing vereisen investeringen en andere kosten die voor de baat uitgaan en zijn dus op dit moment niet realistisch.
- Het effect van positieve exploitatieresultaten op de vermogenspositie zal niet veel meer zijn dan een 'druppel op een gloeiende plaat'. Het is zichtbaar te maken, maar het helpt niet echt om het continuïteitsprobleem op te lossen.
- Het omzetten door de gemeente van haar lening van € 1 miljoen in een achtergestelde lening heeft een cosmetisch karakter. Het eigen vermogen van het NGM ziet er dan goed uit maar feitelijk verbetert zijn financiële positie daarmee niet (zolang het niet werkelijk failliet wordt verklaard door de rechtbank).
- Het kwijtschelden door de gemeente van haar lening van € 1 miljoen levert voor de gemeente een zware last op. Zij moet dan binnen haar eigen exploitatie eenmalig een bedrag van € 1 miljoen kunnen vrijmaken. Dat is veelgevraagd in deze tijden van landelijk krappe gemeentefinanciën en onduidelijke vooruitzichten over de ontwikkeling van de effecten van de coronapandemie.

6.3 Exploitatierekening

Wat gaat goed?

- De jaarlijkse exploitatie is redelijk sluitend: de baten zijn voldoende om de lasten op te vangen.
- Het museum ontvangt een structurele subsidie van het Rijk voor collectiebeheer en voor huisvesting. Vanaf 2021 wordt ook de rijkssubsidie voor publieksactiviteiten een structurele subsidie. In bijlage 6 benoemen we de belangrijkste veranderingen in het subsidieregime vanaf 2021.
- Het museum ontvangt ook een structurele subsidie van de gemeente en daarnaast jaarlijks een of meer incidentele subsidies.
- De gemeente verbindt aan haar structurele subsidie nadere verplichtingen die jaarlijks worden vastgesteld in de vorm van een uitvoeringsovereenkomst. Ter illustratie van deze verplichtingen voegen we de tekst van de uitvoeringsovereenkomst 2019 toe als bijlage 7.

- De verhouding tussen eigen inkomsten en subsidies van Rijk en gemeente in 2017-2019 komt volgens onze wijze van rekenen uit op 147% (volgens de berekeningswijzen van OCW komt dit lager uit, maar wel boven 100%). Voor een museum is dat zeer fraai te noemen. Voor vergelijkbare rijksmusea ligt dit percentage in 2018 gemiddeld op slechts 34%.
- De eigen inkomsten bestaan uit: entreegelden, bijdragen van derden in tentoonstellingen, educatie, onderzoek en andere activiteiten, winkels en horeca, verhuur glasblaas-stoelen, sponsoring en donaties.
- De glasblazerij (als geheel) levert jaarlijks een positieve bijdrage aan het financiële resultaat van het NGM (zonder toerekening van lasten van de backofficepersoneel), ook al neemt dat af.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Bij de huidige wijze van functioneren kent de financiële exploitatie in formele zin geen verliezen, maar ook geen verdienvermogen.
- In verhouding tot vergelijkbare rijksmusea ontvangt het NGM weinig subsidie per bezoeker: in 2018 € 11,50 tegen € 42 bij vergelijkbare rijksmusea.
- Als de subsidie van OCW voor huisvesting wordt uitgedrukt als bedrag per bezoek, ontvangt het museum € 1,16; de vergelijkbare rijksmusea ontvangen dan € 18 per bezoek.
- Als subsidie van OCW voor collectiebeheer en publieksactiviteiten wordt uitgedrukt per bezoek zijn deze bedragen per bezoek respectievelijk € 7,25 en € 34.
- De rijkssubsidie voor huisvesting dekt bij lange na niet de werkelijke kosten van huisvesting. Gemiddeld over de jaren 2018 en 2019 bedraagt deze subsidie € 50.000. De huisvestingslasten in de jaarrekening bedragen gemiddeld over deze jaren € 200.000. Indien de gemeente huur in rekening zou brengen voor de glasblazerij - zoals de meeste gemeenten doen bij ingebruikgave van cultureel vastgoed - zouden de huisvestingskosten in die jaren € 260.000 hebben bedragen.
- De financiële exploitatie bevat nu - in het perspectief van de toekomstige ontwikkelingen die onvermijdbaar zijn - een te positief beeld van de jaarlijkse lasten. Als we die lasten - de autonome lasten waar tegenover geen autonome baten staan - beter in beeld brengen is er wel sprake van een tekort op de exploitatie en dus een negatief verdienvermogen.
- Het gaat hierbij om de volgende lasten waarmee binnen de jaarlijkse exploitatie geen of te weinig rekening wordt gehouden:
 - a. onderhoud museum en glasblazerij, vernieuwing van inventaris;
 - b. pensioenkosten;
 - c. verhoging van zzp-vergoedingen, naar marktconforme vergoedingen.
- (Ad a) Het museumvastgoed lijkt achterstallig onderhoud te kennen.

- (Ad a) Er is voor het museumgebouw een meerjarig schilderplan, maar geen meerjarig onderhoudsplan voor het gehele onderhoud van het gebouw, de installaties en de tuin (gericht op de museale functie). Voor de glasblazerij (en depot) ontbreekt een meerjarig plan voor het gebruikersonderhoud. Nodig is een dergelijk plan te maken voor museum voor 25 à 40 jaar en glasblazerij voor 10 à 20 jaar, de kosten ervan te middelen per jaar en voor dat gemiddelde jaarlijks ruimte te creëren binnen de exploitatie. Voor vernieuwing van inventaris geldt hetzelfde (periode: 10 à 20 jaar).
 - (ad b) De pensioenkosten zijn globaal in beeld: € 45.000 per jaar voor de werkgever en daarnaast nog eenmalige kosten van communicatie.
 - (Ad c) De extra lasten van zzp-vergoedingen zijn, voor zover ons bekend, nog minder goed in beeld.
 - Daarnaast ontbreekt nu een jaarlijks eigen budget voor het organiseren van tentoonstellingen en externe bijdragen in de lasten daarvan. Een jaarlijks bedrag van € 20.000 zou hiervoor redelijkerwijs minimaal beschikbaar moeten zijn (gegeven het huidige negatieve vermogen; bij een voldoende positief vermogen zou het € 10.000 kunnen zijn).
 - Let op: we spreken dan nog niet over mogelijke noodzaak voor:
 - a. investeringen in het museumgebouw om de kwaliteit ervan te verhogen ten opzichte van het niveau na verbouwing van 2010 (publieksvriendelijker, veiliger, duurzamer, etc);
 - b. meer personeelsinzet op functies die nu of op een later moment tekort schieten;
 - c. stijgingen van kantoorlasten (ICT), lasten van pr en marketing, en CAO-stijgingen voor het personeel die uitgaan boven de jaarlijkse indexaties van de subsidies;
 - d. depotkosten.
- We spreken overigens evenmin over mogelijke verhoging van gemeentelijke subsidie.
- Verbeteren van het verdienvermogen zal vooral moeten worden gevonden in verhoging van bestaande vormen van inkomsten en creëren van aanvullende inkomstenbronnen. Dat zal moeten gebeuren zonder veel te investeren.

Waar liggen kansen?

- Zie onder Vermogen, Kansen.
- Een relatief eenvoudige verhoging van eigen inkomsten is gelegen in een meer aantrekkelijke inrichting van de winkel van met name de glasblazerij en het zorgen dat de naam van de maker van elk glasobject in de winkel bekend is.

Waar liggen bedreigingen?

- Zoals aangegeven onder 'Wat gaat niet goed genoeg?' is de huidige vorm van exploitatie, die sluit maar geen substantieel overschot oplevert, niet houdbaar in de komende jaren.

6.4 Personeel en organisatie

Feiten

In aanvulling op de feiten die we over personeel en organisatie noemen in paragraaf 5.3 (Governance, Interne besturing) en bijlage 5 (Financiële ontwikkelingen 2017-2020, feiten en analyses)) benoemen we hier het volgende:

- Het museum heeft een klein team beroepskrachten dat naast een eigen takenpakket ook ad hoc betrokken is bij neventaken.
- Sommige structureel benodigde functies (projectmanagement, schoonmaak en deel van de glasblazers) zijn ingevuld door inhuur (en de horecafuncties door uitbesteding). Incidenteel benodigde taken worden eveneens ingehuurd of ingekocht.
- De floormanagers zijn een belangrijke schakel tussen kernteam en de vrijwilligers die contact onderhouden met bezoekers. Zij voelen zich niet altijd gehoord en betrokken bij beslissingen over publiekszaken.
- Er is een groot vrijwilligersteam (130) met verschillende taken, zoals gastheer/gastvrouw, voorlichting in glasblazerij, collectieregistratie, gidsactiviteiten, educatie, onderhoud tuin en opstal, bouwteam, transport.
- De vrijwilligers worden aangestuurd door de vrijwilligerscoördinator die verantwoordelijk is voor verwerving, selectie, begeleiding en coördinatie. De vrijwilligerscoördinator is lid van het kernteam en voert daarnaast voor dit team secretariële taken uit.
- De vrijwilligerscoördinator, coördinator glasblazerij en floormanagers gebruiken het systeem Het Rooster voor bijvoorbeeld interne communicatie, nieuwsbrieven, planning, verlofregistratie. Na invoering van verschillende soorten informatie kan dit nu op veel manieren gebruikt kan worden.
- Binnen de glasblazerij is het zoeken hoe vaste glasblazers en parttimers ingepland worden. De freelanceglasblazers zouden meer willen werken, zeker nu er op dit moment met één glasblazersstoel wordt gewerkt (gebruikelijk was twee stoelen).
- Binnen de glasblazerij is er discussie over beprijzing van glasobjecten. Sommige glasblazers willen hun objecten voor de winkels van het Nationaal Glasmuseum niet voorzien van signatuur omdat zij daarmee concurrent worden van zichzelf: hun objecten worden bij galeries veelal hoger geprijsd. Voor het museum is een gesigneerd artikel aantrekkelijker omdat een object met signatuur beter verkoopt.

Wat gaat goed?

- De museumorganisatie werkt feitelijk als een organisatie zonder formele interne grenzen.
- Bij ontstentenis van een reguliere directeur, functioneert een kerngroep die periodiek de interne besturing waarneemt, soms in ruggespraak met de waarnemende directie.

- Alle structureel benodigde functies zijn ingevuld (met uitzondering van de directeursfunctie), al is de bezetting zeker niet royaal.
- De functies zijn bezet door mensen met inhoud en enthousiasme.
- Incidenteel benodigde aanvullende kwaliteiten worden ingehuurd of ingekocht.
- De medewerkers zijn zich zeer bewust van het beperkte budget. Met de wisselingen van directeuren is men vooral gericht op het zo goed mogelijk draaiende houden van de organisatie. Er wordt hard gewerkt en er is een groot verantwoordelijkheidsgevoel. De medewerkers hebben ieder hun eigen discipline, maar doen daarnaast (ad hoc) neventaken. Hierdoor worden veel zaken door veel verschillende mensen met elkaar opgepakt.
- Het beperkte budget wordt soms aangewend als argument om gesprekken over beleid, strategie en innovatie niet te voeren.
- De inschaling van functionarissen ziet er redelijk gezond uit, al zullen er zeker beperkte oneffenheden in zitten.
- Er zijn veel vrijwilligers die actief worden geïnformeerd en gecoördineerd. Een deel van de vrijwilligers is voorlichter en verstrekt informatie aan de bezoekers van de glasblazerij.
- De dagelijkse gang van zaken loopt redelijk. 'De winkel blijft open en functioneren', ook in periodes waarin de directeursfunctie niet is bezet en ook tijdens de coronapandemie in de perioden dat openstelling op grond van coronarichtlijnen mogelijk is. Dagelijkse problemen worden ad hoc opgelost.
- Er is op verzoek van het Rijk een verbeterplan opgesteld waaraan wordt gewerkt.
- De laatste jaren is er veel aandacht besteed aan scholing en intervisie voor vrijwilligers.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Het NGM kent in verhouding tot vergelijkbare rijksmusea een lage personeelsbezetting per bezoek. Uitgedrukt per 10.000 bezoeken is de personeelsbezetting van het museum in totaal 2,7 fte tegen 4,2 als gemiddelde van de vergelijkbare rijksmusea. Deze bezetting bestaat uit personeel op de loonlijst, freelancers, vrijwilligers en overige onbetaalde krachten. Kijken we alleen naar het personeel op de loonlijst, dan zijn de verschillen gematigder, maar zijn de cijfers nog altijd 2,2 fte (museum) tegen 2,7 fte (vergelijkbare rijksmusea) per 10.000 bezoeken.
- Er ontbreekt nu zicht en visie op wat goed gaat, wat beter kan en hoe de prioriteiten moeten liggen. Voor diverse belangrijke en urgente knelpunten die wij in dit rapport vermelden ontbreken concrete voornemens tot het nemen van maatregelen en omgekeerd wordt nu soms energie besteed aan het wegwerken van knelpunten die in onze ogen relatief onbelangrijk of niet urgent zijn.

- Het museum is zoekende naar een balans in het contact met Rijk en gemeente tussen sturen en gestuurd worden. Het zoeken naar een balans gaat overigens wel de goede kant op.
- Er wordt intern samengewerkt, maar er is ook sprake van non-interventiegedrag. Men ziet wel welke verbeteringen nodig zijn in het functioneren van collega's, maar is zeer terughoudend de collega's daarop aan te spreken en nog terughoudender om samen concrete verbeteracties af te spreken.
- Niet altijd is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Soms wordt de verantwoordelijkheid genomen voor zaken waar men geen verantwoordelijkheid voor heeft. Een deel van de medewerkers - en ook van de vrijwilligers - voelt zich onvoldoende gehoord in zijn of haar expertise en/of voelt zich onvoldoende (tijdig) geïnformeerd over zaken die relevant zijn voor het uitvoeren van zijn/haar verantwoordelijkheid. Voor degenen die niet in het kernteam zitten is het niet altijd duidelijk wanneer en welke beslissingen het kernteam heeft genomen.
- Niet alle beroepskrachten benutten de mogelijkheden van informatiesysteem Het Rooster.
- Over het personeelsbeleid, waaronder het voeren van voortgangs- en beoordelingsgesprekken bestaan geen schriftelijke afspraken. De laatste directeur in vaste dienst is daarmee op verzoek van de RvT wel mee bezig geweest, maar dit heeft niet geleid tot concrete documenten.
- Ontbreken van procesbeschrijvingen hoeft geen groot probleem te zijn, maar het ontbreken van cruciale processen wel, zoals het realiseren van een (brede) strategie, (brede) fraudepreventie en personeelsgesprekken.

Waar liggen kansen?

- Een heldere organisatiestructuur met duidelijker taakafbakening zal zorgen voor een efficiëntere samenwerking. De uitdaging is hierbij om voldoende flexibiliteit te behouden, nodig om de organisatie draaiende te houden.
- Prioriteiten stellen op korte, middellange en lange termijn.
- Er zijn soms vaste patronen ontstaan in de manier van communiceren. Bewustwording van de groepsdynamiek en goede afspraken over de stijl van communiceren kunnen zorgen voor een meer open en constructieve overlegstijl. Dit geldt ook voor de communicatie met vrijwilligers.
- Inzet van informatiesysteem Het Rooster binnen gehele organisatie.

Waar liggen bedreigingen?

- Medewerkers hebben met elkaar manieren gevonden om met de snelle wisseling van directeuren beide locaties draaiende te houden. Daar is loyaliteit, flexibiliteit en een bepaalde mate van zelfstandigheid voor nodig. Er zijn patronen ontstaan die goed werken om ad-hocbeslissingen te nemen en waarbij men elkaar hard nodig heeft.

Maar er is weinig ruimte voor zelfreflectie en het ontwikkelen van toekomstplannen. En zelfstandigheid kan al snel ontaarden in eigengereidheid. Met een nieuwe directeur zal er een nieuwe balans gevonden moeten worden waarin loyaliteit, flexibiliteit en zelfstandigheid binnen de organisatie optimaal samengaan met het samen bereiken van een gedeelde toekomstvisie.

- Het vrijwilligersteam vergrijsst. Het animo voor het doen van vrijwilligerswerk neemt af en werven verloopt moeizamer. Dit is overigens een landelijke ontwikkeling.

6.5 Administratie en ICT

Feiten

- Voor de verbeteractiviteiten die worden uitgevoerd in de sfeer van de administratieve organisatie, registratie en controle verwijzen wij naar bijlage 4.
- De kantoorautomatisering van het NGM verloopt nu nog via de Cloud van CAB holland. Hiermee heeft het museum een verwerkersovereenkomst. Het is de bedoeling dat de automatisering volledig gaat verlopen via de afdeling ICT van de gemeente Vijfheerenlanden. Dit moet in 2020 zijn beslag krijgen. De achterliggende bedoeling is te komen tot een beperking van ICT-kosten.

Wat gaat goed?

- Het museum werkt aan verdere versterking van de administratie en de ICT.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Vanuit het gezichtspunt van administratieve organisatie en interne controle is de administratie nog niet helemaal op orde.
- De jaarstukken leveren te weinig sturingsinformatie en transparantie op.
- De sturingsinformatie samenhangend met de financiële exploitatie en tevens de overige sturingsinformatie is nu nog niet gebaseerd op een architectuur die (eenmalig en vervolgens periodiek) is afgestemd met de gehele werkorganisatie en de RvT, met de bedoeling dat iedereen wordt voorzien van de informatie die hij nodig heeft voor het waarmaken van zijn verantwoordelijkheid (en ook stimuleert die daadwerkelijk te nemen).

Waar liggen kansen?

- De jaarrekening kan op basis van ons voorbeeld in bijlage 5 op eenvoudige wijze outputgericht worden gemaakt en daarmee inzichtelijker voor alle partijen en daarmee dienen als basis voor de financiële sturing. Datzelfde geldt uiteraard voor de begroting en de tussenrapportages.

Daarbij zouden eveneens op eenvoudige wijze aanvullend alle personeelslasten kunnen worden toegerekend aan de verschillende producten en soorten overhead en zou de toedeling van baten en lasten consistent aan de nieuwe indeling moeten plaatsvinden.

- De bevindingen van de accountant over de administratieve organisatie en interne controle kunnen in overleg tussen de tijdelijke directie, het hoofd bedrijfsvoering, de coördinator van de glasblazerij, de winkelmanager en de accountant eenvoudig worden opgelost, op een praktische wijze die past bij deze kleine organisatie zonder veel functiescheiding. Daarmee wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan oncontroleerbaarheid en fraudepreventie.

Waar liggen bedreigingen?

- Het onderbrengen van kantoorautomatisering bij een derde partij (de gemeente) waarin het NGM geen zeggenschap heeft, is niet zonder risico. Het risico kan worden verminderd door het sluiten van een overeenkomst met duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden.

Hoofdstuk 7 Conclusies

In dit hoofdstuk formuleren wij onze conclusies op basis van de analyse van de vier krachten afzonderlijk, zoals weergegeven in de hoofdstukken 3 tot en met 6 en bijlage 5, en de vier krachten in hun onderlinge samenhang.

In de volgorde van de conclusies gaan we van grof naar fijn:

De hoofdlijnen

1. Het NGM presteert in de onderzochte periode (van 2017 tot het begin van de coronacrisis in het voorjaar van 2020) goed.
2. Het beschikt met zijn combinatie van glascollectie, glastentoonstellingen en glasblazerij over de potentie om meer bezoekers te trekken en om meer betekenis en ook economische waarde te creëren voor glasambacht en glaskunst in Nederland en voor Leerdam (gemeente Vijfheerenlanden).
3. Het heeft de laatste jaren veel wisselingen gekend in de bezetting van de directeursfunctie en de RvT. Dat heeft geen goed gedaan aan de stabiliteit van de koers, de relatie met het Ministerie van OCW en de gemeente Vijfheerenlanden, en de organisatie.
4. Inmiddels functioneert de RvT goed. Het NGM beschikt nog wel over een tijdelijke directie, maar die inmiddels goed op weg is om de vertrouwen te herwinnen bij de externe relaties en rust te brengen in de organisatie.
5. Het NGM heeft in de huidige constellatie grote financiële handicaps - in het vermogen en de exploitatie - die hem verhinderen de potentie waar te maken en die, zonder nadere ingrepen, zijn voortbestaan bedreigen.
6. Wat betreft prioriteitstelling is het daarom nodig om in overleg met het Ministerie van OCW en de gemeente Vijfheerenlanden te komen tot een afgewogen mix van afspraken over: de juiste koers, maatregelen tot versterking van het eigen vermogen, maatregelen tot het versterken van de financiële exploitatie, en maatregelen tot het verder op orde brengen van de organisatie en de basale werkprocessen.

Het vermogen

7. Het museum heeft een eigen vermogen dat zwaar negatief is (ruim € 400.000 negatief). Het museum bevindt zich dus in een situatie dat het technisch failliet is. Het NGM is hiermee erg afhankelijk van het vertrouwen van de geldverstrekkers en dus erg kwetsbaar. Bij de huidige wijze van functioneren in de huidige financiële context is er relatief weinig uitzicht op de gewenste verbetering van het (negatieve) eigen vermogen. Er zal dus moeten worden gezocht naar een mogelijkheid om te komen tot een reële verbetering van de vermogenspositie.

8. Op terugbetaling van de gemeentelijke lening van € 1 miljoen aan het einde van de looptijd bestaat geen enkel uitzicht.

Financiële exploitatie

9. Het NGM is in staat geweest zijn forse exploitatieverliezen uit de periode voor 2017 om te buigen in een exploitatie die in elk jaar sluit.
10. De jaarlijkse exploitatie sluit echter niet als alle lasten zouden worden geraamd met een realistische blik op de toekomst.
11. Verbetering van de exploitatie - sluitend maken en vervolgens een verdien capaciteit creëren (meer extra baten dan eventuele extra lasten leidend tot positieve exploitatieresultaten) is noodzakelijk om het eigen vermogen te verbeteren - hetgeen helaas niet meer dan een 'druppel op een gloeiende plaat' zal worden - en vooral om armslag te creëren om blijvend te kunnen ondernemen en innoveren.
12. De verhouding tussen eigen inkomsten en subsidies van Rijk en gemeente is bij het NGM zeer positief, zeker ook in verhouding tot die bij vergelijkbare rijksmuseumen.
13. Het museum beschikt over de potentie om zijn verdien capaciteit te versterken.
14. In verhouding tot vergelijkbare rijksmuseumen ontvangt het NGM weinig subsidie per bezoeker: in 2018 € 11,50 tegen € 42 bij vergelijkbare rijksmuseumen.
15. Meest opvallend binnen de subsidies, is de OCW-subsidie voor huisvesting. Uitgedrukt per bezoek, ontvangt het museum € 1,16; de vergelijkbare rijksmuseumen ontvangen € 18 per bezoek. De oorsprong van dit verwonderpunt moet worden gezocht in een ongelukkige samenloop van omstandigheden bij de toekenning van deze huisvestingssubsidie bij de inwerkingtreding van de Erfgoedwet in 2016, toen de beheersfunctie van het NGM formeel nog in een andere stichting plaatsvond dan de exploitatiefunctie.

Publiekskracht

16. Het NGM heeft tot 2020 te weinig oog gehad voor verschillende doelgroepen die het museum (kunnen) bezoeken.
17. Het heeft ook relatief weinig aandacht besteed aan meer bij te dragen aan het concept van Leerdam Glasstad, de ontwikkeling van het glasambacht en de glaskunst in Nederland en het bieden van een historisch beeld van het glasambacht en de glaskunst.
18. Het museum heeft geen meerjarentoonstellingsplanning en is geheel afhankelijk van externe fondsen en sponsors om tentoonstellingen tot stand te brengen.

Onderhoudskracht

19. Er worden stappen gezet in het inhalen van registratieachterstanden en het krijgen van zicht op de invloed van temperatuur en vochtigheid op de kwaliteit van het glas op verschillende plaatsen binnen het museum, als input voor aanvullende beheersactiviteiten. Er is inmiddels, zij het tijdelijk, een depotruimte beschikbaar.
20. De kwaliteit van het huidige collectiebeheer bevindt zich op een niveau dat redelijk vergelijkbaar is met dat van andere musea.
21. Het onderhoud van Lingedijk 28 - 30 is zichtbaar slecht, het museum is niet goed toegankelijk en duidelijk te klein.
22. Er is, ook voor het gebruik van Sundsvall 2, geen meerjarenonderhoudsplan dat integraal en geënt is op de (technische en economische) levensduur. Binnen de huidige financiële exploitatie wordt daarom ook geen rekening gehouden met een bedrag dat gemiddeld over de komende decennia nodig is voor dit onderhoud.
23. De verkoopwaarde van het pand aan de Lingedijk is bijna € 1,5 miljoen. Maar het heeft een netto-boekwaarde van krap € 2,1 miljoen. Verkopen zou dus een verlies opleveren van bijna € 600.000. Dit legt een beperking op de haalbaarheid van eventuele herhuisvestingsplannen.

Bestuurskracht

24. Het NGM heeft zijn bestuurskracht na een lastige periode weer op orde gebracht. Het is duidelijk goed op weg ook weer het vertrouwen te ontwikkelen bij zijn belangrijkste externe stakeholders en de weg te plaveien naar een structurele bezetting van de directiefunctie.
25. Er is geen aanleiding om het bestuursmodel van het NGM te wijzigen van een RvT-model in een bestuursmodel.
26. De RvT is vast van plan om zijn (toezichts- en advies)rollen ook in de structurele situatie actief te blijven invullen.
27. Dit geeft de gemeente de mogelijkheid haar activiteiten tot verlenen van bijstand aan het bestuur van het museum blijvend te beëindigen en zich te concentreren op haar rol van subsidiegever en beschermer van haar financieel belang in het NGM (in de vorm van het vermogen dat zij heeft verstrekt).
28. Er is aanleiding voor het NGM met het Ministerie van OCW en de gemeente om hernieuwde afspraken te maken over een nieuwe toekomst voor het museum met daaraan gekoppeld een 'hercontractering' van de subsidiëring en heldere afspraken de eigen inzet van het NGM - extern en intern - om die nieuwe toekomst waar te maken.
29. Extern liggen er uitdagingen om meer te betekenen voor Leerdam.
30. Intern liggen er uitdagingen om te komen tot een heldere strategie en tactiek en tot een versterking van de interne besturing en organisatie om de gewenste toekomst ook daadwerkelijk te kunnen gaan realiseren.

Bedrijfsvoeringskracht (exclusief financiële kracht)

31. De dagelijkse gang van zaken loopt redelijk. 'De winkel blijft open en functioneren', ook in periodes waarin de directeursfunctie niet is bezet en ook tijdens de coronapandemie in de perioden dat openstelling op grond van coronarichtlijnen mogelijk is. Dagelijkse problemen worden ad hoc opgelost.
32. Het NGM is naar zijn aard een relatief kleine organisatie met veel vrijwilligers.
33. De personele bezetting is lager dan die van vergelijkbare rijksmusea, ook als we die bezetting uitdrukken per 10.000 bezoeken.
34. De huidige tekortkomingen in de organisatie liggen op het van strategisch, tactisch en integraal denken, over grenzen van vakgebieden heen. Dit komt op verschillende manieren tot uitdrukking: van ontbreken van een toekomstvisie (beoogd museaal profiel en bijbehorend ontwikkelingsperspectief) en van scherpe prioriteitstelling tot ontbreken van een interne synergie in het dagelijkse werk en een beperkte zoektocht naar en gebruik van sturingsgegevens.
35. De oplossing van deze tekortkomingen moet primair worden gevonden in het bestendigen en verder versterken van het huidige leiderschap. Een sterke leiding geeft richting aan de bezetting, de activiteiten (waaronder de interne communicatie) en het lerend vermogen van de werkorganisatie (inclusief vrijwilligers).

Hoofdstuk 8 Ontwikkelperspectief

Vanwege de financiële situatie van het NGM schetsen we in dit hoofdstuk een ontwikkelperspectief dat ingaat op de korte, de middellange en de lange termijn.

Het accent moet wat ons betreft liggen op maatregelen voor de korte termijn; het heeft pas zin stappen te zetten richting de middellange en lange termijn, met mogelijk ook grote verandering in de huisvestingssituatie, wanneer het museum in rustig vaarwater is gekomen en over een gezond financieel fundament beschikt. Besluitvorming hierover zal op korte termijn moeten gebeuren.

8.1 Korte termijn

Versterken financieel fundament

Om te komen tot een gezond financieel fundament is het volgens ons van groot belang dat de vermogenspositie van het museum substantieel wordt versterkt. Dat zal moeten gebeuren door een gezamenlijke inspanning van het NGM en de beide vaste subsidieverstrekken. Wij geven de volgende maatregelen in overweging:

- De gemeente brengt huur in rekening voor de glasblazerij (€ 60.000 per jaar) en verhoogt haar structurele subsidie met hetzelfde bedrag, met ingang van 2021.
- Het Rijk corrigeert de subsidie voor huisvesting die per 2020 afgerond € 56.000 bedraagt, met ingang van 2021 naar de werkelijke huisvestingslasten (inclusief huur glasblazerij) van € 260.000 in 2020. Dit levert het NGM een extra subsidiebedrag op van € 204.000 per jaar.
- De gemeente zet haar lening aan het museum van € 1 miljoen alsnog om in een gift. Zij zegt toe dit te doen in tien jaarlijkse stappen van € 100.000 per jaar met ingang van 2021 en onder voorbehoud dat het Rijk zijn huisvestingssubsidie op adequate wijze corrigeert. Daarmee verbetert het eigen vermogen van het NGM van € 414.819 negatief (per eind 2019) naar uiteindelijk € 585.181 positief. Als aandeel van de omzet (€ 1.494.686 in 2019) bedraagt dit 39%. Eventueel zegt de gemeente nu de eerste vijf stappen toe en beslist zij over circa vier jaar over nut en noodzaak van de tweede reeks van vijf stappen.
- Het museum heeft hiermee op korte termijn in financiële zin voldoende speelruimte binnen de exploitatie om de knelpunten op te lossen die daarin nu verscholen zitten. Het heeft na ongeveer vijf jaar voldoende vermogen om te kunnen investeren (en al eerder reëel zicht op voldoende vermogen) om positieve exploitatieresultaten te creëren en een begin te maken met het realiseren van het middellange- en langetermijnperspectief.

- De positieve exploitatieresultaten zijn dan het gevolg van een verhoging van de eigen inkomsten door hogere bezoekersaantallen en daarmee meer entreegelden en opbrengsten van activiteiten in de glasblazerij, de winkels en de horeca).

Versterken organisatiestructuur

- De RvT stelt een plan op ter invulling van een actieve advies- en toezichtsrol (waaronder ook het actief inwerken en begeleiden van de nieuwe directeur).
- De waarnemende directie initieert en begeleidt de volgende activiteiten:
 - Opstellen (bondige) beschrijving voor alle functionarissen die in dienst zijn van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, op basis van een vastgesteld functiegebouw.
 - Opstellen proces van jaarlijkse afspraken met elk van deze functionarissen over opstellen en vaststellen van een persoonlijk actieplan en personeelsgesprekken over voortgang actieplan en beoordelen van het persoonlijke functioneren.
 - Opstellen duidelijke overlegstructuur met heldere communicatielijnen intern.
 - Uitvoeren van een eenduidige, positieve communicatie over koers intern en extern.
 - Aanwijzen van floormanagers in beide gebouwen en benoemen coördinator floormanagers in kernteam.
 - Betrekken educator bij tentoonstellingsprogrammering, activiteitenprogramma en participatieprojecten met inwoners Leerdam; aanwijzen educator als lid van het kernteam.

Versterken inhoudelijke lijn

Wij stellen de volgende maatregelen voor:

- Opstellen van een helder museaal profiel, te onderscheiden naar een profiel voor de korte en middellange termijn en voor de langere termijn.
- Maken van een duidelijke definiëring van doelgroepen, als basis voor het opstellen van programmeren van tentoonstellingen, educatieprojecten en activiteiten, communicatie- en marketingbeleid en winkelbeleid.
- Creëren van betere verbinding en planning tussen activiteiten in museum en glasblazerij, die ook zichtbaar is in pr-uitingen en grafische vormgeving in beide gebouwen.
- Besteden van meer en meer herkenbare aandacht voor de glasgeschiedenis van Leerdam in beide gebouwen, ook met verbinding met inwoners Leerdam met een glasgeschiedenis.
- Helder onderscheid aanbrengen in de winkels van:
 - betaalbare objecten (kleine souvenirs, cadeaus);
 - goede Serica (eigen glasblazers, vormgevers);
 - unieke topstukken (eigen glasblazers, ontwerpers).

- Benoemen van heldere doelstellingen voor glasblazerij, mede in relatie tot de museale presentatie: voor publiek, productie, opleiding en experiment, met daaraan gekoppelde communicatie intern en extern, onder andere via pr en marketing, inrichting glasblazerij en winkelpresentatie.
- Opstellen en realiseren van een nieuwe training voor voorlichters, op inhoud en op vorm, met inschakeling van de glasblazers en de slijper.
- Verder uitrollen van de glaslijn onder de naam By Nationaal Glasmuseum.
- Aandacht besteden aan de artistieke ontwikkeling van de glasblazers, promotie van (meester)glasblazers werkzaam in de Glasblazerij, onder andere met producten voor de lijn By Nationaal Glasmuseum en koppeling met internationale ontwikkelingen.
- Koers bepalen voor Leerdam Glass Academy (NGM Academy?), mede op grond van de plannen om de glasblazerij te ontwikkelen tot een 'centre of excellence'.
- Opzetten inhoudelijk netwerk met creatieve hubs elders (Tilburg-textiel, EKCW-aardewerk, MAKE Eindhoven).
- Aansluiten op ontwikkelingen Leerdam Glasstad.
- Aansluiten op het initiatief van de glasconservator van het Rijksmuseum tot versterking van de samenwerking tussen Nederlandse musea met een glascollectie en verenigingen op het gebied van glas.

Versterken transparantie in onderlinge rolverdeling tussen museum en gemeente

- Het NGM stelt samen met de gemeente Vijfheerenlanden spelregels op en vast over de onderlinge rolverdeling bij de governance van het museum en bij de onderlinge samenwerking op maatschappelijke thema's die niet berust op een verhouding van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.

8.2 Lange termijn

Voor het ontwikkelperspectief voor de lange termijn benoemen wij twee hoofdonderdelen:

- Een inhoudelijk perspectief, waarbij het NGM zich organiseert en manifesteert langs de drie hoofdpijlers: Museum - Glasblazerij - Academy.
- Een herhuisvesting, waarbij de drie hoofdpijlers in samenhang worden geaccommodeerd.

Inhoudelijk perspectief Museum - Glasblazerij - Academy

Het NGM kennen we nu vooral van het museum en de glasblazerij. Het is wenselijk de derde poot, die van de academy, sterker te ontwikkelen. Daarmee wordt het NGM een museum waarin de creatieve keten van Leren - Produceren - Presenteren evenwaardig en in samenhang wordt ontwikkeld. Aanbevelingen zijn dan:

- Het NGM krijgt/neemt de regie in het bestaande opleidingsaanbod dat nu nog bij verschillende partijen ligt, waaronder de gemeente.

Mogelijk kan dit gepaard gaan met overdracht van middelen die daarvoor bij de gemeente beschikbaar zijn (zodra het museum voldoende vertrouwen heeft gewekt om de regie ook daadwerkelijk waar te maken).

- De NGM-Academy bestaat niet alleen uit een gebundeld aanbod van reeds bestaande opleidingsinitiatieven, maar ook uit het aangaan/versterken van nieuwe samenwerkingen met het kunstvakonderwijs, waaronder de Design Academy en de Rietveld Academie, en mogelijk ook met beroepsopleidingen in het MBO. Door het vak van glasblazen in goed doordachte opleidingstrajecten nieuw perspectief te geven is het mogelijk hiervoor meerjarige programmasubsidie aan te vragen bij het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.
- Onderzoek is wenselijk naar de redenen waarom een eerder initiatief van de voorzitter van de Vereniging voor Modern Glas tot het vestigen van een glasopleiding aan de Zilverschool in Schoonhoven niet heeft geleid tot een blijvend resultaat.
- De grote uitdaging is om programma's en activiteiten in elk van de drie pijlers zoveel mogelijk op elkaar te laten inhaken. Bijvoorbeeld: topkunstenaars van wie werk in een tentoonstelling gepresenteerd wordt, geven ook demonstraties in de glasblazerij en verzorgen masterclasses in de NGM-Academy.

Herhuisvesting

Nadenken over herhuisvesting heeft pas zin wanneer het NGM eerst over een gezond financieel fundament beschikt. Dat verdient eerste zorg. Niettemin is herhuisvesting wel een interessante optie omdat het de aantrekkingskracht kan vergroten en ook - in geval van gebundelde huisvesting - kan leiden tot een efficiëncyslag in de bedrijfsvoering. Daarmee kan herhuisvesting leiden tot een verbetering van het exploitatieresultaat.

Mocht de gemeenteraad al op korte termijn in willen zetten op herhuisvesting, dan zal in eventuele besluitvorming daarover ook besluiten genomen moeten worden over het verstevigen van het financieel fundament. Zoals eerder aangegeven zou het in dit opzicht zeer behulpzaam zijn wanneer de gemeente bereid is de lening van € 1 miljoen alsnog (stapsgewijs) geheel of gedeeltelijk kwijt te schelden.

Wat betreft een eventuele herhuisvesting geven wij in overweging de volgende huisvestingsvarianten te onderzoeken op wenselijkheid en haalbaarheid:

1. Museum, glasblazerij en academy worden op één locatie gehuisvest. Dat kan in theorie in twee varianten:
 - nieuwbouw museum naast bestaand gebouw glasblazerij;
 - gezamenlijke huisvesting museum en glasblazerij op andere locatie in/nabij het centrum. Bijvoorbeeld in het voormalige ABN/AMRO-gebouw of in het huidige stadskantoor wanneer dit gebouw vrijkomt als gevolg van de herhuisvesting van de nieuwe gemeentelijke organisatie.

2. Herhuisvesting van het museum op een locatie in/nabij het centrum waarvoor geldt dat het museum:
 - op loopafstand van de glasblazerij komt te liggen;
 - aan een belangrijke publieksroute in het centrum komt te liggen.
3. Een variant die voorziet in:
 - gedeeltelijke/kleinschalige nieuwbouw van het museum naast de bestaande glasblazerij, bedoeld voor wisseltentoonstellingen en mogelijk een kleinschalig zichtdepot voor de vaste collectie ('De Schatkamer');
 - enkele kleinere collectiepresentaties in het centrum, als onderdeel van een route waarin vaste collectie thematisch wordt gepresenteerd; mogelijk kunnen dit grote 'etalages' zijn (goed zichtbaar, maar niet toegankelijk), in combinatie met een enkele locatie die wel voor het publiek toegankelijk is.

Als eerste stap in een haalbaarheidsonderzoek is het van belang een helder programma van eisen op te stellen, voor de museumfunctie, de glasblazerij en de Academy. Van belang daarbij is dat de creatieve keten van Leren (academy) - Produceren (glasblazerij) - Presenteren (museum) richtinggevend is qua beleving en routing.

Verder merken wij op dat de herhuisvesting een miljoeneninvestering vraagt. Hierbij plaatsen wij de volgende kanttekeningen:

- De boekwaarde op het huidige museum pand is hoog; hoger dan de marktwaarde. Het verschil zal moeten worden betrokken bij de investeringsopgave van herhuisvesting.
- Voorkomen moet worden dat het NGM in het geval van herhuisvesting wederom te maken krijgt met schulden die de exploitatie gaan belasten.

8.3 Middellange termijn

Mocht het al tot herhuisvesting komen, dan zal het nog jaren duren voor het zover is. Daarom geven wij in overweging om in aansluiting op de geschetste maatregelen voor de korte termijn ook te werken aan een verbeterplan voor de middellange termijn.

In een verbeterplan voor de middellange termijn zien wij de volgende speerpunten:

- (Door-)ontwikkeling van de NGM-Academy:
 - opleidingsprogramma;
 - samenwerking met onderwijspartners;
 - betere faciliteiten voor opleidingsprogramma.
- Vernieuwing van de vaste presentatie in het museum:
 - aansprekende thema's;
 - eigentijds gepresenteerd: meer verhalend en meer interactie.

- Verbetering van de glasblazerij:
 - betere routing voor het publiek, mogelijk met onder andere een loopbrug;
 - meer ruimte voor 'stoelen';
 - betere ruimte en faciliteiten voor de NGM-Academy.

Bij een investeringsprogramma voor een verbeterplan voor de middellange termijn zal goed gekeken moeten worden naar wat het perspectief is voor de lange termijn. Het is zeer wel denkbaar dat investeringen in verbeterpunten voor de middellange termijn ook passen in de aanpak voor de lange termijn.

Verder past bij de aanpak voor de middellange termijn dat de gemeente in samenwerking met het NGM komt tot een plan voor verbetering van de openbare ruimte, met aantrekkelijke publieksroutes die het merk 'Leerdam Glasstad' uitdragen, met op strategische plekken (entrepunten binnenstad en de routes naar en tussen de NGM-locaties) verbijzonderingen in de vorm van 'iconische' glaskunstwerken.

De middellange termijnaanpak vraagt ook om stevige investeringen. Niet zozeer een miljoeneninvestering zoals bij een eventuele herhuisvesting, maar wel moet worden gerekend met een investering van enige tonnen. Voor elk van genoemde onderdelen van het verbeterplan zijn bijdragen van grote fondsen denkbaar, waaronder het Mondriaanfonds, het VSBfonds en het Prins Bernhard Cultuurfonds. Specifiek voor de verbijzondering van de openbare ruimte noemen wij het BPD-cultuurfonds. Voor al deze fondsen geldt dat cofinanciering van de gemeente een randvoorwaarde is.

Hoofdstuk 9 Profiel directeursfunctie

Wij adviseren op korte termijn te komen tot invulling van de directeursfunctie. Invulling beoogt het bestaande tekort in de organisatie grotendeels op te lossen van strategisch, tactisch en integraal richting geven en de activiteiten van de huidige tijdelijke directie, eveneens grotendeels, over te nemen. In dit hoofdstuk schetsen wij het profiel voor deze functie.

9.1 Functieomschrijving

De directeur die het NGM nodig heeft, is een veelzijdig cultureel ondernemer die sturing weet te geven aan de belangrijkste ontwikkelopgaven waar het museum voor staat:

- Het profiel van de culturele onderneming versterken op de pijlers Museum - Glasblazerij - Academy.
- Vanuit een scherper profiel het museum beter op de kaart zetten en vermarkten. Met bijzondere aandacht voor de kansen die Leerdam Glasstad biedt.
- De financiële positie van het museum versterken door het rendement van de eigen museumactiviteiten te vergroten.
- De werkprocessen en de bedrijfsvoering van de onderneming versterken.
- De relatie met de vaste subsidiënten OCW en gemeente Vijfheerenlanden verbeteren en bestendigen.

Het NGM heeft niet zozeer een directeur nodig met een bijzondere artistieke visie en veel ervaring in de museumsector, maar veeleer een ondernemer die denkt in product-marktcombinaties, kansen weet te verzilveren en daarin medewerkers en stakeholders weet mee te nemen.

9.2 Functie-eisen

- Heeft een academisch denk- en werkniveau.
- Beschikt over commerciële kwaliteiten en heeft ervaring met het ontwikkelen van product-marktcombinaties.
- Heeft oog voor maatschappelijke ontwikkelingen.
- Heeft goede kennis van de museumsector.
- Beschikt over de nodige managementkwaliteiten.
- Beschikt over parate bedrijfseconomische kennis.
- Heeft ervaring met fondsenwerving, sponsoring en het opzetten van partnerships.
- Is bereid zich een positie te verwerven in de lokale/regionale samenleving.

9.3 Kerncompetenties

- Verbindend leider: investeert in de mensen van de eigen organisatie; zet mensen in hun kracht.
- Netwerker: gemakkelijk in de omgang, weet contacten te leggen en te onderhouden, zowel op de werkvloer als in bestuurlijke circuits.
- Organisator: is in staat kansen op strategisch niveau te vertalen in operationele acties.
- Doorzetter: denkt in lange lijnen, is doortastend en vasthoudend.

Bijlage 1 Opdracht

De volledige opdracht aan BMC luidt als volgt.

Doelstelling

Doelstelling van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de problemen en kansen die er zijn, nu en in de toekomst, met betrekking tot organisatie, bedrijfsvoering, financiering en besturing van het NGM. Het onderzoek moet een bijdrage leveren in het krijgen van inzicht in een nieuw handelingsperspectief van een toekomstbestendig NGM. Het onderzoek is niet gericht op het functioneren van personen in de organisatie.

Vraagstelling

Combinatie museum - werkende glasblazerij

De huidige en toekomstige relatie tussen glasmuseum en glasblazerij is een van de centrale vraagstellingen van het onderzoek. De toekomstige organisatie, bedrijfsvoering en besturing hangt mede af van de keuzes die daarin worden gemaakt. De RvT wil inzicht krijgen in het huidige en toekomstige functioneren van de combinatie glasmuseum en glasblazerij met betrekking tot doelstelling, exploitatie, besturing en maatschappelijke haalbaarheid.

Gevraagd: aanbeveling over de combinatie museum en glasblazerij in de vorm van een aantal scenario's.

Organisatie en bedrijfsvoering

- Het functiehuis
Hoe ziet het functiehuis van de organisatie eruit gelet op de algemene functies, de functies in de glasblazerij en de functies in het Glasmuseum. Hoe is de functieopbouw in relatie tot de werkzaamheden in de verschillende primaire processen. Zijn er functies die kunnen verdwijnen, is er behoefte aan nieuwe functies, zijn er functies die kunnen worden gesplitst, zijn er functies die kunnen worden samengevoegd?

Gevraagd: aanbeveling over het functiehuis, gelet op het type organisatie en de werkzaamheden.

- Werkprocessen
Wat zijn de belangrijkste werkprocessen in de organisatie? Welke daarvan zijn beschreven, welke niet? Welke werkprocessen gelden specifiek voor de glasblazerij, welke voor het museum, welke voor de winkel?

Gevraagd: aanbeveling over hoe de werkprocessen te beschrijven.

- **Bedrijfscultuur en communicatie**
Bestaan er verschillen in bedrijfscultuur tussen museum, glasblazerij en winkel? Hoe verloopt de interne communicatie en de informatieverstrekking?

Gevraagd: aanbeveling over hoe om te gaan met de huidige bedrijfscultuur en de interne communicatie.

- **Personeelsbeleid**
Wat is het personeelsbeleid dat de afgelopen jaren is gevoerd? Wat betreft de vaste medewerkers, gaat het onder meer om functionerings- en beoordelingsgesprekken, contracten, salaris(opbouw) en arbeidsvoorwaarden. Wat is de positie van de zzp'ers: inkomen, arbeidsvoorwaarden, verhouding tot kunstenaarschap (voor wat betreft de glasblazers)? Wat is het huidige beleid ten aanzien van vrijwilligers en hoe is het georganiseerd? Wat gaat goed, wat zou beter kunnen?

Gevraagd: aanbeveling over het te voeren personeelsbeleid, het beleid ten aanzien van freelancers en het vrijwilligersbeleid.

- **Huisvesting**
Wat zijn de voor- en nadelen van de gescheiden huisvesting van museum en glasblazerij? Hoe zit de huidige financiering van de huisvesting in elkaar en wat zou daar eventueel aan kunnen en moeten veranderen?

Gevraagd: advies over de huisvesting en over de financiering daarvan.

Financiële positie

Wat is de financiële positie van de organisatie wat betreft eigen vermogen en exploitatie? Wat zijn de belangrijkste geldstromen waarop de organisatie drijft? Daarbij onderscheid maken tussen subsidies van het Ministerie van OCW en gemeente, subsidies voor projecten, bijdragen sponsors en Glasgilde, entreegelden bezoekers, inkomsten uit winkelverkoop, stoelverhuur, workshops et cetera. Hoe is de verdeling van deze geldstromen over museum en glasblazerij? Hoe is de verdeling van deze geldstromen over projecten en exploitatie? Wat is de huidige positie van het NGM in de markt? Wat zijn trends en ontwikkelingen? Wat kan de toekomstige marktpositie zijn?

Gevraagd: aanbeveling over het verbeteren van de financiële positie van de organisatie.

Stakeholders

Wat is de huidige en toekomstige rol en betekenis van de belangrijkste stakeholders met betrekking tot het NGM? Bijvoorbeeld Ministerie van OCW, gemeente Vijfheerenlanden en sponsors.

Gevraagd: aanbeveling over rol en betekenis van de belangrijkste sponsors.

Besturing

Hoe verloopt de besturing van de organisatie met een RvT en een directeur-bestuurder? Wat voor soort besturing vraagt dit type organisatie? Wat zijn mogelijk andere besturingsmodellen passend bij dit type organisatie?

Gevraagd: aanbeveling over de besturing van de organisatie.

Toekomstbestendig NGM

De resultaten van het onderzoek kunnen worden samengevat in de beantwoording van de volgende vragen:

- Wat is er nodig c.q. gewenst om tot een toekomstbestendig NGM te komen?
- Wat zijn de kernwaarden en kernkwaliteiten van het NGM en wat is haar toekomstbelofte?
- Wat zijn missie, visie en doelstellingen van het NGM?
- Wat betekent dat voor de organisatie, bedrijfsvoering, huisvesting, financiering en besturing van het NGM?

Bijlage 2 Geïnterviewde personen

Wij hebben gesprekken gevoerd met de volgende functionarissen:

Naam	Organisatie	Functie
Individuele gesprekken		
Mevrouw S. Boterkooper	NGM	hoofd Bedrijfsvoering
Mevrouw H. Besançon	NGM	conservator
De heer G. Bullée	NGM	coördinator glasblazerij, meester Glasblazer
De heer L. Geurtz	NGM	marketeer, verantwoordelijk voor communicatie en marketing
Mevrouw C. Röben	NGM	coördinator vrijwilligers
Mevrouw M. van Zandwijk	NGM	glasblazer
De heer L. Huberts	Gemeente	concerncontroller
Groepsgesprekken		
De dames C. Damme, C. Koppert, B. van Tol, M. Swinkels, M. Klep	NGM	floormanagers
De heren R. van Splunder, H. van Sijll, J. Borghouts en de dames P. Bentvelsen en N. Nieuwenhuis	NGM	vrijwilligers en coördinator
De dames H. Besançon en B. van Tol en de heren G. Bullée en L. Geurtz	NGM	conservator, floormanager met verantwoordelijkheid voor winkel, coördinator glasblazerij, medewerker marketing en PR
Mevrouw S. Roefs en de heer V. Oedai	OCW	contactpersoon resp. voormalig contactpersoon voor NGM
De heren C. Taal en D. Admiraal	Gemeente	wethouder toerisme en recreatie resp. beleidsadviseur kunst en cultuur

Bijlage 3 **Geschiedenis museum**

In deze bijlage geven wij een korte historische opsomming van relevante gebeurtenissen.

1924-1927: fabriekscollectie

De geschiedenis van het NGM is onlosmakelijk verbonden met de Glasfabriek Leerdam. De collectie van het NGM vindt haar oorsprong in de 'fabriekscollectie' van deze fabriek. Omstreeks 1924-1925 begint de toenmalige directeur P.M. Cochius met het aanleggen van een bescheiden collectie glas. De doelstelling was toen om te komen tot een toonzaal waar mooie voorbeelden van kunstnijverheid te zien zouden zijn voor personeel van de fabriek en bezoekers van de toonkamer van de fabriek.

1928-1953: concreet plan tot oprichten museum en uitstel oprichting

Ter gelegenheid van het 50-jarig bestaan van de glasfabriek in 1928 wordt dit plan geconcretiseerd en ontvangt de fabriek een som geld van het waterleidingbedrijf om te komen tot een 'Glazen huis'. Een museum komt er echter nog niet. Economische problemen in de jaren erop leiden ertoe dat de oprichting van een museum wordt uitgesteld. In 1934 treedt Cochius af als directeur. De bescheiden fabriekscollectie blijft na het vertrek van Cochius behouden en wordt op bescheiden wijze bijgehouden en aangevuld.

1953-1957: oprichting fabrieksmuseum

In 1953 wordt het 75-jarig bestaan van de Glasfabriek gevierd en opent het NGM zijn deuren. In 1957 wordt de Stichting Nationaal Glasmuseum Leerdam opgericht. Bij de opening van het NGM) krijgt het museum een aantal belangrijke schenkingen van binnen- en buitenlands glas. Deze schenkingen zijn afkomstig van particulieren, maar ook van een aantal Europese glasfabrieken.

1997-1998: collectie van cultureel belang en start Glascentrum in Houtloods

Met ingang van 1 januari 1997 behoort het NGM tot de aangewezen musea, waarvan de collectie van nationaal of regionaal cultureel belang is. Verkrijgingen door deze musea zijn vrijgesteld van successie- en schenkingsrecht.

In 1997 vindt in Leerdam de internationale manifestatie 'Het Drinkglas' plaats. In de Houtloods wordt een 'tijdelijke' glasstudio gecreëerd met twee werkplaatsen waar gedurende de zomer 40 glasblazers uit de hele wereld hun vakmanschap tonen.

In februari 1998 besluit de gemeenteraad van Leerdam om het glasblazen in de Houtloods te hervatten. In juni 1998 wordt het Glascentrum Leerdam geopend.

2000: zelfstandig museum, los van de glasfabriek en aankoop villa

In 2000 wordt het museum, na bijna 50 jaar gefunctioneerd te hebben als bedrijfsmuseum 'onder de vleugels' van de glasfabriek, verzelfstandigd. Het museum koopt in 2001 de villa van Cochijs waarin de collectie al jarenlang is gehuisvest.

Omstreeks 2000 verzelfstandigt de gemeente Leerdam het Glascentrum tot stichting Glascentrum Leerdam. De gemeente Leerdam blijft ook na de fusie de eigenaar van het vastgoed van het Glascentrum.

2002: aankoop fabriekscollectie

In 2002 wordt de glascollectie van de voormalige glasfabriek Leerdam aangekocht met steun van de Mondriaan Stichting, de Vereniging Rembrandt en het Ministerie van OCW. Deze collectie wordt formeel verworven door het Rijk met als bestemming het NGM.

Samen met het collectiedeel dat al in het bezit was van het NGM, is hierdoor een complete en samenhangende collectie ontstaan van één van Nederlands meest vooraanstaande kunstnijverheidsproducenten van de afgelopen eeuw: de Leerdamse glasfabriek.

Onderdeel van de aankoop vormde de collectie van ontwerp- en werktekeningen van de glasfabriek. Deze tekeningen van uitgevoerde en niet uitgevoerde ontwerpen completeren het kunsthistorische beeld van de collectie. Het museum is hiermee in staat uit te groeien tot hét collectie- en kenniscentrum op het gebied van Nederlands glas van de afgelopen 125 jaar.

2005: rijkssubsidie voor onderhoud en exploitatie

Sinds 2005 krijgt het museum subsidie van het Ministerie van OCW voor onderhoud van de collectie en de exploitatie van het museum. Het gaat om een jaarlijkse subsidie voor de periode van vier jaar in het kader van de Cultuurnota 2005-2008.

2007: fusie museum met Glascentrum

Per 1 januari 2007 fuseert de stichting NGM Leerdam met de stichting Glascentrum Leerdam. Het Glascentrum wordt een aparte vestiging van het museum, met als naam De Glasblazerij.

De nieuwe Stichting Nationaal Glasmuseum is eigenaar van het museumgebouw en de collectie voor zover die niet in eigendom is van het Rijk. Daarnaast wordt de Stichting Glas opgericht die de exploitant en de beheerder is van het museum en de glasblazerij en tevens de ontvanger van de jaarlijkse subsidies (van de gemeente en later ook van het Rijk).

2010: uitbreiding museum pand, geen uitbreiding rijkssubsidie

In 2010 wordt het pand aan de Lingedijk uitgebreid met een bestaande tweede villa en loopbruggen die beide panden verbinden. De rijkssubsidie wordt hierop niet aangepast.

In de afgelopen zestig jaar zijn de diverse deelcollecties van het NGM uitgegroeid en versterkt door talloze aankopen, schenkingen en bruiklenen.

2013: museum valt onder de BIS-regeling

Sinds 2013 valt het museum onder de BIS-regeling (Regeling Basisinfrastructuur) van het Ministerie van OCW, met als wettelijke grondslag de Wet op het specifiek cultuurbeleid (artikel 4a). Dit betekent dat het NGM een rijkssubsidie kan aanvragen bij het ministerie voor zijn publieksactiviteiten. Het ministerie vraagt de Raad voor Cultuur om een beoordeling van de aanvraag en besluit op basis van dat oordeel.

2016: structurele rijkssubsidies voor huisvesting en collectiebeheer

Per 1 juli 2016 is de Erfgoedwet van kracht. In deze wet zijn de normen vastgelegd voor het beheer van de rijkscollectie. Een aantal normen is uitgewerkt in de Regeling beheer rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen.

De Erfgoedwet betekent een belangrijke verandering voor musea die delen van de rijkscollectie beheren waarvoor de minister van OCW verantwoordelijk is. Kosten voor beheer en behoud zoals huisvesting, klimaatbeheer, beveiliging, restauratie en registratie worden voortaan structureel gefinancierd. Daarmee zijn deze musea voor subsidie voor het *beheer* niet meer afhankelijk van de vierjaarlijkse subsidiecyclus (die overigens tot 2016 niet van toepassing is op het NGM).

Ook museale instellingen met een andere dan een rijkscollectie waarvan het beheer door de overheid werd gesubsidieerd, vallen voortaan onder de reikwijdte van de Erfgoedwet. Het gaat om zeven museale instellingen die hierdoor voor het eerst onder het toezicht van de Erfgoedinspectie vallen. Het NGM is een van deze instellingen.

Het NGM is met ingang van 2016 als zodanig door de minister van OCW aangewezen bij brief. Het is vanaf dat jaar een instelling met een wettelijke taak, namelijk belast met de zorg voor het beheer van museale cultuurgoederen van de staat of andere cultuurgoederen (op grond van de Erfgoedwet, artikel 2.8).

Vanaf 2016 ontvangt het NGM structurele subsidie voor huisvesting en een structurele subsidie voor collectiebeheer (op grond van de Regeling beheer rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen).

De wettelijke normen voor het collectiebeheer richten zich op het voeren van een planmatig beleid, de registratie, het behoud, de veiligheidszorg en de administratieve organisatie met betrekking tot de collectie. Ook moet de toegankelijkheid voor het publiek worden bevorderd.

Subsidie voor *publieksactiviteiten* (presentatie van de collecties) valt nog wel onder de BIS-regeling. De subsidiehoogte voor de presentatie wordt door het Ministerie van OCW vierjaarlijks vastgesteld, binnen een vastgesteld financieel kader en na advies van de Raad voor Cultuur.

In 2016 dient het museum een subsidieaanvraag voor de kosten van presentatie bij het Ministerie van OCW in op basis van de Subsidieregeling culturele basisinfrastructuur 2017-2020. De Raad voor Cultuur adviseert een subsidiebedrag toe te kennen van € 286.497 op voorwaarde dat het museum een nieuwe, sluitende, begroting indient met een daarop aangepast activiteitenplan. Het Ministerie van OCW neemt dit advies over.

2016: inspectie door Erfgoedinspectie en Plan van Aanpak NGM

Voor de Erfgoedinspectie geven de Erfgoedwet en de normen voor het collectiebeheer die daarop zijn gebaseerd aanleiding om de zeven instellingen met een andere dan een rijkscollectie, waaronder het NGM, te inspecteren. Deze inspectieronde vindt plaats in de periode 1 juli 2016 - 1 juli 2017. De Erfgoedinspectie beschouwt deze inspecties als een nulmeting.

Naar aanleiding van de inspectie door de Erfgoedinspectie in 2016 biedt het NGM in hetzelfde jaar een Plan van Aanpak bij de inspectie.

2017: museum wordt dienst van algemeen economisch belang

Nadat de gemeente al in 2009 een lening had verstrekt, verstrekt zij in 2017 een tweede lening. In het licht van de wet Markt en Overheid die inmiddels is ingegaan kan de gemeente dit alleen op rechtmatige doen door de gemeenteraad een besluit te laten nemen dat zij het NGM aanwijst als dienst van algemeen economisch belang.

2018: fusie eigenaar met exploitant

Tot 2018 was er sprake van een juridische splitsing tussen het eigendom en de exploitatie van het museum. Het Ministerie van OCW heeft begin 2016 aangegeven dat deze constructie in het kader van de nieuw in te voeren Erfgoedwet tot praktische problemen zou leiden. Het wilde zijn subsidie voor de kosten van huisvesting en de exploitatie verstrekken aan één ontvanger. Met het Ministerie van OCW is afgesproken dat, wat betreft subsidiejaren 2017 en verder, de Stichting Nationaal Glasmuseum (als eigenaar van het museumgebouw en de collectie) de subsidieaanvragende entiteit zou worden.

Op 8 november 2018 fuseren de Stichting Nationaal Glasmuseum Leerdam (de verkrijgende stichting) en Stichting Glas (de verdwijnende stichting) en wel met terugwerkende kracht per 1 januari 2018.

Beide stichtingen stellen over 2017 een geconsolideerde jaarrekening op. De exploitatie- en vermogenscijfers van het Nationaal Glasmuseum Leerdam die wij in dit rapport presenteren over 2017 zijn uiteindelijk ontleend aan die geconsolideerde jaarrekening.

2020: verbeterplan NGM

Op 22 augustus 2019 vindt een monitorgesprek plaats tussen het Ministerie van OCW en het NGM. Tijdens dit gesprek wordt geconstateerd dat de financiële situatie van het NGM zorgwekkend is. Daarnaast wordt gesproken over de zorgen over de registratie van de collectie en de oordeelsonthouding van de accountant. OCW verlangt dat het museum een verbeterplan opstelt. Dit leidt tot een eerste conceptplan in december 2019 dat wordt besproken met OCW in januari 2020. Bij brief van 21 februari 2020 staat beschreven dat het NGM voor 1 april 2020 een plan opstelt met concrete en meetbare maatregelen.

Dit leidt tot een definitief verbeterplan dat feitelijk wordt opgesteld door gemeente Vijfheerenlanden en wordt aangeboden aan OCW door het NGM.

Bijlage 4 **Administratieve organisatie, registratie en interne controle**

Oordeelsonthouding accountant

Bij zijn controle van de jaarrekeningen van het NGM besluit de externe accountant jaarlijks tot een oordeelsonthouding met betrekking tot de getrouwheid van de jaarrekening.

Knelpunten in administratieve organisatie, registratie en interne controle

Bij de jaarrekening 2019 specificeert de accountant de redenen van zijn oordeelsonthouding als volgt. In de administratieve organisatie is onvoldoende *technische functiescheiding* aanwezig en ontbreken *betrouwbare primaire registraties*. Als gevolg hiervan is het voor hem niet mogelijk de vereiste zekerheid te verkrijgen over de volledigheid en nauwkeurigheid van:

- de post publieksinkomsten;
- de verantwoording van de werkelijke kostprijzen;
- de nauwkeurigheid, toerekening en waardering van de post voorraden gereed product en handelsgoederen.

a. Technische functiescheiding

De accountant constateert dat het museum weliswaar in 2019 is begonnen met het opstellen van beschrijvingen van interne processen, maar dat het geheel nog niet compleet is.

Hij noemt bij wijze van voorbeeld de volgende drie werkprocessen waarvoor de functiescheiding nog niet of niet goed genoeg zijn vastgelegd:

- aankoop van kunstwerken;
- aannemen van giften;
- bepalen van verkoopprijzen.

Daarnaast noemt hij de beschrijving van interne controlemaatregelen (op deze functiescheiding).

b. Primaire registraties

De accountant benoemt de volgende problemen met registraties:

- de financiële administratie sluit niet aan op de verslaggevingsregels van het Ministerie van OCW en ook niet op de rapportage aan de RvT;
- de inventarisatie van voorraden is niet gebaseerd op een geautomatiseerd proces (via TicketTeam), maar gebeurt handmatig.

Verbeteractiviteiten

Inmiddels beschikt het NGM over uitgeschreven beschrijvingen voor de volgende administratieve werkprocessen. In de beschrijvingen komen de technische functiescheiding en de wijze van registreren waar nodig aan de orde.

Het gaat om de volgende administratieve werkprocessen:

Administratief proces	Deelproces	Bijbehorend document
Inkoopproces	Begrotingen Betalingen en verplichting via vierogenbeleid	
Verkoopproces	Winkel Workshop glasblazen op maandag Verhuur stoel Entree/arrangementen Mini-workshop Verkopen op factuur	Algemene voorwaarden workshop Algemene voorwaarden verhuur stoel Opdrachtformulier verhuur stoel
Kassahandelingen	De kassa Kassa glasblazerij Kassa glasmuseum Verwerking dagopbrengst	
Verwerking transacties per bank		
Verwerking kas		
Declaraties van onkosten personeel		
Facturering		
Salarisadministratie		
Registratie en bespreking bezoekersaantallen		
Registratie bezoeken website		

Reserveringen		
Eigen productie glas	Bewaren Registreren Beprijzen Opdrachten van derden	Opdrachtformulier productie Algemene voorwaarden glasproductie in opdracht

Het hoofd Bedrijfsvoering gaat deze procesbeschrijvingen nog bespreken met de accountant en zo nodig verder verbeteren. Bij dat gesprek komen ook de procesbeschrijvingen aan de orde die nog ontbreken:

- aankoop van kunstwerken;
- aannemen van giften.

Dan zal ook een traject nodig zijn van formele autorisatie, informeren van de RvT en afstemming met alle interne betrokkenen van de wijze van implementatie en periodieke controle.

Verder wacht de verbetering van de registratie van de kassaverkopen voorraad nog op een aanpassing in de automatisering van het museum. De kantoorautomatisering van het museum verloopt nu nog via de Cloud van CAB holland. Hiermee heeft het museum een verwerkersovereenkomst. Het is de bedoeling dat de automatisering volledig gaat verlopen via de afdeling ICT van de Gemeente Vijfheerenlanden. De realisatie hiervan wacht op de overschakeling van de gemeente op Office. Dit moet in 2020 zijn beslag krijgen. Zodra dit is gebeurd, zal ook de verbinding tussen de kassa's van het museum en de glasblazerij tot stand kunnen worden gebracht.

Bijlage 5 Financiële ontwikkelingen 2017 - 2020, feiten en analyse

Deze bijlage geeft inzicht in de financiële ontwikkelingen van stichting Nationaal Glasmuseum Leerdam vanaf 2017, in de vorm van een tabel. De financiële ontwikkelingen bestaan uit het verloop van de financiële exploitatie en het verloop van de vermogensbestanddelen.

De tabel is gemaakt op basis van de jaarrekeningen 2017-2019 en de begroting 2020, zoals die eruitzag voor het begin van de coronacrisis. Het betreft de ontwikkeling van de financiële exploitatie in deze periode en die van het vermogen.

In deze bijlage geven we eerst een toelichting op onze werkwijze bij het samenstellen van de tabel met de financiële ontwikkelingen 2017-2020, daarna volgt de tabel. Na de tabel analyseren we de ontwikkelingen door in te zoomen op de onderdelen van achtereenvolgens de exploitatie en het vermogen. Per onderdeel brengen we verdieping aan in het inzicht.

Toelichting op wijze van presenteren financiële exploitatie

We rekenen baten en lasten toe naar output

Wij hebben de cijfers over de exploitatie op een aantal onderdelen, in overleg met het museum, anders gegroepeerd, met de bedoeling om meer inzicht te krijgen in de ontwikkelingen over de jaren en de achterliggende factoren die deze ontwikkeling zouden kunnen verklaren.

De andere wijze van presenteren van de exploitatiecijfers betreft:

1. Zoveel mogelijk indelen van baten en lasten naar de (maatschappelijke) output die wordt geleverd, met daarbij het tonen van de baten, lasten en saldo per 'product' dat wordt geleverd.
2. Kiezen van een indeling in 'producten' en een categorisering van baten en lasten per 'product' die de cijfers over alle jaren goed vergelijkbaar maakt.
3. Zoveel mogelijk onderscheiden van de 'producten' van het NGM, waarbij we de glasblazerij als geheel aanmerken als een van die 'producten'.

Voor deze herinrichting van exploitatiecijfers hebben wij naast de jaarrekeningen en de begroting 2020 gebruik kunnen maken van recente interne overzichten waarbij al veel baten en lasten waren toegedeeld naar 'producten' en uiteraard de deskundige begeleiding door het hoofd Bedrijfsvoering.

Indeling van de exploitatiebaten en -lasten

We delen de baten en lasten van het NGM als volgt in:

Hoofdingdeling	Indeling	
Museum	5 producten: • Collectiebeheer en onderzoek • Presentatie • Educatie • Winkel museum • Horeca museum	Niet toegerekende lasten: • Personeelslasten museum • Huisvestingslasten museum
Glasblazerij	N.v.t. (Is één ongedeeld product, inclusief winkel en horeca met toegerekende personeel- en huisvestingslasten)	
Overhead van museum en glasblazerij samen	Twee soorten: • Vrij te besteden bedragen van derden • Lasten van overheaddiensten	
Exploitatiesaldo voor subsidies	N.v.t.	
Subsidies van Rijk en gemeente	Vier soorten: • Rijk, structureel • Rijk, incidenteel • Gemeente, structureel • Gemeente, incidenteel	
Exploitatiesaldo na subsidies	N.v.t.	

Toelichting op al dan niet toegerekende baten en lasten

We rekenen alle baten en lasten zoveel mogelijk toe aan aan het onderdeel Museum en het onderdeel Glasblazerij. Maar hierbij maken we de volgende kanttekeningen.

- Museum

Binnen het onderdeel Museum rekenen we de baten en lasten zoveel mogelijk toe naar de onderscheiden output-‘producten’, maar dat hebben we niet gedaan met de personeelslasten en de huisvestingslasten.

De personeelslasten zouden we graag hebben toegedeeld naar de verschillende ‘producten’ van het museum, maar daarvoor beschikten we over te weinig informatie.

De huisvestingslasten hebben we bewust niet toegerekend aan de 'producten' van het museum omdat dat niet zou leiden tot een beter inzicht.

- Glasblazerij
De personeelslasten en de huisvestingslasten van de glasblazerij hebben wij wel toegerekend aan het onderdeel Glasblazerij.
- Overhead van museum en glasblazerij samen
Bij de overhead gaat het om baten en lasten die nauw samenhangen met het NGM als geheel, los van de bestedingsrichting daarbinnen. Het gaat om: baten uit sponsoring en donaties, dus inkomsten (niet zijnde subsidies) zonder oormerk en lasten van overheaddiensten, ook wel backofficeactiviteiten te noemen.

De overheaddiensten onderscheiden we naar:

- personele lasten van het personeel van de backoffice: directie, bedrijfsvoering, vrijwilligerscoördinatie, schoonmaak, pr en marketing en reserveringen;
- de materiële lasten van pr en marketing en de overige materiële kantoorlasten.

We presenteren de subsidie van het Rijk en gemeente in relatie tot het exploitatiesaldo

Een bijzondere categorie van overhead-baten wordt gevormd door de subsidies van het Rijk en de gemeente Vijfheerenlanden. Deze baten presenteren we als een afzonderlijke groep van baten, onderaan in het exploitatieoverzicht.

We tonen achtereenvolgens het exploitatiesaldo vóór subsidies, de ontvangen subsidie en het exploitatiesaldo na subsidies. Op deze wijze wordt inzichtelijk wat de bijdrage van de subsidies is in het totale exploitatieresultaat.

Wij hebben ook de incidentele subsidies van het Rijk en de gemeente hierbij opgenomen, die in alle gevallen zijn verstrekt met een bepaald bestedingsdoel. Er zou veel voor te zeggen zijn om deze incidentele subsidies die toe te rekenen aan de 'producten' en lastensoorten waartoe ze zijn verstrekt (tentoonstellingen, niet toegerekende personeelslasten en personeel overheaddiensten). We hebben dat gedaan om helder zicht te krijgen op het totaal van de bijdragen van deze overheden aan het NGM.

De incidentele subsidies die zijn verstrekt door andere gemeenten dan de gemeente Vijfheerenlanden en door regionale samenwerkingsverbanden van gemeenten hebben we toegerekend aan de baten van het desbetreffende bestedingsdoel.

Exploitatiesaldi sluiten niet helemaal aan bij die volgens de jaarrekeningen

De exploitatiesaldi volgens onze opzet sluiten niet helemaal aan bij de saldo volgens de jaarrekeningen en de begroting 2020. Dat geldt met name voor het jaar 2018 en in mindere mate voor het jaar 2019. Dat komt omdat de conversie van baten en lasten naar het outputmodel op onderdelen heeft plaatsgevonden op basis van benadering. Om die reden is hebben wij een regel 'Afondingsverschillen' toegevoegd.

De indeling van de bedragen voor het jaar 2017 is vergelijkbaar gemaakt met die van de jaren erna. In 2017 waren de stichting Nationaal Glasmuseum Leerdam en de stichting Glas nog niet gefuseerd en was er geen geconsolideerde jaarrekening.

Na de exploitatiecijfers tonen we het vermogen

Het vermogen van het NGM bestaat uit eigen en vreemd vermogen.

Het eigen vermogen bestaat formeel uit uit de volgende onderdelen: stichtingskapitaal, algemene reserve, bestemmingsreserve Groot onderhoud, bestemmingsreserve Activiteitenplan, bestemmingsfonds CmK, bestemmingsfonds OCW en bestemmingsfonds OCW Collectiebeheer.

Het vreemd vermogen bestaat uit een tweetal leningen die zijn verstrekt door de gemeente Vijfheerenlanden.

Overzicht Financiële ontwikkelingen 2017-2020

Onderstaande tabel geeft achtereenvolgens de ontwikkeling weer van de exploitatie en het vermogen:

EXPLOITATIE NATIONAAL GLASMUSEUM LEERDAM				
Bedragen in euro's, exclusief btw die verrekenbaar is - is last, + is bate	Jaarrekeningen			Precorona-begroting
	2017	2018	2019	2020
MUSEUM, baten en lasten toegerekend aan outputproducten				
Collectiebeheer en onderzoek				
Baten:				
a. Bijdragen van derden in onderzoek	4.700		5.000	
Materiële lasten:				
a. Onderhoud			-8.867	-10.500
b. Aankopen			-3.639	

c. Collectieverzekering	-8.374	-5.560	-5.560	-6.000
d. Overige collectiekosten		-122		
Totaal materiële lasten collectiebeheer en onderzoek (1)	-3.674	-5.682	-13.066	-16.500
Presentatie				
Baten:				
a. Entreebaten museum	129.149	137.140	130.008	124.900
b. Bijdragen van derden voor tentoonstellingen	278.141	117.350	132.088	120.000
Materiële lasten:				
a. Tentoonstellingen	-361.327	-172.728	-157.909	-185.000
Saldo baten en materiële lasten presentatie (2)	45.963	81.762	104.187	59.900
Educatie				
Baten:				
a. Cultuureducatie met Kwaliteit	137.630	109.120	115.655	10.000
b. Erfgoedspoor			21.389	0
Materiële lasten:				
a. Cultuureducatie met Kwaliteit	-113.602	-94.834	-119.444	-10.000
b. Erfgoedspoor			-37.288	0
c. Algemene kosten educatie			-5.067	-10.000
Saldo baten en materiële lasten presentatie (3)	24.028	14.286	-24.755	-10.000
Winkel Museum				
Baten:				
a. Baten winkel museum	67.062	61.999	63.516	62.950
Lasten:				
a. Materiële lasten winkel museum	-32.321	-41.065	-33.867	-33.000
Saldo van baten en materiële lasten winkel museum (4)	34.741	20.934	29.649	29.950
Horeca Museum				
Baten:				

a. Baten horeca museum	6.300	6.300	6.300	6.300
Totaal baten horeca museum (5)	6.300	6.300	6.300	6.300
MUSEUM, saldo van baten en lasten toegerekend aan outputproducten = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	107.358	117.600	102.315	69.650
MUSEUM, niet toegerekende lasten				
a. Personeelslasten museum	-78.698	-108.458	-98.894	-138.409
b. Huisvestingslasten museum	-208.054	-183.199	-171.142	-166.686
Totaal lasten museum niet toegerekend aan outputproducten (6)	-286.752	-291.657	-270.036	-305.095
MUSEUM, saldo van alle baten en lasten outputproducten = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)+(6)	-179.394	-174.057	-167.721	-235.445
GLASBLAZERIJ, alle baten en lasten outputproducten				
Activiteiten Glasblazerij				
Baten:				
a. Entreebaten glasblazerij	192.822	183.899	182.978	191.100
b. Baten uit winkel glasblazerij	174.163	170.374	170.066	171.600
c. Baten uit verhuur stoel	42.074	58.192	40.207	42.000
d. Baten uit workshops glasblazerij	16.288	15.210	17.293	18.000
e. Baten uit horeca glasblazerij	13.500	13.500	13.500	13.500
f. Baten uit bijdragen van derden in opleiding voor glasblazers	8.014	8.014		
Lasten:				
a. Toegerekende personeelslasten glasblazerij	-231.193	-255.819	-285.524	-255.412
b. Huisvestingslasten glasblazerij	-22.750	-22.335	-23.202	-25.579
c. Energiekosten glasblazen	-34.692	-43.554	-49.079	-52.746
d. Overige grondstoffen glasblazen	-38.626	-39.535	-36.968	-33.500
e. Bedrijfsmiddelen glasblazerij	-33.446	-16.822	-15.131	-17.500

f. Materiële lasten winkel glasblazerij	-26.089	-38.343	-12.777	-16.500
Saldo van alle baten en lasten outputproducten Glasblazerij (7)	60.065	32.781	1.363	34.963
OVERHEAD MUSEUM EN GLASBLAZERIJ				
<i>Vrij te besteden bijdragen van derden (overhead-baten)</i>				
Baten:				
a. Sponsoring en donaties	10.365	19.667	19.340	23.100
Totaal vrij te besteden bijdragen van derden (8)	10.365	19.667	19.340	23.100
<i>Lasten van overheaddiensten (overheadlasten)</i>				
a. Personeelslasten	-288.423	-277.086	-313.932	-322.042
b. Materiële lasten pr en marketing	-37.640	-36.863	-13.039	-35.000
c. Materiële kantoorlasten	-62.428	-92.457	-82.559	-82.925
Totaal lasten van overheaddiensten (9)	-388.491	-406.406	-409.530	-439.967
EXPLOITATIESALDO MUSEUM + GLASBLAZERIJ voor exploitatiesubsidies = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)+(6)+(7)+(8)+(9)	-497.455	-528.015	-556.548	-617.349
EXPLOITATIESUBSIDIES MUSEUM + GLASBLAZERIJ				
<i>Baten uit subsidies Rijk en gemeente</i>				
a. Structurele subsidie Rijk (OCW)	453.701	464.375	477.417	477.417
b. Incidentele subsidie Rijk (OCW)			5.000	
b. Structurele subsidie gemeente Vijfheerenl.	63.536	65.180	62.016	62.000
c. Incidentele subsidie gemeente Vijfheerenl.	76.000	7.060	28.966	80.000
Totaal baten uit subsidies Rijk en gemeenten (10)	593.237	536.615	573.399	619.417

EXPLOITATIESALDO MUSEUM + GLASBLAZERIJ na exploitatiesubsidies = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)+(6)+(7)+(8)+(9)+(10)	95.782	8.600	16.851	2.068
Afrondingsverschillen bij vertaling naar outputproducten en overheadsoorten	-1	-8.237	-51	-1
Werkelijk exploitatieresultaat volgens jaarrekening/begroting over het jaar zelf	95.781	363	16.800	2.067
VERMOGENSPOSITIE NATIONAAL GLASMUSEUM LEERDAM	Eind 2017	Eind 2018	Eind 2019	
Bedragen in euro's; - betekent negatief vermogen				
Eigen vermogen	-423.386	-431.620	-414.819	
Langlopende schulden (vreemd vermogen)				
Lening verstrekt door gemeente Leerdam in 2009	1.000.000	1.000.000	1.000.000	
Lening verstrekt door gemeente Leerdam in 2017	1.783.929	1.742.928	1.688.129	
Totaal leningen verstrekt door gemeente Leerdam	2.783.929	2.742.928	2.688.129	

De onderdelen van de exploitatie nader bezien

Hieronder gaan we nader in op de exploitatie in de periode 2017 tot en met 2019. We volgen hierbij in beginsel de volgorde van de items uit het overzicht Financiële ontwikkelingen 2017-2020, maar niet helemaal. Soms voegen we items bij elkaar om aanvullende inzichten te genereren en soms kiezen we hieronder, mede daarom, een andere volgorde.

Openingstijden, bezoeken en entreebaten museum + glasblazerij

- De openingstijden van museum en glasblazerij zijn: dinsdag tot en met zaterdag 10.00-17:00 uur, zondag 12:00-17:00 uur, samen 40 uur per week.
- De bezoeken, toegangsprijzen en entreebaten zijn als volgt:

<i>Bezoeken (museum + glasblazerij)</i>	2017	2018	2019
Totaal bezoeken (volgens jaarrekeningen), waarvan:	59.100	56.898	56.921
-- betaald	54.188	53.786	52.954
-- leerlingen onderwijs	8.358	6.156	5.774
Totaal bezoeken (volgens bestanden verkoopmanager), waarvan:	59.100	55.134	56.921
-- museum	24.951 (42%)	25.251 (46%)	24.864 (44%)
-- glasblazerij	34.149 (58%)	29.883 (54%)	32.057 (56%)

<i>Specificatie bezoeken 2019 naar herkomst bezoeker</i>	Museum		Glasblazerij	
	Aandeel in Totaal herkomstregistratie	Aandeel in totaal buitenland en NL	Aandeel in Totaal herkomstregistratie	Aandeel in totaal buitenland en NL
Buitenland	2%	2,5%	1%	2,2%
Nederland (NL)	81%	97,5%	51%	97,8%
Onbekend	17%		48%	
Totaal herkomstregistratie	100%		100%	

<i>Toegangsprijzen 2020, in euro's</i>	Museum	Glasblazerij	Combi-kaart
Volwassenen	10	9	16
0 t/m 17 jaar, Museumkaart	Gratis	Gratis	Gratis
CJP en groepen vanaf 20 p	9	8	14
Jaarabonnement		45	
<i>Entreegelden (museum + glasblazerij)</i>	2017	2018	2019
Museum	129.149	137.140	130.008
Glasblazerij	192.822	183.899	182.978
Totaal	321.971	321.039	312.986
Totaal per bezoek (betaald en onbetaald)	5,45	5,64	5,50
Totaal per betaald bezoek	5,94	5,97	5,91

De entreegelden per betaald bezoek bedragen voor het NGM in 2018 € 5,82. Voor de referentiegroep van rijksmusea gaat hem € 5,01 (Bron: Museana).

Museum: Collectiebeheer en onderzoek

- De materiële lasten voor collectiebeheer zijn zeer beperkt van omvang (gemiddeld nog geen € 7.500 per jaar, inclusief onderzoek en aankopen).
- De inzet van personeel dat direct toerekenbaar is aan het collectiebeheer is met ingang van 1 oktober 2020 (indiensttreding nieuwe junior-conservator) 2 fte, waarvan 0,2 tijdelijk (0,75 fte conservator, 1 fte junior-conservator en 0,2 fte tijdelijke inhuur voor collectieregistratie).
- Er is nauwelijks sprake van aankopen.
- Er wordt weinig onderzoek gedaan.
- Er zijn geen directe kosten voor depotvoorzieningen, omdat de museumruimte tevens dient als depotruimte (en er daarnaast sinds voorjaar 2020 sprake is van ruimte die de gemeente om niet beschikbaar stelt).

Museum: Presentatie

- De netto-materiële lasten van tentoonstellingen zijn zeer beperkt van omvang:

Lasten in euro's	2017	2018	2019	2020
Lasten tentoonstellingen	-361.327	-172.728	-157.909	-185.000
Bijdragen van derden voor tentoonstellingen (niet Rijk en eigen gemeente)	278.141	117.350	132.088	120.000
Netto-lasten tentoonstellingen (exclusief incidentele subsidies)	-83.186	-55.378	-25.821	-65.000

- Uiteraard is sprake van een schommeling van lasten over de jaren, omdat per jaar het aantal en soort tentoonstelling wisselt.

Museum: educatie

- De cijfers voor educatie zijn toegerekend aan het museum, maar betreffen feitelijk het museum en de glasblazerij samen.
- Onder educatie verstaat het NGM alle activiteiten in het museum en de glasblazerij die bijdragen aan een verbredende en verdiepende blik op glas, regelmatig toegespitst op specifieke doelgroepen. Het onderwijs hierbij bedienen ziet het museum als een groot belang. Vanaf 2018 is er structureel elke vakantie een activiteitenaanbod en zijn er voordrachten tijdens tentoonstellingen en lezingen. Doel is de nieuwsgierigheid van bezoekers te prikkelen, interactie te zoeken en bezoekers anders te laten kijken naar glas.

- De cijfers voor educatie geven in zekere zin een vertekend beeld. Dat komt omdat het NGM de regionale coördinatie uitvoert en penvoerder is voor de subsidieregelingen Cultuur met Kwaliteit (CmK) en Spoorzoekers, samen met de keuze die is gemaakt om de financiën van dit penvoerderschap bruto op te nemen in de jaarrekening van het NGM. Daarnaast worden lasten voor educatie vaak geadministreerd en verantwoord onder de lasten voor tentoonstellingen.
- Spoorzoekers is de erfgoedleerlijn voor het primair onderwijs van de Alblasserwaard- Vijfheerenlanden, dat ondersteund wordt door de gemeente, scholen en het Fonds voor Cultuurparticipatie. In 2020 is de leerlijn klaar om stapsgewijs uitgerold te worden over de regio.
- Gemiddeld is sprake van een positief saldo van € 4.520.
- De verwachting is dat de coördinatie van CmK en Spoorzoekers vanaf 2021 verloopt voor Vijfheerenlanden via stichting SamenDoen en voor Molenlanden/Gorinchem de gemeente Gorinchem ism Muziek en cultuurcentrum Forte. Dit heeft ook gevolgen voor de personele bezetting, omdat de coördinator nu in dienst is van het NGM en haar dienstverband waarschijnlijk haar coördinatietaken gaat volgen. Naar verwachting heeft dit geen effect op de som van het saldo van baten en materiele lasten voor educatie en de personeelskosten voor educatie.

Glasblazerij

- De glasblazerij kent jaarlijks een saldo van baten, materiële lasten en toegerekende personeelslasten van gemiddeld € 31.400.
- In ons overzicht zijn de personeelslasten en de huisvestingslasten niet toegedeeld aan de output-‘producten’, met uitzondering van het ‘product’ Glasblazerij, waarbij dat wel is gebeurd. Het gaat hierbij om het personeel dat zich direct bezighoudt met de activiteiten van de glasblazerij, maar niet om het overheadpersoneel (het personeel van de backoffice). De huisvestingslasten van de glasblazerij betreffen alleen gebruikerslasten, omdat de gemeente de eigenaarslasten draagt en geen huur in rekening brengt.
- Het genoemde saldo van € 31.400 is het gemiddelde van € 60.065 in 2017, € 32.781 in 2018 en € 1.363 in 2019. Het saldo is dus in deze periode teruggelopen.
- De baten van de glasblazerij zijn afkomstig uit entreegelden, winkelopbrengsten, verhuur van stoelen aan externe glasblazers, workshops, horeca glasblazerij en bijdragen van derden in opleiding voor glasblazers.
- Zes dagen per week vinden publieksdemonstraties plaats en wordt toelichting gegeven op het ambacht en de geschiedenis ervan. Het Nationaal Glasmuseum ontvangt een jaarlijks stijgend aantal opdrachten van kunstenaars.
- In de glasblazerij worden gedurende openingstijden glasobjecten geproduceerd. Dit heeft twee effecten: bezoekers maken kennis met het ambacht glasblazen en de winkelvoorraad wordt aangevuld.

De winkelwaardige objecten worden geprijsd. De prijs wordt bepaald op basis van expertise van de floormanager, op basis van gelijkwaardige objecten (serie) of in overleg met het hoofd van de werkvloer. In het laatste geval is er sprake van bijzondere vormgeving. Er wordt dan een prijs bepaald op basis van vakmanschap, moeilijkheidsgraad, gewicht (grondstof) en productietijd. Behalve vrij werk, wordt er ook in opdracht geblazen. Dit kan een uniek glasobject zijn maar ook seriematig werk, business to business (relatiegeschenken in bedrijfskleuren of bijvoorbeeld lampenkappen).

- Het is mogelijk een stoel (werkplek) te huren. Dit kan een stoel zijn exclusief of inclusief een meesterblazer en/of assistent glasblazer.
- De baten van de glasblazerij zijn hoger dan van die het museum, waar het gaat om entree, winkel en horeca. De winkel en de horeca van de glasblazerij hebben ook een hoger positief saldo van baten en materiële lasten dan die van het museum.
- De horeca van de glasblazerij kent vanaf 2020 een nieuwe uitbater. Het contract met de nieuwe uitbater is gelijk aan dat met de vorige: De aanvangshuurprijs van het gehuurde bedraagt op jaarbasis 10% van de omzet met een minimum van € 13.500 exclusief btw en een maximum van € 18.000 exclusief btw. Huurder is verplicht voor 1 juli van het opvolgende boekjaar inzage te geven in de jaarcijfers teneinde een definitieve afrekening mogelijk te maken. Op basis van de ervaring tot nu toe verwacht het museum dat het bedrag aan huurinkomsten hoger wordt.

Winkels en horeca museum en glasblazerij

- Het museum en de glasblazerij beschikken beide over een winkel en een café.
- Het NGM exploiteert de winkels zelf en heeft de exploitatie van de beide café's uitbesteed (aan twee verschillende horeca-exploitanten) en ontvangt voor elk café een vaste jaarlijkse opbrengst. Het NGM zet daarom wel personeel in voor de exploitatie van de winkels, maar niet voor de cafés. De winkels worden vooral, maar niet geheel, gerund door vrijwilligers.
- Er heeft per 2020 een wisseling plaatsgevonden van de exploitant van het café van de glasblazerij.
- De uitbater van het café heeft in het voorjaar van 2020, bij het begin van de coronacrisis, zijn exploitatie beëindigd en ziet geen kans meer die opnieuw op te starten wegens gebrek aan commercieel perspectief. Er komt geen nieuwe uitbater van de horeca in het museum. In het museum zal een koffieautomaat met betaalfunctie komen.
- Hieronder geven we het totale beeld van de financiële exploitatie daarvan. De personele lasten voor de winkels blijven hierbij buiten het beeld:

Specificatie winkels en horeca museum en glasblazerij	2017	2018	2019	2020
<i>Winkel museum</i>				
Baten	67.062	61.999	63.516	62.950
Materiële lasten	-32.321	-41.065	-33.867	-33.000
Saldo winkel museum	34.741	20.934	29.649	29.950
<i>Winkel glasblazerij</i>				
Baten	174.163	170.374	170.066	171.600
Materiële lasten	-26.089	-38.343	-12.777	-16.500
Saldo winkel glasblazerij	148.074	132.031	157.289	155.100
Saldo beide winkels samen	182.815	152.965	186.938	185.050
<i>Horeca museum</i>				
Baten	6.300	6.300	6.300	6.300
Materiële lasten	0	0	0	0
Saldo café museum	6.300	6.300	6.300	6.300
<i>Horeca glasblazerij</i>				
Baten	13.500	13.500	13.500	13.500
Materiële lasten	0	0	0	0
Saldo café glasblazerij	13.500	13.500	13.500	13.500
Saldo beide café's samen	19.800	19.800	19.800	19.800
Totaal saldi beide winkels en beide cafés	202.615	172.765	206.738	204.850

- Gemiddeld in de periode 2017-2019 brengt het geheel € 194.000 op. De (beperkte) personele lasten voor de winkels moeten hier nog van worden afgetrokken, maar over die gegevens beschikken wij, zoals eerder aangegeven, niet. Niettemin is de opbrengst uit de winkels en de horeca een belangrijke aanvulling op de inkomsten uit entreegelden.
- De horeca-opbrengst is weliswaar structureel positief en daarmee in vergelijking met andere musea ook positief, maar onze indruk is dat deze voor verbetering vatbaar zou kunnen zijn. De nieuwe uitbater in de glasblazerij lijkt die verbetering inderdaad te kunnen realiseren. Daar staat echter tegenover dat de netto-opbrengst van de nieuwe horecavoorziening in het museumgebouw naar verwachting lager uitvalt dan de opbrengst van de afgelopen jaren.
- De marge van de winkels en de horeca in 2018 ziet er ten opzichte van die van het gemiddelde van de vergelijkbare rijksmusea als volgt uit:

Gegevens 2018, bedragen in euro's	Natio- naal Glas- museum	Gemiddelde vergelijk- bare rijksmusea
Marge winkel per bezoeker	2,79	0,46
Marge horeca per bezoeker	0,36	0,49

Personeelslasten en personeelsbezetting museum + glasblazerij

- Hieronder zetten we enkele basisgegevens over het personeel van het NGM op een rij. In het overzicht Financiële ontwikkelingen 2017-2020 hierboven hebben wij de personeelslasten voor zover wij konden toegerekend aan museum en glasblazerij. Hieronder voegen wij de benadering toe om de personeelslasten te bezien op een hoger niveau dan een 'product'-niveau en met een andere onderverdeling. De personeelslasten betreffen alle betaalde personeelsleden, inclusief directeur, ongeacht of deze in dienst zijn of worden ingehuurd (freelancers).
- Bij de personeelslasten maken we in het overzicht hieronder een onderscheid tussen de salariskosten (de lonen en sociale premies inclusief pensioenpremies) en de overige personeelslasten (kantinekosten, kosten vrijwilligers, ziektekosten- en ongevallenverzekering, overige kosten). We doen dat omdat het salarisdeel van de personeelskosten beter te kunnen analyseren naar de ontwikkeling 2017-2019 van de prijscomponent (voor het personeel in dienst vooral beïnvloed door de CAO) en de volumecomponent (het aantal fte inzet van het betaalde personeel)
- Voor de salariskosten gaan we uit van de vierdeling: salariskosten museum, salariskosten glasblazerij, salariskosten overheaddiensten NGM en overige personeelskosten NGM.

<i>Specificatie personeelslasten, in euro's</i>	2017	2018	2019	2020
Salariskosten museum	-67.905	-93.478	-86.054	-130.500
Salariskosten glasblazerij	-217.360	-246.674	-273.896	-247.140
Salariskosten overhead NGM	-267.710	-254.422	-289.313	-293.598
Totaal salariskosten	-552.975	-594.574	-649.263	-671.238
Index totaal salariskosten (2017 = 100)	100	108	117	121
Overige personeelskosten museum	-10.793	-14.980	-12.840	-7.909
Overige personeelskosten glasblazerij	-13.833	-9.145	-11.628	-8.272
Overige personeelskosten overhead NGM	-20.713	-22.664	-24.619	-28.444
Totaal overige personeelskosten	-45.339	-46.789	-49.087	-44.625
Index totaal overige personeelskosten (2017 = 100)	100	103	108	98
<i>Inzet van betaald personeel, in fte</i>		2017	2018	2019
Directie		0,8	0,83	0,52
Marketing en PR		0,22	1	0,89
Bedrijfsvoering/administratie		1	1	1
Vrijwilligerscoördinator		0,67	0,67	0,67
Reserveringen		0,19	0,33	0,33
Totaal overhead		2,88	3,83	3,41
Conservatoren		2,02	2,11	1,63
Floormanagers		1,67	1,67	2,13
Cultuureducatie met Kwaliteit		0,56	0,56	0,56
Spoorzoekers			0,33	0,22
Interieurverzorger payroll		0,44	0,44	0,44
Projectmanagement zzp				0,42
Totaal museum/outputproducten		4,69	5,11	5,4
Glasblazers in dienst		2,44	2,44	2,33
Glasblazers zzp		2,89	3	3
Slijpers		1,44	1,44	1,44
Smelters		0,97	0,97	0,97
Totaal glasblazerij/outputproducten		7,74	7,85	7,74

Totaal betaald personeel		15,31	16,79	16,55
Waarvan niet in dienst		3,33	3,44	3,86
Inzet van vrijwilligers, in fte				
Reserveringen		0,97	0,97	0,97
Klusteam		0,58	0,58	0,58
Tuin		0,11	0,11	0,11
Totaal overhead		1,67	1,67	1,67
Publieksdienst locatie museum		2,22	2,22	2,22
Gidsen locatie glasmuseum (op aanvraag bezoeker)		0,06	0,06	0,06
Total museum-outputproducten		2,28	2,28	2,28
Publieksdienst locatie glasblazerij		2,22	2,22	2,22
Voorlichting locatie glasblazerij		1,11	1,11	1,11
Totaal glasblazerij-outputproducten		3,33	3,33	3,33
Totaal vrijwilligers		7,28	7,28	7,28

- Het aantal vrijwilligers in 2019 is om en nabij de 128 (volgens jaarrekening 2019).
- Het NGM is waarschijnlijk het enige rijksmuseum dat de Museum-CAO niet helemaal volgt.
- In 2017 is stapsgewijs begonnen met het zoveel mogelijk volgen van de Museum CAO, door functies en salarissen in te delen overeenkomstig de CAO. De Museum-CAO wordt inmiddels gevolgd wat betreft de basissalariëring. Er is geen sprake van een eindejaarsuitkering en pensioen. In 2019 is sinds een aantal jaren weer inflatiecorrectie doorgevoerd.
- De gemeente Leerdam heeft de intentie uitgesproken structureel te willen bijdragen in het mede mogelijk maken van de pensioenregeling met ingang van 2021. Bij aansluiting bij PFZW gaat het om werkgeverslasten van jaarlijks € 45.000 (60% volgens cao) en jaarlijks € 30.000 voor de werknemers (40%). Deze bedragen zijn in opdracht van het museum berekend door bureau JIP-financieel (opgenomen in een mailbericht van 13 maart 2020 aan de toenmalige directeur). Voor invoering zullen volgens dit bureau eenmalige communicatiekosten aan de orde zijn.

- De gemeente zegt (in een bijlage van haar Kadernota 2021, van voorjaar 2020) in overleg te zijn met het ministerie van OCW om de kosten van het uitvoeren door het NGM van zijn pensioenverplichtingen samen op te lossen.
- Evenals vele andere musea en andere culturele instellingen die subsidie ontvangen van het Rijk heeft het NGM te maken met een verplichting om de Fair Practice Code te volgen. Deze code bepaalt onder meer instellingen zich houden aan hun sector-CAO, maar ook dat freelancers redelijk en eerlijk worden betaald en in elk geval volgens hun CAO voor zover die bestaat.
- In verband hiermee heeft het museum in 2019 zijn tarieven voor freelanceglasblazers verhoogd. Het museum is echter van mening dat deze tarieven nog meer moeten worden verbeterd, niet alleen vanwege de Fair Practice Code maar ook uit zijn belang om goed personeel te kunnen aantrekken en behouden. Het museum volgt de honorarium-richtlijnen voor kunstenaars en ontwerpers.
- Als we de personeelsinzet vergelijken met die van vergelijkbare rijksmusea komen we tot het volgende beeld:

Gegevens 2018	Natio- naal Glas- museum	Gemiddelde vergelijk- bare rijksmusea
Aantal FTE totaal, per 10.000 bezoeken	2,7	4,2
Aantal FTE op loonlijst, per 10.000 bezoeken	2,2	2,7
Aantal FTE freelancers, per 10.000 bezoeken	0,2	0,1
Aantal FTE vrijwilligers, per 10.000 bezoeken	0,4	0,8
Ziekteverzuim	6,0%	5,4%

- De personeelslasten van de referentiegroep bedragen in 2018 gemiddeld een factor 4,2 keer zoveel als die van het NGM bedragen (bron: Museana). Maar zoals gezegd zijn de musea in de referentiegroep gemiddeld wel groter (gemiddeld 60% meer bezoekers).

Huisvestingslasten museum + glasblazerij

Hieronder geven we een specificatie van de huisvestingslasten van het museum en van de glasblazerij (in euro's):

<i>Specificatie huisvestingslasten</i>	2017	2018	2019	2020
Specificatie huisvestingslasten museum				
Afschrijvingskosten gebouw	-165.000	-58.024	-58.182	-55.682
Rentekosten gebouw		-29.044	-28.211	-27.364
Afschrijvingskosten inventaris			-5.530	-5.292
Onderhoud gebouw en inventaris	-6.185	-96.051	-43.063	-30.640
Af: bijdragen van derden in onderhoudslasten	9.884	44.065	3.947	
Energiekosten	-20.676	-23.095	-24.786	-26.787
OZB	-10.071	-9.552	-7.585	-10.704
Beveiliging	-2.593	-3.864	-2.221	-1.000
Schoonmaakkosten	-1.301	-1.738	-1.386	-1.717
Overige huisvestingskosten (incl.tuin)	-12.112	-5.896	-4.125	-7.500
Totaal huisvestingslasten museum	-208.054	-183.199	-171.142	-166.686
Specificatie huisvestingslasten glasblazerij				
Huurkosten	0	0	0	0
Onderhoud gebouw en inventaris	-1.919	-595	-765	-3.000
Energiekosten	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000
OZB	-3.163	-3.166	-2.788	-3.796
Beveiliging	-861	-765	-933	-1.000
Schoonmaakkosten	-3.395	-4.022	-4.918	-5.783
Overige huisvestingskosten	-1.412	-1.787	-1.798	0
Totaal huisvestingslasten glasblazerij	-22.750	-22.335	-23.202	-25.579

- Het museumgebouw is in eigendom van het GM. Het gebouw van de glasblazerij is in eigendom van de gemeente; de gemeente vraagt geen huurbetalingen voor dit gebouw en verzorgt het eigenaarsonderhoud (zie document Vastgoed).
- De lasten van afschrijving en rente van het museumgebouw lopen jaarlijks af, vanwege de afschrijvingsmethode die wordt gebruikt voor het gebouw (lineaire afschrijving) en vanwege de verplichtingen over de renteaftocht aan de gemeente. Het bemoeilijkt wel het meerjarige inzicht in en de sturing op de exploitatie. Een jaarlijks gelijk bedrag (een annuïteit) zou wat dat betreft de voorkeur verdienen.
- Evenzo bieden de bedragen voor het onderhoud van beide gebouwen en hun inventaris geen goed meerjarig inzicht in hun effect op de exploitatie.

Dat komt door de afwezigheid van een onderhoudsplan voor 20 à 40 jaar voor beide bedragen dat door middel van een egaliseringsreserve wordt vertaald naar jaarlijks vaste bedragen (zie document Vastgoed).

- Het museum heeft voor de jaren 2017 en 2018 incidentele subsidie ontvangen die het heeft kunnen besteden aan onderhoud aan het museumgebouw van in totaal € 50.000 van de gemeentelijke (sub)regio Alblasserwaard-Vijfheerenlanden. Dit is gebeurd door tussenkomst van de gemeente Vijfheerenlanden, in het kader van versterking van de toeristische infrastructuur.
- De glasblazerij kent een OZB-taxatiewaarde van € 575.000. Deze waarde is gebaseerd op de waarderingsgrondslagen voor bedrijfspanden. Uitgaande van een kapitalisatiefactor van 10 betekent dit een jaarlijkse huurprijs (exclusief servicekosten) van € 57.500 ofwel afgerond € 60.000 (inclusief servicekosten). Zoals reeds aangegeven brengt de gemeente deze huurprijs niet in rekening bij het NGM.
- In vergelijking met het gemiddelde van de groep van referentiemusea bedragen de energielasten in 2018, uitgedrukt per m2 tentoonstellingsruimte binnen, bij het NGM € 68 en bij de andere musea maar € 24.

Sponsoring en donaties museum + glasblazerij

- Gemiddeld over de jaren 2017-2019 ontvangt het NGM een bedrag van € 16.450 aan sponsoring en donaties van derden, niet zijnde Rijk en gemeente Vijfheerenlanden. Het gaat hierbij om inkomsten die geen formeel bestedingsoormerk kennen en dus vrij besteedbaar zijn.
- Opvallend is dat het NGM geen loyaliteitsprogramma's kent ter binding van verschillende typen (particuliere en sympathisanten aan het museum en er ook geen afzonderlijke vereniging van vrienden van het NGM bestaat. Er bestaat weliswaar een Vereniging van Vrienden van Modern Glas, die in beperkte mate ook donaties verstrekt aan het NGM, maar deze vormt niet een soort van tweelingverband met het museum. Zo bestonden er ook wel banden met het Glasgilde (samenwerking van een aantal lokale ondernemers), maar ook deze banden waren betrekkelijke los van aard. Bovendien functioneert het Glasgilde op dit moment niet meer. Het kernteam bespreekt inmiddels hoe een nieuwe vriendenclub kan worden vormgegeven.
- De groep van referentiemusea ontving in 2018 gemiddeld 1% van hun inkomsten uit vriendenverenigingen; het NGM 0% (bron: Museana).

Pr en marketing museum + glasblazerij

- Gemiddeld over de jaren 2017-2019 geeft het NGM een bedrag van € 29.200 uit aan marketing en public relations.
- Als percentage van de omzet 2018 (totaal aan baten van € 1.486.356) betreft dit 2%. De Museumvereniging en de Raad voor Cultuur raden middelgrote musea aan om jaarlijks 10% van hun omzet te besteden aan pr en marketing.

- De kosten van marketing en communicatiekosten per bezoeker komen redelijk overeen met die van vergelijkbare rijksmuseum. In 2018 bedroegen deze voor het NGM € 1,38 en voor de referentiegemeenten gemiddeld € 1,34 (bron: Museana).

Kantoorlasten museum + glasblazerij

- De materiële kantoorlasten ontwikkelen zich als volgt:

Ontwikkeling materiële kantoorlasten	2017	2018	2019	Gemiddeld
Materiële kantoorlasten, in euro's	-62.428	-92.457	-82.559	-79.148
Index (2017 = 100)	100	148	132	

- De lasten betreffen: accountants- en administratiekosten, algemene kosten en afschrijvingskosten hard-/software.
- Bij alle vergelijkbare organisaties zien een trend van onontkoombare jaarlijks stijgende lasten. Belangrijke oorzaken hiervan zijn de ICT-lasten, en de stijging van de salariskosten van dienstverleners.

Subsidies

- De subsidies van het Rijk en de gemeente Vijfheerenlanden kunnen als volgt nader worden gespecificeerd (bedragen in euro's):

Structurele subsidies Rijk (OCW)	2017	2018	2019	2020
Culturele basisinfrastructuur (publieksactiviteiten)	296.663	303.914	312.664	
Erfgoedwet, onderdeel huisvesting	53.489	54.381	55.619	
Erfgoedwet, onderdeel collectiebeheer	103.549	106.080	109.134	
Totaal	453.701	464.375	477.417	477.417
Totaal als index (2017 = 100)	100	102	105	105
Incidentele subsidie Rijk			5.000	
Totaal subsidies Rijk	593.237	536.615	573.399	619.417
Totaal, gemiddeld over 2016-2019		465.164		
Subsidies gemeente Vijfheerenlanden				
Structurele subsidies	63.536	65.180	62.016	62.000
Incidentele subsidies	76.000	7.060	28.966	80.000
Totaal gemeentelijke subsidies	139.536	72.240	90.982	142.000
Index structurele subsidie gemeente	100	103	98	

(2017 = 100)				
Totaal, gemiddeld over 2016 - 2019		100.919		
Idem als aandeel van rijkssubsidie		22%		

Rijkssubsidies

- De structurele rijkssubsidie bestaat uit drie onderdelen. Alle onderdelen kennen een jaarlijkse indexatie.
- De subsidie voor publieksactiviteiten is gebaseerd op de Regeling Culturele Basisinfrastructuur. Deze subsidie wordt steeds voor vier jaar toegekend door het Rijk op basis van een aanvraag door het NGM en een advies daarover van de Raad voor Cultuur. Het laatste advies van de Raad voor Cultuur dateert uit 2016 en had betrekking op de aanvraag voor de periode 2017 tot en met 2020. Het is de bedoeling van de minister van OCW om dit deel van de subsidie vanaf 2021 te baseren op een gewijzigde Erfgoedwet en de hoogte van dit subsidieonderdeel niet meer te baseren op een advies van de Raad voor Cultuur. Het bedrag voor 2020 wordt daarmee de basis voor de volgende vierjaarsperiode. (Zie ook document Geschiedenis en governance.)
- De subsidies voor collectiebeheer en huisvesting worden vanaf 2017 verstrekt op basis van de Erfgoedwet, voor een periode van vier jaar. Het NGM heeft daartoe in het najaar van 2015 respectievelijk eind januari 2016 aanvragen ingediend bij het Ministerie van OCW. Het Rijk heeft de bedragen met ingang van 2017 vastgesteld op basis van die aanvragen. Tot en met 2016 was de Stichting Glas de formele ontvanger van de subsidies van het Rijk en de gemeente. Vanaf 2017 trad de Stichting Nationaal Glasmuseum als zodanig op. (Zie ook document Geschiedenis en governance.)
- De subsidies voor collectiebeheer en huisvesting (en vanaf 2021 ook de subsidie voor publieksactiviteiten) worden door het Rijk niet aangepast aan nieuwe omstandigheden. Wijzigingen in het collectiebeheer en in de huisvesting leiden niet tot wijziging van het subsidiebedrag.
- De kosten voor collectiebeheer van het NGM bestaan - op basis van een bedrijfseconomische kijk van zaken - uit de materiële lasten (die zoals hierboven aangegeven gemiddeld nog geen € 7.500 per jaar bedragen, inclusief onderzoek en aankopen) en personeelslasten. De personeelslasten bestaan uit de lasten van gemiddeld ongeveer 2 fte aan conservatoren in dienst bij het museum (en een gemiddeld aandeel in de lasten van de inzet van overheaddiensten, zeer globaal te schatten op 0,5 fte, zijnde ruim een zevende van ongeveer 3,4 fte aan totale inzet voor overheaddiensten).

Globaal ramen we de personeelslasten van het collectiebeheer in de periode 2017 tot en met 2019 daarom op $2,5 \times \text{€ } 90.000 = \text{€ } 225.000$ per jaar (exclusief overhead-personeel ongeveer $\text{€ } 170.000$, zijnde $2 \times \text{€ } 85.000$). Op basis van model II zoals door het NGM is ingevuld in de jaarrekening 2018 - dit is het model dat OCW gebruikt voor het verkrijgen van inzicht in de museumexploitatie - bedragen de kosten voor collectiebeheer overigens afgerond slechts $\text{€ } 100.000$. Het totaal aan lasten volgens onze inzichten bedraagt in die periode dus minimaal ongeveer $\text{€ } 177.500 (= \text{€ } 7.500 + \text{€ } 170.000)$. In vergelijking met het bedrag van de subsidie voor collectiebeheer van $\text{€ } 106.000$ (gemiddeld over 2016-2019, maar ook het bedrag 2018) kan dus worden gesteld dat lasten voor collectiebeheer iets onder het subsidiebedrag liggen als we rekenen op basis van model II en 67% boven het subsidiebedrag (namelijk zonder overheadpersoneel) respectievelijk 112% (inclusief overheadpersoneel) erboven als we rekenen op een bedrijfseconomisch verantwoorde wijze.

- De totale huisvestingslasten (voor museum en glasblazerij samen) bedragen volgens Model IIB uit de jaarrekening 2018 $\text{€ } 216.464$. Volgens ons Overzicht Financiële ontwikkelingen 2017-2020 hierboven bedragen deze in 2018 $\text{€ } 205.534$ en in 2019 $\text{€ } 194.334$; gemiddeld over 2018 en 2019 is dit afgerond $\text{€ } 200.000 (199.939)$. Deze bedragen bevatten geen personeelslasten (geen lasten van direct personeel en evenmin van overheadpersoneel). Beide bedragen leveren een onthutsend beeld op in vergelijking met de rijkssubsidie voor huisvesting die in 2018 en ook gemiddeld in de jaren 2018 en 2019 $\text{€ } 50.000$ bedraagt. Dit beeld wordt nog pregnanter als wordt bedacht dat een aanmerkelijk deel van kosten voor huisvesting worden gedragen door de gemeente Vijfheerenlanden: de gemeente betaalt feitelijk de huurkosten voor de glasblazerij die wij berekenen op $\text{€ } 60.000$ per jaar (en vanaf 2020 ook voor het depot); zij had er ook voor kunnen kiezen om die huur wel in rekening te brengen en de activiteiten van de glasblazerij en/of het museum te subsidiëren met een bedrag ter grootte van die huur.
- Overigens moet hierbij in historisch perspectief worden opgemerkt dat een groot deel van de huisvestingslasten voor het museum pand voortvloeien uit de uitbreiding en renovatie in 2009 en 2010. Het museum had destijds geen uitzicht op een realistische dekking van die toekomstige lasten. Het museum nam hiermee een enorm risico op zich. Het huidige NGM (bestuur, RvT en personeel), de eigenaar van de rijkscollectie en de huidige subsidieverstrekken (Rijk en gemeente) kunnen hiervan alleen kennis nemen, maar het biedt hun geen oplossing.
- De incidentele rijkssubsidie in 2019 van $\text{€ } 5.000$ betreft een subsidie voor de tentoonstelling Glas in zicht.

Gemeentelijke subsidies

- De gemeente Vijfheerenlanden verstrekt het NGM een structurele subsidie (van gemiddeld € 63.500 per jaar in periode 2017-2019).
- De gemeente verbindt aan haar structurele subsidie nadere verplichtingen die jaarlijks worden vastgesteld in de vorm van een uitvoeringsovereenkomst.
- De gemeente verstrekt daarnaast ook aanzienlijke incidentele subsidiebedragen (gemiddeld € 37.300 per jaar in periode 2017-2019):

2017	€ 70.000 tentoonstelling € 6.000 personeellasten zzp'ers
2018	€ 4.060 tentoonstelling Sacha Kraan € 3.000 PR-kosten glasblazerij
2019	€ 13.966 ICOM + Exchange € 15.000 personeellasten zzp'ers
2020	€ 65.000 becoming a glasshub € 15.000 personeelslasten zzp'ers

- Het totaal aan gemeentelijke subsidies bedraagt in 2016-2019 18% van het totaal aan rijkssubsidies.
- Daarnaast biedt de gemeente diensten in natura, zoals de huisvesting en het eigenaarsonderhoud voor de glasblazerij en de huisvesting van het depot vanaf 2020.
- Tot slot vertrekt de gemeente een tweetal leningen aan het NGM. Zie hiervoor verder onder Vreemd vermogen.

Subsidies van overheden per bezoek in relatie tot die van vergelijkbare rijksmusea

- In vergelijking met de referentiegroep van rijksmusea en uitgedrukt per bezoek zijn de cijfers over 2018 als volgt (bron: Museana):

Gegevens 2018, bedragen in euro's	Natio- naal Glas- museum	Gemiddelde vergelijk- bare rijksmusea
Subsidie totaal overheid per bezoeker (euro)	11,50	42
Subsidie OCW - onderdeel huren, per bezoek	1,16	18
Subsidie OCW - onderdeel exploitatiebijdrage, per bezoek	7,25	34
Subsidie Rijk overig - onderdeel huren, per bezoek	0	0

Subsidie Rijk overig - onderdeel exploitatiebijdrage, per bezoek	0	8
Subsidie Rijk totaal, per bezoek	8,42	37

Exploitatiesaldo na subsidies

- Het exploitatiesaldo na subsidies voor het jaar 2017 is lastig te beoordelen omdat in dat jaar sprake was van twee jaarrekeningen, zonder consolidatie. De saldo van 2018 en 2019 bedragen volgens het overzicht Financiële ontwikkelingen 2017-2020 respectievelijk +€ 363 en +€ 16.800. Het saldo in 2018 is in de jaarrekening 2019 bijgesteld naar -€ 8.252. Het saldo wordt in de precoronabegroting van 2020 geraamd op + € 2.067. Onze samenvatting hiervan is dat het saldo in de periode vanaf 2018 en structureel in de nabije toekomst gemiddeld ongeveer nihil bedraagt.
- Bij die raming voor de nabije toekomst horen wel uitdrukkelijke de volgende kanttekeningen:
 - wij gaan uit van een gelijkblijvend exploitatiebeleid;
 - wij laten hierbij alle effecten van de coronacrisis buiten beschouwing;
 - wij laten hierbij alle effecten buiten beschouwing van autonome stijgingen van lasten, zoals van personeelslasten (veroorzaakt door de CAO), energielasten en kantoorlasten die uitgaan boven een gebruikelijk inflatiepercentage (die ook van toepassing is op meeste inkomsten).

Aandeel eigen inkomsten versus subsidies

- Op basis van bovenstaande overzicht Financiële ontwikkeling 2017-2020, komen wij tot de volgende berekening van de verhouding tussen eigen inkomsten en subsidies:

Verhouding eigen inkomsten: subsidie	2017	2018	2019	2020
Totaal eigen inkomsten, niet zijnde subsidies	942.578	791.645	780.296	773.450
Subsidies van Rijk en gemeente	593.237	536.615	573.399	619.417
Verhouding eigen inkomsten: subsidie, als %	159	148	136	125

- De verschillen in eigen inkomsten over de jaren worden hierin vooral (maar niet geheel) verklaard uit wisselende soorten tentoonstellingen en bijbehorende bijdragen die worden verworven uit fondsen.
- De gestandaardiseerde wijze van berekenen van het Ministerie van OCW kent een andere benadering. Voor 2019 komt voor 2019 uit op eigen inkomsten van € 756.743 subsidies van € 737.943 (zie jaarrekening 2019, bijlage 1) en daarmee een verhouding van 103%. Verschil is dat OCW rekent met een categorie van incidentele publieke subsidies, die BMC rekent als eigen inkomst.

Aandeel eigen inkomsten per bezoek

- De eigen inkomsten per bezoek bedragen voor het NGM in 2018 € 15,46 en voor de groep van referentiegemeenten gemiddeld € 19 (bron: Museana).

Subsidies overheden in verhouding tot eigen inkomsten

- In vergelijking met de referentiegroep van rijksmusea hebben we ook de verhouding in 2018 bekeken tussen de subsidies van overheden en het totaal aan eigen inkomsten (de inkomsten uit private bronnen). Die verhouding ligt voor het NGM op 0,7 en voor de referentiegroep gemiddeld op 4 (bron: Museana).

Specifieke soorten van eigen inkomsten in verhouding tot alle inkomsten

- Onderstaande tabel geeft aanvullend nog een beeld van specifieke inkomsten als percentage van de totale inkomsten voor het NGM en de referentiegroep van rijksmusea in 2018 (bron: Museana):

Gegevens 2018, cijfers zijn percentages	Natio- naal Glas- museum	Gemiddelde vergelijk- bare rijksmusea
% Subsidie overheidsfondsen (bijv. Mondriaanfonds) niet structureel	7	4
% Vriendenverenigingen	0	1
% Bedrijven (gift, geen sponsoring)	0,87	0
% Private fondsen (bijv. VSB, Prins Bernard Cultuurfonds)	12	8
% Goede doelen loterijen	0	0,81

De onderdelen van het vermogen nader bezien

Eigen vermogen

- Het eigen vermogen van het NGM is zwaar negatief. Het museum bevindt zich dus in een situatie dat het technisch failliet is. Dit is volgens de accountantsverklaring 2019 onder meer veroorzaakt door negatieve exploitatieresultaten in de jaren 2012 tot en met 2016.
- Het eigen vermogen ontwikkelt zich van -€ 423.386 per einde 2017, naar -€ 431.620 per einde 2018 en -€ 414.819 per einde 2019. Het bedrag dat wij vermelden voor het eigen vermogen per einde 2018 is het bedrag dat is opgenomen in de jaarrekening 2019, na een correctie op het bedrag zoals vermeld in de jaarrekening 2018.

- Zoals aangegeven onder Exploitatiesaldo is er in de huidige exploitatieopzet geen zicht op ontwikkeling van positieve exploitatiesaldi in de periode vanaf 2020 - in tegendeel. Daarom is er zonder nadere ingrepen in de exploitatie geen zicht op verbetering van dit vermogenstekort (anders dan afschrijving op het vastgoed) en evenmin zicht op mogelijkheden om de gemeentelijke leningen van € 1 miljoen af te lossen in 2039.
- Formeel wordt het eigen vermogen ingedeeld naar: stichtingskapitaal, algemene reserve, bestemmingsreserve Groot onderhoud, bestemmingsreserve Activiteitenplan, bestemmingsfonds CmK, bestemmingsfonds OCW en bestemmingsfonds OCW Collectiebeheer. De bestemmingsfondsen bevatten gelden waaraan derden (subsidiegevers) voorwaarden hebben gesteld voor de besteding ervan. De bestemmingsfondsen samen bevatten eind 2019 het bedrag van € 46.625. In praktische zin heeft deze onderverdeling van het eigen vermogen geen betekenis.

Vreemd vermogen

- Het vreemd vermogen bestaat uit twee leningen die de gemeente heeft heeft verstrekt.
- De eerste lening (van € 1 miljoen) is verstrekt in 2009. Deze kent een looptijd van 30 jaar vanaf 20 april 2009 en is vrij van rente en gedurende de looptijd (maar uiteraard niet aan het einde daarvan) ook vrij van aflossing.
- De gemeente heeft destijds overwogen de lening van € 1 miljoen te verstrekken als gift. De reden om het bedrag toch te verstrekken in de vorm van een rente- en aflossingsvrije lening was gelegen in de wens van de gemeenteraad om te kunnen beschikken over een positie in geval het museum in financiële problemen zou komen. Het toenmalige besluit is genomen in het besef dat de kans groot is dat de lening aan het einde van de looptijd zal moeten worden verlengd en het bedrag niet terugkeert in de gemeentekas.
- In het kader van het Verbeterplan dat is gemaakt voor het Ministerie van OCW heeft de portefeuillehouder uit het college van de gemeente Vijfheerenlanden toegezegd dat hij bereid is nog in 2020 bij het college en de raad een voorstel in te brengen om de vermogenspositie van het museum te verbeteren door deze lening achtergesteld te maken. Een achtergestelde lening kan in de jaarrekening worden opgenomen onder het eigen vermogen.
- De tweede lening is verstrekt in 2017, in het kader van herfinanciering van leningen voor aankoop/verbouw Lingedijk 28-30. De lening bedraagt per einde 2019 afgerond € 1,7 miljoen. Deze lening heeft een looptijd van 28 jaar. De rente en aflossing wordt vergoed door middel van een jaarlijks gelijk bedrag van € 82.164 (annuïteit op basis van rentevoet 1,57%). Dit betekent dat, zolang het museum dit jaarlijkse bedrag weet in te passen in zijn jaarlijkse financiële exploitatie, de aflossing in 2045 geheel is afbetaald. (Deze inpassing verloopt in de exploitatie overigens door middel van de rentebedragen en de afschrijving op het museumpand).

- Het NGM heeft aan de gemeente Vijfheerenlanden het recht van eerste hypotheek verstrekt op het onroerend goed Lingedijk 28-30, ter meerdere zekerheid voor de aflossing van de eerstverstrekte lening en van de betaling van de annuïteiten van de tweede lening. Het hypotheekbedrag bedraagt € 3.705.000; dit is bepaald op de oorspronkelijk verstrekte bedragen € 2.850,000) vermeerderd met 30% (voor eventuele rente, vergoedingen, boeten en kosten).
- Daarnaast is op 3 januari 2019 een aanvullende overeenkomst gesloten tussen de gemeente Vijfheerenlanden en het GM in verband met de beperkte mate van solvabiliteit van het museum en de waarde van het onderpand die geringer is dan de som van de uitstaande gemeentelijke leningen. Deze regelt dat de gemeente instemmingsrecht heeft op de begrotingen van het NGM en op investeringen en projecten groter dan € 50.000, en tevens dat het museum (directeur en voorzitter RvT) viermaal per jaar overlegt met de gemeente. Het instemmingsrecht vervalt zodra de solvabiliteit minimaal 25% is. De overlegplicht vervalt zodra de waarde van het onderpand minimaal gelijk is aan de uitstaande gemeentelijke leningen.

Bijlage 6 **Subsidieregime Rijk vanaf 2021**

Het subsidieregime van het Ministerie van OCW verandert met ingang van 2021 waar het gaat om de subsidie voor publieksactiviteiten. Maar met die wijziging worden tevens kleinere aanpassingen doorgevoerd voor de subsidies voor collectiebeheer en huisvesting. Hieronder benoemen wij de belangrijkste veranderingen.

Subsidie voor publieksactiviteiten wordt een structurele subsidie

Op 11 juni 2019 stuurt de minister van OCW de nota Uitgangspunten Cultuurbeleid 2021-2024 naar de Tweede Kamer. Daarin schrijft zij onder meer dat zij het advies van de Raad voor Cultuur overneemt waarin de raad voorstelt de publieksactiviteiten van instellingen in de Erfgoedwet niet langer via de basisinfrastructuur te financieren, maar dit ook via de Erfgoedwet te laten lopen. Daarvoor is formeel een wijziging nodig van de Erfgoedwet. De minister kondigt aan die in gang te zetten, met een beoogde inwerkingtreding per 2021. Tot die tijd zal de subsidie die de huidige musea in de basisinfrastructuur ontvangen voor hun publieksactiviteiten rechtstreeks worden gekoppeld aan de Erfgoedwetsubsidie. Het totaal aan middelen dat zij ontvangen is vrij inzetbaar voor beide doeleinden.

Aan de rijkssubsidies worden nadere voorwaarden gekoppeld

Deze voornemens uit de nota Uitgangspunten Cultuurbeleid 2020-2024 zijn inmiddels vastgelegd in de *Subsidieregeling culturele basisinfrastructuur 2021-2024* (een wijziging van de Regeling op het specifiek cultuurbeleid en de Regeling beheer rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen).

Belangrijke bepalingen hieruit zijn onder meer:

Voor beheersactiviteiten

Een instelling met een wettelijke taak baseert het planmatig beleid voor het beheer van de cultuurgoederen of verzamelingen op een actuele analyse van de stand van het beheer en beschrijft in het beleid ten minste: a. de te bereiken doelen op in ieder geval de gebieden behoud van de cultuurgoederen en veiligheidszorg; en b. de wijze waarop het beleid wordt uitgevoerd.

De minister verleent jaarlijks voor 1 oktober ambtshalve de volgende subsidiebedragen voor de uitvoering in het daaropvolgende jaar van de taak, bedoeld in artikel 7.2 van de Erfgoedwet (waaronder de Stichting Nationaal Glasmuseum Leerdam en wel specifiek ter grootte van € 160.461).

Een instelling met een wettelijke taak dient jaarlijks uiterlijk op 1 december de volgende documenten in bij de minister: a. een begroting; en b. voor zover van toepassing, een onderhouds- en investeringsplan.

De volgende instellingen met een wettelijke taak beschikken voor gebouwen waarin cultuurgoederen worden beheerd waar de taak op ziet, over een actueel meerjarig onderhouds- en investeringsplan: a. instellingen die eigenaar zijn van die gebouwen; en b. instellingen die met het Rijksvastgoedbedrijf een huurovereenkomst hebben gesloten over die gebouwen en waarbij overeengekomen is dat de instelling verantwoordelijk is voor de instandhouding van de gebouwen. Een dergelijke instelling dient telkens na vier jaar een actueel onafhankelijk bouwkundig inspectierapport van de gebouwen in. De eerste indiening vindt plaats voor 1 januari 2020.

Voor publieksactiviteiten

De minister verleent voor 1 oktober ambtshalve subsidie voor publieksactiviteiten en andere activiteiten – niet behorende tot beheer van de collectie in de zin van de Erfgoedwet – aan instellingen met een wettelijke taak, die als kernactiviteit het beheer van een collectie van cultureel erfgoed hebben.

De subsidieontvanger dient uiterlijk op 1 december 2020 een activiteitenplan en een begroting in. De begroting sluit aan op het door de minister verleende subsidiebedrag.

In het activiteitenplan verklaart de subsidieontvanger dat hij:

a. de navolgende codes onderschrijft:

- 1°. Fair Practice Code;
- 2°. Governance Code Cultuur;
- 3°. Code Diversiteit en Inclusie;

en b. aansluit bij:

- 1°. bestaande afspraken over honorering; en 2°. de sociale dialoog tussen werkgevers-opdrachtgevers en werknemers-opdrachtnemers.

Indien uitvoering van de gesubsidieerde activiteiten aan de hand van de ingediende documenten naar het oordeel van de minister bezwaarlijk is, kan hij de subsidieontvanger aanwijzingen geven tot wijziging van die documenten.

Een instelling met een wettelijke taak verleent haar medewerking aan een eenmaal per vier jaar te houden visitatie, die ten doel heeft de wijze waarop die instelling haar taken en publieksactiviteiten verricht te beoordelen.

Bijlage 7 **Uitvoeringsovereenkomst 2019**

Hieronder nemen we de tekst op van de uitvoeringsovereenkomst die behoort bij de structurele gemeentelijke subsidie voor het jaar 2019.

De gemeente Leerdam, krachtens artikel 171 van de Gemeentewet vertegenwoordigd door T.P.J. Bruinsma, burgemeester, in mandaat overgedragen aan de verantwoordelijk medewerker team Sociaal Domein, hierna te noemen de gemeente, en

Stichting Nationaal Glasmuseum, gevestigd te Leerdam, vertegenwoordigd door directeur mevr. A.F.E. Hertog, hierna genoemd de stichting; komen overeen:

1. Dat de stichting zich verplicht voor het subsidiejaar 2019 ter uitvoering van het besluit

tot verlening van budgetsubsidie tot het verrichten van c.q. het leveren van de volgende activiteiten en prestaties:

a. Activiteit: Het verzamelen en presenteren van een museale collectie op het gebied van glascultuur.

Prestaties:

- Het opslaan, registreren en conserveren van de museumstukken.
- Het vervolmaken van de collectie door het zoeken naar museumstukken of het laten maken van glazen objecten (zodat de collectie met hedendaagse glaskunst wordt uitgebreid).
- Het organiseren van enkele (spraakmakende) tentoonstellingen in het Glasmuseum, leidend tot twee of meer publicaties in landelijke en regionale media.
- Het mede organiseren van publieksevenementen (zoals bijvoorbeeld de glasdagen).

b. Activiteit: Het onderwijzen van cultureel erfgoed op het gebied van glascultuur via cultuureducatie.

Prestaties:

- Het verzorgen van educatieve projecten voor leerlingen van de bovenbouw basisonderwijs.

c. Activiteit: Met de gemeente Leerdam samenwerkt aan de doelstellingen zoals beschreven in de gezamenlijk opgestelde notitie The City of Leerdam, Centre of Excellence in Glassblowing and Glassdesign van 23 november 2018. Een eerste pilot in 2019 met de komst van bijvoorbeeld 4 - 6 studenten uit Novy Bor, onder begeleiding van een meesterglasblazer, vormt onderdeel van dit plan.

d. Activiteit: Het nemen van een grotere rol in het culturele en toeristische werkveld van Leerdam.

Prestaties:

- Intensieve samenwerking met de stichting Marketing Leerdam Glasstad.
- Enkele keren per jaar er voor zorgen dat Leerdamse culturele en/of toeristische partijen worden betrokken bij activiteiten van het Nationaal Glasmuseum en de glasblazerij (denk aan concerten van plaatselijke muziekverenigingen in de tuin van het Glasmuseum of een congres in Stadspodium GO).
- Er voor zorgen dat het aantal Leerdammers dat een bezoek brengt aan het Glasmuseum en/of de Glasblazerij stijgt in de periode 2015 - 2019 van 2.000 naar 4.000 per jaar (bezoekers aan Glasmuseum en Glasblazerij en bezoekers aan educatieprojecten samen).
- Aantal bezoekers aan Nationaal Glasmuseum en de Glasblazerij stabiliseert zich tot 68.000 in 2020.

2. dat aan de verlening van budgetsubsidie de volgende verplichtingen zijn verbonden:

- de stichting verplicht zich om minimaal één keer per jaar aan een voortgangsoverleg deel te nemen waarin de activiteiten en prestaties uit deze uitvoeringsovereenkomst worden besproken;
- het inhoudelijk jaarverslag bevat de gegevens die nodig zijn om te kunnen beoordelen of - en in welke mate -aan de onder 1. genoemde activiteiten en prestaties is voldaan;

3. dat de in 2018 ingevoerde nieuwe structuur voor de uitvoering van het financiële toezicht gehandhaafd wordt zodat de financiële situatie voldoende door de gemeente kan worden gecontroleerd en mede, aan de hand van adviezen, kan worden verbeterd. De structuur bestaat uit het bespreken van de financiële kwartaalrapportages van stichting Glas, tijdens de bestuurlijke overleggen met het Nationaal Glasmuseum.

Leerdam december 2018

Stichting Glas,

Gemeente Leerdam,