

EEN GEKLEURD CANVAS

Een onderzoek naar de invloed van de huidige financiële strategie van Nederlandse kunstmusea op de invulling van hun maatschappelijke functie

Studentnummer: 737454
Begeleider: Prof. Dr. Stefan de Jong
Tweede lezer: Dr. Julia Wittmayer
Datum: 27 juni 2025
Aantal woorden: 11936

Djoeke Klaphake



Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van de master Governance en Management van Complexe Systemen aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. In dit onderzoek koppelde ik mijn bestuurskundige interesse in maatschappelijke ontwikkelingen aan mijn persoonlijke affiniteit met musea. Ik heb tot mijn verbazing veel plezier beleefd aan het uitvoeren van dit scriptieonderzoek. De interesse in het onderwerp en de motivatie en begeleiding om de theoretische en methodologische gaten te dichten, hebben me veel energie gegeven. Ik wil Stefan de Jong bedanken voor de bijzonder fijne ondersteuning in dit proces.

Dit jaar heb ik mijn academische kennis verdiept en mijn persoonlijke blik verbreed. De studenten van de master hebben me een inkijkje gegeven in nieuwe perspectieven, met Sophie als mijn fijne terugvalbasis. Daarnaast heb ik bij mijn stageorganisatie kennis gemaakt met het maatschappelijk werkveld. Onder begeleiding van Peter en Paulina en door de nuchtere blik van mijn mede-stagiair Maarten, leer en lach ik veel.

In het bijzonder wil ik mijn gezin bedanken. Jullie aanwezigheid, liefde en vertrouwen laten me boven mezelf uitstijgen, terwijl jullie me met beide benen op de grond houden. Mijn lieve vrienden in binnen- en buitenland die met me discussiëren over maatschappelijke thema's, zich laten meeslepen naar musea en me kaartjes sturen wanneer ik mijn scriptie schrijf.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie.

Samenvatting

Deze scriptie onderzocht de invloed van de huidige financiële strategie van Nederlandse kunstmusea op de invulling van hun maatschappelijke functie. Musea staan onder financiële druk door hoge inflatie en teruglopende subsidie inkomsten, tegelijkertijd worden ze verwacht als publieke instelling gehoor te geven aan een maatschappelijke rol in de samenleving. Met dit onderzoek werd beoogd inzicht te geven in de manier waarop de financiële keuzes invloed hebben op hun maatschappelijke rol, daarnaast om causale of samenhangende verbanden daarbinnen te verklaren.

In deze studie is kwalitatief onderzoek gedaan op basis van semigestructureerde interviews en documentanalyse. Het onderzoek toont aan dat subsidieafhankelijke musea veelal een strategie aanhouden die inzet op netwerken, inzetten op commercialisering en fondsenwerving. De maatschappelijke functie wordt geformuleerd op basis van de educatieve, participatieve en inclusieve pijler. Daarnaast benadrukken de musea het belang van de intrinsieke ervaring, die moeilijk in maatschappelijke waardering te vatten is. Er is een relatie aangetoond tussen de financiële strategie en de maatschappelijke functie van musea in de zin dat de strategie richting geeft aan wat musea in de praktijk als uitvoerbaar beschouwen. De maatschappelijke functie wordt daarmee niet alleen door de musea ingevuld vanuit intrinsieke overtuigingen, maar ook gevormd langs de lijnen van wat financieel haalbaar is binnen het bestaande stelsel van cultuurfianciering.

Subsidieverstrekkers en fondsen worden op basis van het onderzoek aangespoord recht te laten doen aan een divers cultuurlandschap dat gericht is op een brede definitie van maatschappelijke waarde. Zij kunnen dit doen door de huidige focus op maatschappelijke thema's of prestatie-eisen meer in te richten op een manier die musea de ruimte geven om naar eigen inzicht hun maatschappelijke kracht tot uiting te brengen.

Ook biedt dit onderzoek een aanleiding tot vervolgonderzoek over de vraag hoe publieke waarde in de culturele sector wordt gedefinieerd. Het huidige cultuurbeleid legt steeds meer nadruk op het aantoonbaar maken van maatschappelijke opbrengsten, wat de vraag oproept hoe maatschappelijke en politieke verwachtingen cultuur vormgeven en wat dit betekent voor de rol van kunst en cultuur in het publieke domein.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Hoofdstuk 1: Introductie	5
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	9
2.1 Financiële strategie	9
2.1.1 Financieringsstromen	10
2.1.2 Resource Dependence Theory	11
2.1.3 Mogelijke strategieën	12
2.2 Maatschappelijke functie	13
2.2.1 Educatie	13
2.2.2 Participatie	14
2.2.3 Conservatie	15
2.3 Relatie	15
2.3.2 Inkomstenstromen en maatschappelijke functie	15
2.3.2 Strategie en maatschappelijke functie	17
Hoofdstuk 3: Methode	19
3.1 Onderzoeksstrategie	19
3.2 Onderzoeksmethode	20
3.3 Analyse van de data	22
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	23
3.5 Ethiek en privacy	24
Hoofdstuk 4: Resultaten	28
4.1 Financiering	29
4.1.1 Financieringsstromen	29
4.1.2 Afhankelijkheid en autonomie	31
4.1.3 Financiële strategie	33
4.2 Maatschappelijke rol	35
4.2.1 Educatie	35
4.2.2 Inclusie	36
4.2.3 Conservatie	38
4.2.4 Intrinsieke beleving	38
4.3 Relatie	39
4.3.1 Inkomstenstromen en maatschappelijke functie	39
4.3.2 Strategie en maatschappelijke functie	40

Hoofdstuk 5: Conclusie/discussie	43
5.1 Conclusie	43
5.2 Discussie.....	44
5.3 Limitaties.....	45
5.4 Vervolgonderzoek	46
5.5 Praktische aanbevelingen	47
Bibliografie.....	49
Bijlagen.....	55
Bijlage A: Informed consent.....	55
Bijlage B: Interviewhandleiding	58
Bijlage C: Codeboom.....	60
Bijlage D: Respondentensleutel	63

Hoofdstuk 1: Introductie

“Een museum is een niet op het behalen van winst gerichte, permanente institutie, die ten dienste staat van de samenleving, en die materieel en immaterieel erfgoed onderzoekt, verzamelt, behoudt, interpreteert en tentoonstelt. Musea staan open voor het publiek, zijn toegankelijk en inclusief, en koesteren diversiteit en duurzaamheid. Ze opereren en communiceren ethisch, professioneel en met de participatie van gemeenschappen en ze bieden gevarieerde ervaringen voor educatie, plezier, reflectie en het delen van kennis” (ICOM, 2023).

Deze definitie van de *International Council of Museums* (ICOM) schetst een breed gedragen visie op de rol van musea in de samenleving. Musea worden in hoge mate gezien als actieve maatschappelijke spelers met een functie in het behoud van cultureel erfgoed en een educatieve, inclusieve en verbindende opdracht. Ook binnen landelijk beleid wordt het maatschappelijk belang van musea expliciet erkend. Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap benadrukt de waarde van musea op het snijvlak van kunst, erfgoed, wetenschap en onderwijs (OCW, 2019). Volgens het Sociaal Cultureel Planbureau vallen musea onder publieke voorzieningen die voor veel burgers noodzakelijk zijn om te kunnen functioneren in de huidige maatschappij (SCP, 2018).

Het grootste deel van de Nederlandse musea functioneert als zelfstandige stichting en is sterk afhankelijk van publieke middelen, voornamelijk via gemeentelijke en rijksbijdragen (CBS, 2024; OCW, 2024).

Sinds de bezuinigingsmaatregelen onder Kabinet-Rutte I is het financiële speelveld echter ingrijpend veranderd. Musea werden gevraagd hun afhankelijkheid van subsidies te verminderen en meer eigen inkomsten te verwerven, onder meer via ticketverkoop, donaties, sponsering en commerciële activiteiten (Rekenkamer, 2015). De coronapandemie legde de kwetsbaarheid van deze nieuwe focus bloot: sluiting van de musea resulteerde in drastisch omzetverlies, waardoor tijdelijke staatssteun noodzakelijk werd (*wetten.nl - Regeling Aanvullende Ondersteuning Culturele en Creatieve Sector COVID-19 - BWBR0043634*, 2022).

Ook nu lijkt het financiële fundament van musea instabiel. Er wordt verwacht dat een groot aantal musea consequenties zal ondervinden van het zogenoemde ravijnjaar in 2026, de term die wordt gebruikt om een significante daling in de financiële toestroom vanuit het Rijk te duiden (BDO, z.d.). Het Nationaal Onderwijsmuseum bereidt zich voor op sluiting ten gevolg van het terugbrengen van de subsidies (NOS Nieuws, 2025). Tegelijkertijd verslechteren externe omstandigheden de financiële positie van musea verder. De inflatie verhoogt de exploitatie- en tentoonstellingskosten aanzienlijk. Daarnaast vergroten de plannen voor een BTW-verhoging op cultuur, boeken en sport, en de voorgenomen versobering van de zogenoemde Geefwet, die donaties vanuit particulieren en bedrijven aan culturele instellingen fiscaal aantrekkelijk maakt, de onzekerheid over structurele inkomsten uit bezoekers en particuliere giften.

Het aanhalen van nieuwe inkomstenstromen is onderdeel van maatschappelijk debat. In 2023 heeft Cultuur+Ondernemen het rapport “Een bredere kijk op financiering” uitgebracht (Cultuur+Ondernemen, 2023). Dit rapport was de basis voor een schriftelijk overleg tussen de vaste commissie van OCW en de staatssecretaris waarin verschillende vragen naar voren kwamen over de implicaties van nieuwe financieringsinstrumenten op de rol van musea in de maatschappij (“Nieuwe Visie Cultuurbeleid”, 2023). Vanuit de museumsector zelf wordt er ook kritisch gekeken naar manieren van inkomsten genereren met betrekking tot hun interne waarden. In 2024/2025 is er een werkgroep Ethisch Fondsenwerving geïntroduceerd om zich te buigen over de discussie tussen ethiek en fondsenwerving, die volgens de Museumvereniging al lange tijd speelt (*Werkgroep Ethisch Fondsenwerven | Museumvereniging, 2025*).

Probleemstelling/doelstelling

Musea worden aan de ene kant gezien als waardevolle publieke voorziening, maar worden steeds minder met publieke middelen ondersteund. De noodzaak om financieel duurzaam te opereren dwingt musea tot het maken van strategische keuzes die niet alleen economisch, maar ook maatschappelijk van betekenis zijn. Musea moeten een evenwicht vinden tussen het realiseren van duurzame financiële stabiliteit in een veranderende omgeving en het voldoen aan zowel interne ambities als externe

verwachtingen die voortvloeien uit hun rol als publieke instelling, met name wat betreft hun maatschappelijke functie.

Hoofdvraag en deelvragen

Met die reden staat de volgende hoofdvraag centraal:

“Welke invloed heeft de huidige financiële strategie van Nederlandse kunstmusea op de invulling van hun maatschappelijke functie?”

De hoofdvraag wordt behandeld aan de hand van drie empirische deelvragen:

- 1. Wat voor financiële strategieën gebruiken kunstmusea in Nederland?*
- 2. Hoe proberen musea hun maatschappelijke functie vorm te geven?*
- 3. Wat is de relatie tussen financiële strategie de maatschappelijke functie?*

Het doel van dit onderzoek is niet alleen te analyseren wat musea doen op financieel en maatschappelijk vlak, maar vooral of, hoe en waarom bepaalde financiële keuzes invloed hebben op hun maatschappelijke rol. In plaats van alleen te verkennen welke strategieën of functies bestaan, probeert de scriptie causale of samenhangende verbanden te verklaren.

Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschappelijke literatuur is veel aandacht voor de ontwikkeling in de financiële context van culturele instellingen, daarnaast is ook veel academische aandacht voor de maatschappelijke rol van musea (Bos, 2001; de Jong & Grit, 2022; Nawijn et al., 2022; Van Mensch, 2000). Echter, de relatie tussen financiële strategieën en de maatschappelijke functies blijft in deze onderzoeken onderbelicht. Wel zijn er over het culturele landschap in België en Groot-Brittannië onderzoeken die de maatschappelijke functie in verband brengen met financieringsstromen (Rutten et al., 2019; Sandell, 2002). Ondanks dat dit relevante kennis is om mee te nemen in het onderzoek, kan het niet één op één worden overgenomen door de unieke Nederlandse context die in deze dynamiek een rol speelt.

In België geldt een sterk gecentraliseerd subsidiebeleid in de culturele sector, waarbij Nederland een meer decentraal karakter heeft. In beide landen spelen zowel de nationale als lokale overheid een rol, maar de focus is duidelijk verschillend (van der Hoeven, 2005). De context van Groot-Brittannië is afwijkend van de Nederlandse, aangezien veel musea in Groot-Brittannië door overheidsbeleid gratis toegankelijk zijn. In Nederland zijn deze inkomsten uit entreegelden 45% van de eigen inkomsten, wat dit een belangrijke inkomstenbron maakt (CBS, 2024). In dit onderzoek wordt geprobeerd deze kennislacune over de unieke Nederlandse context te dichten.

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek ontleent haar maatschappelijke relevantie aan een aantal onderdelen. Onder andere voor musea zelf is inzicht in deze relatie van directe waarde. In een tijd van toenemende externe druk, waarbij financiële middelen niet vanzelfsprekend zijn en maatschappelijke verwachtingen toenemen, worden musea geconfronteerd met fundamentele keuzes over hun positionering, prioritering en strategie. Zoals een werkgroep Ethisch Fondsenwerven laat zien, wordt de noodzaak gevoeld aan deze uitdaging gehoor te geven. Dit onderzoek kan zorgen voor een betere afweging bij strategische keuzes.

Ook beleidsmakers en subsidieverstrekkeners kunnen met deze inzichten hun afwegingen rondom financiering en prestatieverwachtingen verfijnen om recht te doen aan een divers cultureel landschap. Met dit onderzoek kan deze maatschappelijke discussie meer theoretische grondslag krijgen.

Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is de aanleiding en probleemstelling uiteengezet. In het tweede hoofdstuk volgt een theoretisch kader, hierin worden alle concepten uiteengezet en worden de variabelen geconceptualiseerd. In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de methodologie, waarin de gekozen onderzoeksmethoden en hun kwaliteiten en beperkingen worden benoemd. In het vierde hoofdstuk volgt de analyse van de verkregen data. Hoofdstuk vijf bevat de discussie en conclusie en wordt na het beantwoorden van de hoofdvraag afgesloten met theoretische en praktische aanbevelingen.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de concept ‘financiële strategie’ en ‘maatschappelijke functie’ theoretisch vormgegeven. Daarna worden er verwachtingen opgesteld die de relatie tussen de financiële strategie en de invulling van de maatschappelijke rol weergeven. Ook vormt de theorie de basis voor de interviewvragen en de codeerschema’s, dit zal in hoofdstuk 3 verder uitgewerkt worden.

2.1 Financiële strategie

De theorie van Mintzberg (1972) over strategie en de *Resource Dependence Theory* (RDT) van Pfeffer en Selencik (2003) vormen de theoretische basis voor het vormgeven van het concept financiële strategie. Op basis van de financieringsstromen van musea kan de RDT gekoppeld worden aan de museale context. Vervolgens kunnen verwachte financiële strategieën van musea worden gedefinieerd, namelijk de defensieve en proactieve strategie.

Strategie wordt door Mintzberg (1972) omschreven als een patroon in een stroom van belangrijke beslissingen. Die belangrijke beslissingen bevatten volgens Mintzberg (1972) een inzet van middelen vanuit de organisatie. Mintzberg (1972) definieert deze definitie breed, zodat zowel de vooraf geplande en uitgedachte strategievorming hierin wordt opgenomen, als de strategie die gaandeweg ontstaat door adaptief handelen. Als er gefocust wordt op patronen in belangrijke financiële beslissingen, kunnen we spreken over financiële strategie.

In museale context is literatuur over strategie vaak gericht op strategie in relatie tot prestatie (Camarero & Garrido, 2012; Recuero Virto et al., 2017; Tryapkin et al., 2024). In dit onderzoek echter is de interactie met de omgeving de relevante focus, in plaats van de prestatiegerichtheid. De *Resource Dependence Theory* wordt veel gebruikt in onderzoek naar strategische keuzes van publieke of non-profit organisaties om de interactie te duiden met hun omgeving voor hulpbronnen en legitimiteit (Zinn et al., 2010). Op basis daarvan wordt deze theorie als passende lens beschouwd voor dit onderzoek.

De door Pfeffer en Salancik (2003) ontwikkelde theorie beschrijft de wisselwerking tussen een organisatie en haar externe omgeving. Een fundamenteel uitgangspunt is dat

organisaties afhankelijk zijn van hun omgeving voor schaarse en waardevolle hulpmiddelen die essentieel zijn voor het overleven van de organisatie (Ulrich & Barney, 1984). In dit onderzoek wordt er gefocust op de financiële hulpmiddelen. Volgens Pfeffer en Salancik (2003) vormt het vermogen om middelen te verkrijgen en te behouden de kern van het overleven en functioneren van organisaties. Het verwerven van middelen zorgt echter voor het ontstaan van machtsverhoudingen en afhankelijkheidsrelaties. Deze verhoudingen kunnen de autonomie van een organisatie onder druk zetten. Dit maakt deze organisaties kwetsbaar voor externen invloeden. Door strategische keuzes te maken kunnen organisaties actief proberen invloed uit te oefenen op deze afhankelijkheidsrelaties (Ulrich & Barney, 1984).

Aan de hand van kennis over de invloedrijke partners van musea, zoals lokale en nationale overheden, kan onderzocht worden hoe deze strategisch met de wisselwerking om gaat.

2.1.1 Financieringsstromen

Musea vallen onder de non-profit sector, daarbinnen zijn de drie grootste financieringsstromen afkomstig uit overheidssubsidies, financiële bijdragen van individuen/bedrijven en commerciële activiteiten (Froelich, 1999). Lindqvist (2012) breidt de literatuur over deze financieringsstromen uit met opbrengsten uit loterijen. Wat betreft musea is de afhankelijkheid van externe geldstromen onder andere toe te wijzen aan het feit dat er niet genoeg inkomsten gegenereerd kunnen worden uit ticketverkoop van exposities om de kosten te dekken (Siemer, 2024). De gemaakte kosten kunnen niet worden doorberekend aan de bezoeker. Enerzijds doordat de bezoeker niet bereid is de kostprijs te betalen, anderzijds wordt het niet gepast gezien de bezoeker de kostprijs te laten betalen omdat een museum als een toegankelijk instituut wordt beschouwd (Mikich, 2024).

In de situatie van musea is er grote financiële afhankelijkheid van de overheid (DiMaggio, 2006). Private schenkingen komen in de museale sector ook veel voor, donoren hebben bepaalde affiniteit met de kunstenaar of het culturele instituut (Lindqvist, 2012). Zowel Lindqvist (2012) als Froelich (1999) benadrukt de groeiende concurrentie door de stijging van het aantal musea op zowel de subsidiepot als de private donaties. Met betrekking tot financiële bijdragen van bedrijven is er volgens DiMaggio

(2006) niet voldoende stimulans vanuit de markt om genoeg te investeren in culturele organisaties die sociaal waardevolle goederen en diensten produceren.

Froelich (1999) benoemt in zijn analyse van diversificatie van inkomstenbronnen dat ook bij musea commerciële activiteiten geregeld voorkomen. Veel recente literatuur over museumfinanciën gaat over de trend in de culturele sector waarbij er verschuiving is naar commercialisering (Mikich, 2024; Navarrete, 2019; Peñarroya-Farell & Miralles, 2022; Tryapkin et al., 2024). Musea zijn door teruglopende subsidies en stijgende kosten steeds meer aangewezen op zelf gegenereerde inkomsten. In de literatuur komt naar voren dat musea hun aantrekkelijkheid moeten vergroten door het bezoek boeiender te maken, dit is vaak door het entertainmentgehalte te verhogen (Mikich, 2024).

2.1.2 Resource Dependence Theory

De Resource Dependence Theory (RDT) biedt een kader om de financiële keuzes van musea te begrijpen, waarbij hun afhankelijkheid van overheidssubsidies en vernieuwde focus op het genereren van eigen inkomsten invloed heeft op hun strategische keuzes en autonomie. In het onderzoek van Froelich (1999) naar afhankelijkheid van hulpbronnen in non-profit organisaties (NPO's) komt naar voren dat overheidssubsidies over het algemeen de meest stabiele inkomstenbron zijn, als er wordt vergeleken tussen overheidssubsidies, schenkingen of commerciële praktijken. Toch maakt de afhankelijkheid van één inkomstenbron musea heel kwetsbaar. Echter, met het verminderen van de afhankelijkheid van de ene financieringsstroom, groeit de afhankelijkheid van een andere financieringsstroom. Zo ook wanneer er een sterke focus is op het genereren van eigen inkomsten. Wat betreft autonomie en afhankelijkheid is de commercialisering nog discutabel. Er wordt met argusogen gekeken naar de ontwikkeling, omdat men bang is dat de sociale missie het af zal leggen tegen een mentaliteit van marktcompetitie (Froelich, 1999). Tegelijkertijd blijkt dat commerciële inkomsten NPO's meer autonomie en flexibiliteit geven, omdat deze volledig naar eigen inzicht uitgegeven kunnen worden. De coronapandemie en financiële crises hebben echter laten zien dat de inkomsten uit commerciële praktijken kwetsbaar en onvoorspelbaar zijn, waardoor zij geen stabiele basis vormen (Peñarroya-Farell & Miralles, 2022).

De analyse van de verschillende financieringsstromen van musea in combinatie met de RDT laat de voortdurend zoektocht naar sluitende financieringsstromen zien, wat leidt tot verschillende strategische keuzes.

2.1.3 Mogelijke strategieën

Op basis van de financieringsstromen van musea, de RDT en bestaande literatuur over strategieën is ervoor gekozen om twee strategiebenaderingen van Mintzberg et. al. (1998), namelijk de omgevingsstrategie en de ondernemende strategie, te vertalen naar respectievelijk een defensief en proactief budgetair beleid binnen musea.

De omgevingsstrategie kenmerkt zich volgens Mintzberg door het reactieve karakter van de organisatie. Een strategie wordt niet actief gekozen, maar is een reactie op externe druk of verandering. Deze strategie komt in de context van musea overeen met de door Mikich (2024) omschreven defensieve budgetaire strategie. Deze strategie is vaak statisch en is afhankelijk van één financieringsbron. Deze strategie is niet passief in de zin dat er niet gehandeld wordt, maar wel in dat de acties een reactie zijn op veranderingen met betrekking tot de grootste financieringsbron. Bij musea is dit in overgrote mate de overheid. Door het wisselen van politieke spelers is het moeilijk voor musea een lange termijnstrategie te realiseren. Bij stijging van kosten of subsidiekrimp blijft het museum bij dezelfde inkomensstructuur. Als er niet genoeg inkomsten zijn wordt er eerder iets geschrapt of gezocht naar extra inkomsten op de korte termijn (Mikich, 2024). Het belang van de persoonlijke relaties wordt benadrukt, er wordt geprobeerd op de juiste politieke niveaus de goede contacten te leggen om begrotingstekorten tegen te gaan (Anheier et al., 1997; Lindqvist, 2012)

De ondernemende strategie wordt geformuleerd als een strategie die intern in de organisatie wordt bepaald. Deze gaat uit van een sterke leider met een gerichte visie die wordt uitgedragen. De brug naar het proactief budgetair beleid bij musea zoals door Mikich (2024) geformuleerd, is het feit dat er vanuit het museum zelf proactief wordt gezocht naar nieuwe inkomstenstromen. In kleinere musea kan dit tot uiting komen door de aanwezigheid van een zogenoemde sterke leider met een duidelijke visie. Ook grotere musea kunnen worden geassocieerd met deze strategie. Grincheva (2024) stelt in haar onderzoek dat meer gevestigde en erkende musea met meerdere zakelijke en

overheidsbanden het meest actief zijn in het innoveren van nieuwe financiële managementtrends en strategieën. Ze zijn in door hun status en economische gewichtigheid in staat meer te experimenteren.

Op basis van de theorie van Mintzberg over strategie, de *Resource Dependence Theory* en literatuur over de museale inkomstenbronnen is er voor musea de defensieve en proactieve financiële strategie geformuleerd.

2.2 Maatschappelijke functie

Op basis van de in de introductie aangehaalde definitie van de *International Council of Museums* (ICOM) is er gekozen om de maatschappelijke functie van musea te benaderen vanuit drie aspecten: conservatie, participatie, educatie. Deze definitie is als leidraad gekozen omdat deze is opgesteld door de wereldwijde vakvereniging voor museumprofessionals en daarmee direct uit de museale praktijk voorkomt. Er is bewust gekozen om deze internationale definitie te gebruiken boven de Nederlandse definitie van de Museumvereniging, de grootste brancheorganisatie van musea, die specifiek is toegespitst op de nationale context. De Nederlandse definitie uit 2020 wordt momenteel herzien op basis van de vernieuwde internationale ICOM-definitie, wat de actualiteit en relevantie van deze internationale benadering onderstreept.

2.2.1 Educatie

De educatieve rol van musea is altijd prominent geweest alleen is het educatieve uitgangspunt verlegd van de curator of collectie naar de bezoeker. Van origine werden musea gezien ter educatie en vermaak, waarbij bezoekers zich lieten leiden door de collecties en de keuzes van het museum. In 1970 onderging het idee van de functie van musea een transformatie. Bij de ‘nieuwe museologie’ is een discours ontstaan rond de sociale en politieke rol van musea, waarbij de bezoeker veel meer centraal is gaan staan (McCall & Gray, 2014). De educatieve rol van musea veranderde en werd een stuk prominenter (Kristinsdóttir, 2017). Er werd afgeweken van een opstelling die uitkwam op eenrichtingsverkeer, waarbij het educatieve aspect werd geleid door het kunstwerk en

de curator en de bezoeker de passieve of gehoorzame ontvanger was. In de huidige tijd wordt museumleren gedefinieerd als een transformatieve, indrukwekkende ervaring die bezoekers helpt om nieuwe attitudes, interesses, waarderingen, geloven of waarden te ontwikkelen in een informele en vrijwillige context (Kristinsdóttir, 2017). Een doel van museumeducatie is het creëren van participatieve, interactieve en authentieke leeromgevingen. De museumbezoeker is dus niet meer de lijdende vorm, maar onderdeel van een interactieve manier van leren waarbij een museum een plek is voor culturele transmissie, interculturele dialoog, leren en discussiëren (Jakubowski, 2021).

2.2.2 Participatie

Musea worden steeds meer verantwoordelijk gehouden voor het vervullen van een rol in het representeren en inclusief laten participeren van diverse groepen in de samenleving. De nieuwe museologie vraagt ook voor een omslag naar grotere toegankelijkheid en representatie van verschillende groepen, musea worden steeds meer ingezet en verwacht om een actieve rol te spelen in het bestrijden van discriminatie en ongelijkheid in de samenleving. (McCall & Gray, 2014). Aan de ene kant komt dit tot uiting in verwachtingen wat betreft toegankelijkheid van musea voor mensen met fysieke of mentale kwetsbaarheid. Aan de andere kant gaat het in op gehoor geven aan een meer diverse omgeving van het museum in een multiculturele samenleving (Coffee, 2008). Museumcuratoren gebruiken creatieve methoden om mensen in fysieke ruimtes na te laten denken over thema's als identiteit, geschiedenis en wereldwijde onderlinge verbondenheid door kwesties van culturele rechtvaardigheid en herkomst aan te kaarten (Rajan, 2024).

Veel hedendaagse openbare musea bevinden zich in een maatschappelijke context waar veel verschillende sociaal-culturele groepen naast en met elkaar bestaan. Discussies over sociale in- en uitsluiting spelen zich dan ook af in de schaduw van de co-existentïes en conflicten tussen deze groepen (Coffee, 2008). Dit benadrukt de moeilijkheid van het vormgeven van deze rol. Er kan strijd ontstaan tussen ideologische keuzes van het museum in haar collectie- en programmeringsactiviteiten en behoeften/eisen van (potentiële) bezoekers of financiers. Musea worden in ieder geval

verwacht om zich actief bezig te houden met de afwegingen die dit debat met zich meebrengt (Wells, 2024).

2.2.3 Conservatie

De conservatie van museale collecties is een kerntaak van musea en speelt een grote rol in het behouden van cultureel en historisch erfgoed. Conservatieve oriëntatie wordt uitsluitend toegepast in museale omgevingen en wordt gedefinieerd door de inspanningen die erop gericht zijn het erfgoed te beschermen (Errichiello & Micera, 2018). Het is de verplichte museale functie die ze niet volledig kunnen opgeven, musea kunnen alleen meer of minder van hun beschikbare middelen toewijzen aan het vervullen van de conservatieve functie (Tryapkin et al., 2024). Conservatie omvat zowel fysieke instandhouding van materieel erfgoed, zoals klimaatbeheersing en restauratie, als digitale conservering door middel van documentatie en digitalisering (DeSilvey, 2017). Musea spelen een rol in het kiezen wat cultureel erfgoed precies is en hoe daar invulling aan wordt gegeven. Daarnaast draagt conservatie bij aan educatie en onderzoek, omdat het de toegankelijkheid en bestudering van objecten mogelijk maakt (Greenhill, 1992).

2.3 Relatie

Op basis van de uitgewerkte concepten kunnen verwachtingen worden geformuleerd over de invloed van de financiële strategie van musea op de invulling van hun maatschappelijke functie. Volgens de *Resource Dependence Theory* heeft de mate van afhankelijkheid van externe financiering een directe impact op de strategische keuzes van een organisatie. Dit wordt bij Nederlandse kunstmusea verwacht, gezien de grote afhankelijkheid van overheidssubsidies.

2.3.2 Inkomstenstromen en maatschappelijke functie

In de eerste plaats zijn de inkomstenstromen faciliterend, ze zorgen ervoor dat de maatschappelijke functie vormgegeven kan worden. In hun onderzoek zien Scherer et al.

(2019) een positieve relatie tussen overheidsfinanciering en educatieve activiteiten bij musea.

Daarnaast is er per financieringsstroom een mate van autonomie die bepalend is voor de vrijheid van een museum. Met betrekking tot overheidssubsidie als financieringsstroom stelt DiMaggio (2006) dat musea de meeste vrijheden ervaren. Uit onderzoek naar non-profit organisaties is naar voren gekomen dat bij ongeveer 30% van de NPO's het bepalen van de missie van de organisatie het resultaat is van overleg tussen de NPO en de overheid als gelijkwaardige partners. Uit de resultaten blijkt dus dat 61% van alle NPO's zichzelf ziet als de dominante of zelfs de enige actor bij het bepalen van de missie en doelen (Verschuere & De Corte, 2014).

Die visie van de doelverwikkeling tussen 30% van de NPO's met de overheid wordt ondersteund door een onderzoek uit Groot-Brittannië waar critici beargumenteren dat de opdracht vanuit de overheid in de vorm van sociale doelen aan culturele organisaties ze te dicht binden aan de staat en hun autonomie daardoor erodeert, omdat musea een instrument zouden worden van korte termijn partijpolitieke doelstellingen (Sandell, 2002). Dit kan dus de eigen visie op de representatieve functie ondermijnen.

Een internationale trend in het culturele landschap is de afbouw van overheidsfinanciering (Mikich, 2024). Ook in de Belgische context komt naar voren dat de subsidiëring wordt afgebouwd, daarnaast gaan de bezoekersaantallen fungeren als een parameter om de houdbaarheid van een museum aan te tonen (Permentier, 2016). Blockbustertentoonstellingen worden georganiseerd om andere (rand)projecten mogelijk te maken. Utiliteit, rentabiliteit en functionaliteit worden belangrijke criteria voor musea om hun maatschappelijk nut aan te tonen. De representatieve functie kan in gevaar komen wanneer de nadruk komt te liggen op massa-aantrekkelijkheid in plaats van inclusiviteit of artistieke diversiteit.

Binnen deze trend van afbouwende subsidies, wordt er een ontwikkeling gezien richting commercialisering (Mikich, 2024). Aan de ene kant wordt verwacht dat de inkomsten zorgen voor meer vrijheid om naar eigen inzicht geld uit te geven, maar ook hierbij dreigt de representatieve functie in gevaar te komen doordat musea meer moeten focussen op het gemiddelde publiek (Grincheva, 2024). Door de grilligheid van de

inkomsten kunnen er geen garanties worden gegeven voor maatschappelijke randprogrammering.

2.3.2 Strategie en maatschappelijke functie

Op basis van de context en de literatuur over de relatie tussen financieringsstromen en de maatschappelijke functie is het mogelijk verwachtingen te formuleren die in gaan op de invloed van de financiële strategie op de invulling van de maatschappelijke functie.

Bij musea die afhankelijk zijn van overheidssubsidies wordt een defensieve budgetaire strategie verwacht. Deze defensieve strategie is met betrekking tot autonomie betrekkelijk positief, gezien de vrijheid die wordt ervaren aangaande subsidies. De afhankelijkheid van de geldstroom echter brengt de musea in een kwetsbare situatie. Door het terugdringen van de subsidie wordt verwacht dat er in de maatschappelijke functie geknot wordt. Vanuit deze strategie wordt er actief gekeken naar het kostenplaatjes reduceren, wat van grote impact zal zijn op activiteiten betreffende educatie, conservatie en participatie. De gaten kunnen worden opgevuld door een goede lobby of korte termijn financieringsstromen. Musea proberen iets aan extra inkomsten te genereren via de commercialisatieslag, maar dat in het bijzonder werpt nieuwe uitdagingen op voor de maatschappelijke functie.

Ten aanzien van de proactieve strategie wordt verwacht dat de autonomie van musea in de maatschappelijke invulling een grotere bedenkelijkheid heeft. Volgens de theorie wordt deze strategie door de visie van een directeur ingesteld, of binnen grotere musea waar ruimte is om te experimenteren. Door diversificatie van inkomstenbronnen is er niet de afhankelijkheidsrelatie met een subsidieverstrekker, maar de alternatieve financierer bepaalt de mate van autonomie en zorgt op zichzelf voor nieuwe afhankelijkheidsrelaties. Zo zorgt de focus op commercialisering de geformuleerde autonomie-paradox. Daarnaast is deze strategie risicovol door de grilligheid van de inkomstenbronnen. Dit kan ervoor zorgen dat de maatschappelijke functie niet altijd ten uitvoer gebracht kan worden.

Op basis van dit theoretisch kader is het volgende conceptuele model opgesteld:

Afbeelding 1.



Hoofdstuk 3: Methode

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methodologische verantwoording van het onderzoek. Dit onderzoek beoogt antwoord te geven op de vraag hoe de financiële strategie van kunstmusea invloed heeft op de invulling van de maatschappelijke functie. Dit wordt gedaan met de onderzoeksstrategie *case study*, waarbij gevallen van kunstmusea in Nederland worden onderzocht door middel van documentanalyse en de analyse van semigestructureerde interviews. Er is aandacht voor de betrouwbaarheid en validiteit. Daarnaast wordt ingegaan op het waarborgen van privacy en de omgang met ethische kwesties. Aan het einde van dit hoofdstuk is de operationalisatietabel gepresenteerd.

3.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie *case study* is gekozen omdat het in het onderzoek gaat om een beperkt aantal eenheden met veel variabelen. Het aantal kunstmusea in Nederland is beperkt, maar er is sprake van een groot aantal variabelen. Door middel van *case study* onderzoek wordt er een grote hoeveelheid, voornamelijk kwalitatieve, data opgehaald met betrekking tot het geval (Van Thiel, 2014). Daarnaast is een *case study* passend omdat dat zorgt voor een uitgebreide en gedetailleerde beschrijving van het bestudeerde fenomeen in de eigen omgeving (Van Thiel, 2014). In dit onderzoek is gekeken naar hoe kunstmusea beïnvloed worden door dynamieken in de daadwerkelijke context.

Bij *case study* onderzoek moet er een keuze worden gemaakt tussen het aantal gevallen dat zal worden onderzocht (Thiel, 2014). Er is gekozen om gevallen van kleine, middelgrote en grote kunstmusea door heel Nederland te onderzoeken. Er is geprobeerd op voorhand gevallen uit Nederlandse kunstmusea met verschillende financiële strategieën te onderzoeken, dit is echter uitdagend gezien de kennis over de aangehouden strategie van een museum niet beschikbaar is buiten de organisatie. Uit de theorie is naar voren gekomen dat strategische keuzes afhangen van de mate van afhankelijkheid van één of meerdere financiers. Daarom is in de gevallenkeuze gekeken naar musea met één grote financier en musea met meerdere grote financieringsstromen. Om toch zo goed

mogelijk representatief te blijven voor het geheel van kunstmusea in Nederland is een groot deel van de gevallen subsidieafhankelijk, aangezien dat voor veruit de grootste groep kunstmusea in Nederland geldt.

Door te focussen op kunstmusea is het middel dat wordt ingezet hetzelfde, namelijk kunst, maar maatschappelijke doelen die ze mogelijk willen bereiken kunnen variëren. Wetenschapsmusea of geschiedismusea hebben een duidelijke maatschappelijke functie verweven in het soort museum, namelijk educatie en/of erfgoedbewaring. Dit maakt de maatschappelijke functie eerder een constante dan een variabele. Door de unieke bril van kunstmusea kan het beste worden onderzocht hoe de financiële strategie mogelijk doorwerkt in de invulling van de maatschappelijke functie.

Door specifiek te focussen op Nederlandse kunstmusea wordt de onderzoekspopulatie duidelijk en inhoudelijk afgebakend. Deze focus is relevant omdat kunstmusea binnen het Nederlandse cultuurbeleid een gedeelde beleidsmatige context kennen: zij vallen onder dezelfde subsidiecategorieën en worden op gemeentelijk en landelijk niveau vaak beoordeeld aan de hand van vergelijkbare beleidskaders. Hoewel lokale contexten variëren, blijven de centrale mechanismen grotendeels vergelijkbaar. Dit draagt bij aan de interne consistentie van de analyse en maakt de vergelijking tussen de onderzochte gevallen methodologisch sterker.

Er is gekozen om de selectie kunstmusea door heel Nederland te laten plaatsvinden, waarbij ieder museum zich in een andere gemeente bevindt. Dit komt door de grote invloed van gemeentebeleid op de inkomstenstroom naar musea. Door een veelvoud aan Nederlandse gemeenten op te nemen, is een dominante invloed van één gemeentebeleid uitgeschakeld. Er kan hierdoor meer algemeen gekeken worden naar hoe musea zich tot de lokale overheden verhouden.

3.2 Onderzoeksmethode

Bij de onderzoeksmethode is door middel van zowel documentanalyse, als semigestructureerde interviews datatriangulatie toegepast. Van datatriangulatie is sprake wanneer er meer dan één onderzoeksmethode wordt ingezet (Van Thiel, 2014).

In de eerste plaats worden gedocumenteerde bronnen geanalyseerd op basis van een documentanalyse. Onder deze documenten vallen bronnen van musea zoals de meest

recente jaarverslagen, die zijn gebruikt om museumdoeleinden in kaart te brengen. De jaarverslagen zijn afkomstig uit het jaar 2023-2024 (zie Bijlage D). Ten tijde van het onderzoek werden de eerste jaarverslagen van 2024 gepresenteerd, de meest recente beschikbare documenten zijn gebruikt.

Om de case study vorm te geven is er gekozen voor het houden van semigestructureerde interviews met museumbestuurders. Hierbij is gebruik gemaakt van een *topic list* zodat de interviewer een richtlijn heeft om de respondenten over de onderwerpen uit de theorie te bevragen, maar het ook de ruimte geeft om op bepaalde punten uitgebreider in te gaan voor extra uitleg en achtergrondinformatie (Van Thiel, 2014). Zo gaf het de ruimte om op bepaalde antwoorden wat betreft financiële keuzes of specifieke invulling van de maatschappelijke functie naar inzicht door te vragen. Het onderzoek is deductief, omdat de theoretische concepten het uitgangspunt waren waarop een operationeel model is opgesteld. Deze vormde de basis voor de interviewhandleiding (zie Bijlage B). Dit is gedaan door middel van de operationalisatietabel, waarbij de theorie is vertaald naar vragen die vanuit de praktijk inzichten zullen geven over het theoretische concept. Zoals in de interviewhandleiding is terug te zien, is er gewerkt met open vragen. Hierbij is gelet op de neutraliteit van de verwoording om suggestieve vraagstelling te voorkomen.

De respondenten zijn afkomstig uit de kunstmusea. Dit waren veelal zakelijk leiders, (adjunct-)directeuren, of verantwoordelijken voor de partnerschappen en fondsenwerving. Deze keuze is gemaakt aangezien deze personen het beste zicht hebben op aangetrokken financieringsstromen, de relatie tussen de financier en het museum en welke keuzes zijn gemaakt bij het verwerven en inzetten van het geld. Er zijn 13 interviews gehouden waarvan 4 interviews met de directeur van het museum, 7 met de zakelijk directeur, 2 met de hoofd- fondsen en relaties en één dubbelinterview met de directeur en curator.

Inzake de documentanalyse is het relevant de Nederlandse museale codes te noemen. Deze codes zijn vanuit de sector zelf ontstaan en geven richting aan de maatschappelijke functie. Ondanks de mogelijke invloed van deze codes op de maatschappelijke functie is gekozen analyse van deze documenten achterwegen te laten. Enerzijds om de invloed van financiële strategie niet te vervagen met een mogelijke

tweede beïnvloedende factor. Anderzijds hebben deze codes als doel musea verantwoordelijk te houden voor het inspannen voor een maatschappelijke betekenis, maar hen verder vrij te laten in de invulling daarvan. In die zin zouden ze dus niet bepalend moeten zijn op de invulling van de maatschappelijke functie. Of dit daadwerkelijk zo is, is in de scope van dit onderzoek niet te onderzoeken en is daarom achterwegen gelaten.

3.3 Analyse van de data

Zoals in de toelichting van de onderzoeksmethoden beschreven, zijn twee typen data geanalyseerd: documenten en interviews. Beide werden door middel van ATLAS.ti gecodeerd. Tijdens de documentanalyse van de jaarverslagen is door middel van codes op zoek gegaan naar de verwoording van de maatschappelijke functie. In de documenten wordt gekeken hoe musea woorden geven aan hun maatschappelijke functie en wat de bezoeker van hen mag verwachten in termen van educatie, conservatie en participatie. Daarnaast is er in deze jaarverslagen bij de musea een financiële verantwoording, waarin de herkomst van de baten gespecificeerd staat.

Om de interviews te analyseren zijn deze opgenomen en getranscribeerd, vervolgens is de data gecodeerd met behulp van ATLAS.ti. Coderen gebeurt om patronen en thema's in de data te vinden om deze met elkaar te kunnen vergelijken (Van Thiel, 2014). De codering van de gegevens vond plaats in drie fasen, waarbij de geoperationaliseerde concepten richting hebben gegeven aan de codering. In de eerste fase is er een algemene set codes ontwikkeld, waarbij alle factoren die van toepassing waren op de financiering, maatschappelijke functie en de relatie daartussen zijn voorzien van een label. Zo is de quote: *“Ja dat is zo gigantisch dat verschil, wij kunnen echt alleen maar bestaan als we in die in die subsidie zitten”* gelabeld met de code ‘financiële afhankelijkheid’. De quote: *“Wat je ook steeds meer ziet is het verbinden van kunst en cultuur met zorg. Wat je steeds meer ziet, mensen met mentale problematiek”* is gelabeld met ‘Maatschappelijke rol: inclusie’

In totaal ontstonden er zo 56 codes. In de tweede fase zijn deze codes geclusterd in bredere categorieën door middel van axiale codes. In deze fase zijn overkoepelende thema's geïdentificeerd, deze vatten belangrijkste patronen uit de documenten en interviews samen. De laatste fase was selectief coderen, waar de patronen werden

verbonden rond een kernbegrip. Er is een codeboom opgesteld (zie bijlage C) waarin de fases en bijbehorende codes worden weergegeven. De codeboom biedt een overzicht van de factoren die in de documenten en interviews zijn geïdentificeerd als relevant voor het onderzoek.

Op basis van de codes kon de verwoording van de financieringsstromen en de maatschappelijke functie na het interview naast het jaarverslag worden gelegd, om te kijken of deze al dan niet overeenkwamen. De gecodeerde data was de basis voor de interpretatie in de resultaten.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

De interne validiteit wordt gewaarborgd doordat de interviewvragen op basis van de theoretische concepten tot stand zijn gekomen, die vervolgens zijn geoperationaliseerd. Tijdens semigestructureerde interviews is er de mogelijkheid voor verdieping en het stellen van vervolgvragen, wat leidt tot een beter begrip van de dynamieken omtrent financieringsstromen en hoe die zich doorvertalen in keuzes rondom de maatschappelijke functie van musea.

Wat betreft externe validiteit, namelijk generaliseerbaarheid, is er gekozen om één soort museum te onderzoeken, namelijk kunstmusea. Er is geprobeerd de gevallen zo representatief mogelijk te maken voor alle kunstmusea in Nederland. Hiervoor is gekeken naar de grootte, grootste financier en ligging in verschillende gemeente. Bij kwalitatief onderzoek is het lastig een hoge generaliseerbaarheid te behalen (Van Thiel, 2014). Door veel musea met eenzelfde artistieke focus te onderzoeken kunnen de grootste uitdagingen inzichtelijk gemaakt worden. Echter zal de unieke context van ieder museum de generaliseerbaarheid van dit onderzoek beperken.

Door het interpretatieve karakter van het onderzoek is het bereiken van betrouwbaarheid in sociaal onderzoek een uitdaging (Van Thiel, 2014). Door stelselmatig dezelfde interviewtechniek toe te passen en gebruik te maken van een topiclist, is de herhaalbaarheid van het onderzoek vergroot (Babbie, 2014). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een interviewhandleiding die voor elk interview zo goed mogelijk gevolgd is. Daarnaast zijn de verschillende coderingsstappen inzichtelijk gemaakt om de fases van de verzamelde data naar de analyse zuiver in beeld te brengen.

3.5 Ethiek en privacy

Om privacy te waarborgen worden de respondenten geanonimiseerd, net zoals eventuele namen die in de interviews genoemd worden. Ook de musea worden niet met naam genoemd in het onderzoek. De geanalyseerde jaarverslagen zijn geparafraseerd gebruikt, zodat deze niet te herleiden zijn. Het publicatiejaar van de gebruikte stukken is opgenomen in de respondentensleutel. Voorafgaand zijn de respondenten ingelicht over het onderzoek, is er toestemming gevraagd om het interview te gebruiken als data en is toegelicht hoe deze data verwerkt is (zie Bijlage C). Respondenten kregen de keuze om aan te geven hoe hun data verwerkt zou worden in het onderzoek. Er is gebruikgemaakt van een privacy vragenlijst en een *informed consent*.

Operationalisatietabel

Tabel 1.

Concepten	Dimensies	Subdimensies	Indicator	Items/vragen
Financiële stabiliteit	Financieringsstromen	Overheidssubsidies	Aandeel publieke gelden (subsidies)	Kunt u mij vertellen over de samenstelling van de financieringsstromen van uw museum?
		Private/bedrijfsdonaties	Aandeel private gelden (donaties en sponsoring)	
		Commerciële activiteiten	Aandeel eigen inkomsten (entree, horeca en winkel)	
	Resource dependence theory	Afhankelijkheid	Perceptie van afhankelijkheid van één financieringsstroom	'Kunt u mij vertellen wat het belang van de verschillende financieringsbronnen voor uw museum is?
		Machtsverhouding	Overleg over invulling van programmering/ Activiteiten/ prioriteiten?	Hoe ziet de relatie tussen het museum en de (belangrijkste) financier eruit? Vervolg: - Afhankelijkheid - Autonomieit

				- Verwachtingen
	Mogelijke strategieën	Defensieve strategie	Behoud van dezelfde inkomensstructuur.	Hoe denkt u dat de inkomensstroom er over 5 jaar uit ziet?
		Proactieve strategie	Actief op zoek gaan naar financieringsstromen in de markt.	Is uw organisatie actief bezig met het zoeken naar nieuwe financieringsbronnen of manieren om kosten te besparen? Kunt u daar voorbeelden van geven?
Maatschappelijke functie	Educatie		Perceptie van museummanagers over de waarborging van de educatieve functie museum	Hoe ziet u als museum uw maatschappelijke functie? Op welke manier probeert u die vorm te geven?
	Conservatie		Perceptie van museummanagers over de waarborging van de conservatie functie museum	Doorvragen: - Educatie - Participatie - Conservatie

	Participatie	Inclusie	Perceptie van museummanagers over de waarborging van de inclusie functie museum	
		Representatie	Perceptie van museummanagers over de waarborging van de representatieve functie museum	
Relatie	Invloed op maatschappelijke invulling			Hoe verhouden de financieringsstromen zich tot het vormgeven van de maatschappelijke functies? Vervolg: - Faciliterend - Belemmerend/ beperkend

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit resultatenhoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. Eerst zal er ingegaan worden op de financiële situatie en keuzes van de musea, vervolgens wordt hun invulling van de maatschappelijke functie uitgediept. Deze informatie legt de basis voor de analyse over de relatie tussen de financiële strategie en de invulling van de maatschappelijke rol.

De respondenten zullen aan de hand van de volgende kenmerken worden gerefereerd:

1. Aan de hand van grootte: klein (K), middelklein (MK), middelgroot (MG), groot (G), op basis van classificering van het CBS (2025),
2. Financieringsherkomst: overheidsdominant (OD), of diverse financieringsbronnen (DV),
3. Gemeente 1 t/m 13 (G01 t/m G13).

Dit komt uit op de volgende respondentensleutel:

Respondent 1	<i>G-OD-G01</i>
Respondent 2	<i>M-OD-G02</i>
Respondent 3	<i>G-OD-G03</i>
Respondent 4	<i>G-OD-G04</i>
Respondent 5	<i>MK-DV-G05</i>
Respondent 6	<i>MG-OD-G06</i>
Respondent 7	<i>M-OD-G07</i>
Respondent 8	<i>G-OD-G08</i>
Respondent 9	<i>MG-DV-G09</i>
Respondent 10	<i>MG-OD-G10</i>
Respondent 11	<i>G-OD-G11</i>
Respondent 12	<i>K-OD-G12</i>
Respondent 13	<i>K-DV-G13</i>

4.1 Financiering

In de volgende alinea's komen de financieringsstromen van musea aan bod, de perceptie van autonomie en afhankelijkheid in relatie tot de grotere financiers en financiële strategieën die door de musea worden toegepast.

4.1.1 Financieringsstromen

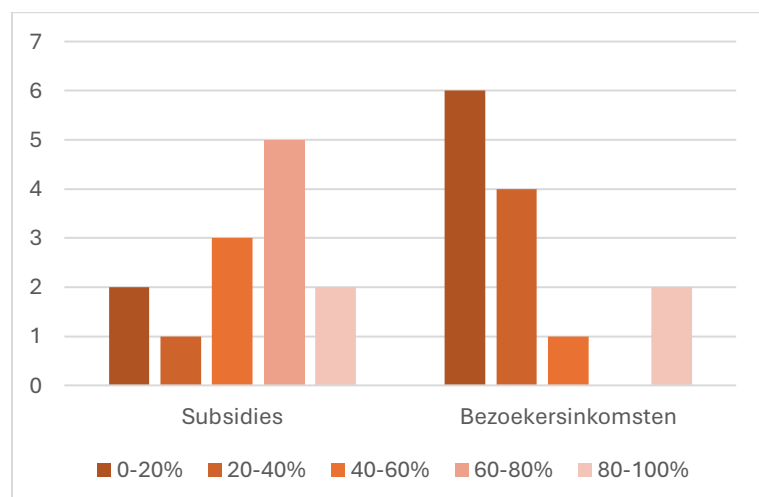
Uit de interviews kwamen onderlinge overeenkomsten in de financieringsstromen naar voren. Subsidies, eigen inkomsten, bijdragen van fondsen en loterijen en private bijdragen vormen samen het financiële fundament voor de musea:

In grote lijn is het zo dat onze financieringsstromen zijn verdeeld in subsidies, fondsen, sponsoring, dus op particulieren. En ook eigen inkomsten, zoals entreegelden en de winkel [...] een deel van het geld dat wij krijgen van de vriendenloterij. Ja, dat is ook een grote. – G-OD-04

Deze financieringsbronnen kwamen bij alle musea terug, maar de verhoudingen kunnen onderling erg verschillen. Op basis van de interviews en de jaarverslagen is het aandeel per financieringsstroom inzichtelijk gemaakt. Figuur 1 en 2 laten grofweg de verhoudingen zien tussen de verschillende stromen. In de grafiek zijn private bijdragen niet opgenomen, gezien deze stroom in zowel de interviews als de jaarverslagen nauwelijks naar voren is gekomen. De inkomstenstromen zijn per figuur gebundeld op basis van grootte, daarom verschillen de percentages tussen de grafieken.

Figuur 1

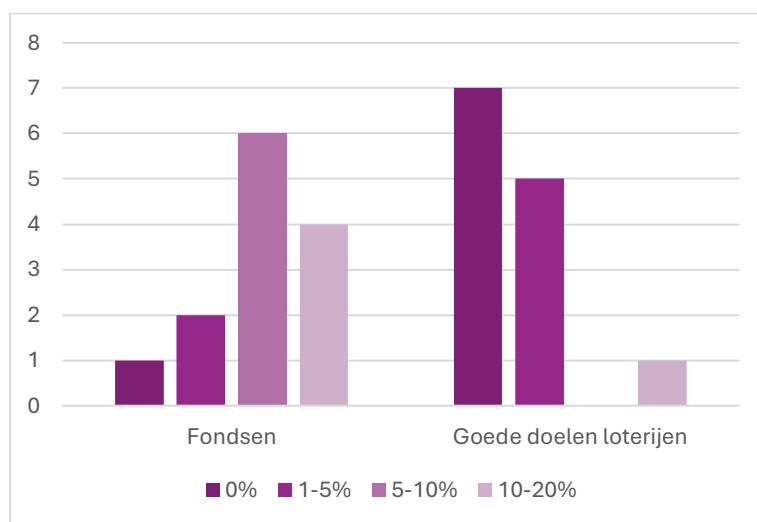
Percentage inkomsten uit subsidies en bezoekersinkomsten



Noot: N = 13, bezoekersinkomsten zijn entreegelden, inkomsten uit museumwinkel en -café

Figuur 2

Percentage inkomsten uit fondsen en goede doelen loterijen



Noot: N=13

Uit de grafiek blijkt dat subsidie de grootste basisstroom is voor veel musea. Naast subsidies hebben alle respondenten het over het verwerven van ‘eigen inkomsten’. Een groot deel van de respondenten schaaft onder de eigen inkomsten de entreegelden en opbrengsten uit horeca en winkel. Een aantal musea omschreef echter een breder begrip van ‘eigen inkomsten’: *“Ja dat noem je eigenlijk ook allemaal eigen inkomsten: winkel, horeca fondsen, vrienden, bedrijfsvrienden, particulieren”* - M-OD-G02. Deze respondent impliceert dat alles wat niet onder structurele subsidie valt, wordt gezien als eigen verworven inkomsten. Inkomsten lijken ‘eigen’ zodra ze actief binnengehaald moeten worden.

Voor de musea zijn met name subsidies en bezoekersinkomsten die zorgen voor de meer structurele inkomsten. Daarnaast worden er door de musea actief bij fondsen aangevraagd voor incidentele financiering per tentoonstelling: *“En een derde stroom is eigenlijk een soort matchingstroom. Op het moment dat wij het programma ontwikkelen [...] dan vragen we ook nog aanvullende financieringen aan bij fondsen”* G-OD-G01.

De respondent noemt de fondsenmiddelen een ‘matchingsstroom’: een passend geldpotje wordt gekoppeld aan een thema of tentoonstelling. Een groot deel van de respondenten benadrukt dat het proces wordt gezien als een puzzeltje waarin musea eerst bepalen wat ze willen doen en dan in het landschap op zoek gaan naar een passend fonds. Door de terugtrekkende overheid wordt deze inkomstenstroom steeds belangrijker. Meer musea keren zich tot de fondsen, waardoor de onderlinge concurrentie sterk stijgt:

De vraag is dan of je het krijgt he want je ziet dat de overheid terugtrekkende bewegingen maakt en je ziet dat die subsidiepot door Jan en Alleman wordt belaagd. Waar je vroeger veel gemakkelijker middelen kon krijgen is dat tegenwoordig veel moeilijker. De fondsen schroeven hun eisenpakket op en het nadeel daarvan is dat musea die dus veel mensen in dienst hebben dus op hoog niveau die aanvragen kunnen indienen en dat gaat soms heel specifiek echt heel erg ver, dat die ook de grootste kans maken op die subsidies – K-DV-G13.

Uit de interviews komt terug dat alle respondenten de aanvraag en uiteindelijke verantwoording als intensief beschouwen. Deze respondent geeft echter specifiek de moeilijkheid voor kleinere musea aan in deze context. Doordat deze niet de middelen hebben voor een medewerker om de fondsenaanvraag te doen, wordt de uitdaging om een sluitende begroting te realiseren groter. Het fondsengeld zal hierdoor naar de grote musea blijven stromen en de situatie in stand houden.

Als laatste stroom wordt de goede doelen loterijen genoemd, zoals de vriendenloterij. Voor een aantal musea betekent dit een belangrijke bijdrage, zoals terug te zien in figuur 2.

4.1.2 Afhankelijkheid en autonomie

Musea ervaren beleidskaders vanuit de overheid niet als belemmerend. Wel ervaren ze actief de financiële afhankelijkheid. De focus daarnaast op commerciële activiteiten zorgt voor een paradox wat betreft autonomie.

In de interviews klinkt een vanzelfsprekendheid in de hechte relatie tussen het museum en de gemeente/provincie. De respondenten vinden het logisch dat er bepaalde verwachtingen tegenover de subsidies staan:

De provincie bepaalt voor een deel, want we krijgen een ontzettende klap geld, daar moeten we wat voor doen, wat ook logisch is, dus zij bepalen voor een heel groot deel wat we moeten leveren. En wij bepalen eigenlijk hoe we dat dan doen -
G-OD-G08.

De quote weerspiegelt de mening van een groot deel van de respondenten: de subsidieverstrekker bepaalt een aantal voorwaarden, maar hoe de musea die voorwaarden invullen is aan henzelf. Uit de interviews komt ook naar voren dat de musea een gevoel van artistieke en organisatorische autonomie hebben. Met name de missie en visie worden als leidraad beschouwd in de acceptatie van de voorwaarden: *“De missie en de visie die staat vast, hè? Dat is waar we waar we voor staan, de normen en waarden die zijn daar aangekoppeld”* – G-OD-G01.

Wel komt naar voren dat musea in een financieel precarie positie zitten door de inflatie die de afgelopen twee jaar heeft plaatsgevonden, hierdoor wordt de financiële kwetsbaarheid sterk gevoeld en zijn er minder financiële middelen beschikbaar: *“Tentoonstellingsbudget is de afgelopen jaar twee jaar al drastisch verminderd, dat is veel lager geworden”* – MG-OD-G06. Daarnaast hebben de subsidieafhankelijke musea zich te verhouden tot het ravijnjaar. Er zitten grote verschillen in hoe de musea zich daartoe moeten verhouden:

“Ja wij moeten ook leveren. Ja, dat is een uitdaging. De Gemeente wil dat. Moeten ze ook, dat snap ik ook. Dus het kan zijn dat die bijdrage, ja misschien moet dat wel wat lager” – M-OD-G02.

Terwijl veel andere musea veel minder worden geraakt: *“Je hoort over het ravijnjaar, dat valt hier heel erg mee”* – G-OD-G03. Hierin komt de directe afhankelijkheidsrelatie terug: zodra de gemeenten in zwaar weer komen, heeft dit gevolgen voor de financiële zekerheid en ruimte van de musea.

Los van het ravijnjaar, geeft een meerderheid van de respondenten uit subsidieafhankelijke musea aan dat het geld uit eigen inkomsten van belang is voor een groter gevoel van vrijheid: *“Ja ook om wat minder afhankelijk ook van de gemeente te zijn, dat je daarmee lucht creëert”* – K-OD-G13. Het benoemen van deze inkomstenstroom als iets wat ‘lucht creëert’, impliceert dat het musea meer financiële speling geeft naast de

subsidies, een daarmee een groter gevoel van controle en autonomie. Toch schuilt in de nieuwe focus op commercialisering een paradox:

Snap je, Ik zou natuurlijk het liefste zeggen tuurlijk, Het gaat allemaal om de kunst. Maar dat is niet waar, dan zou ik liegen. Op het moment dat we achterblijven met de bezoekers gaat er gewoon € 10 af per bezoeker die je in je kassa ontvangt en op het moment dat je dat te vaak hebt, heb je geen geld meer om mooie dingen te doen – G-OD-G08.

Deze uitspraak benadrukt hoe sterk de financiële druk doorwerkt in inhoudelijke keuzes, kunst is een belangrijk uitgangspunt, maar ook de bezoekersaantallen. Paradoxaal genoeg betekent het streven naar meer autonomie via eigen inkomstenbronnen juist ook een verlies aan autonomie, doordat inhoudelijke beslissingen mede bepaald worden door economische noodzaak.

Wat betreft autonomie worden goede doelen loterijen als positief benoemd. In zowel afwezigheid van verantwoordingsdruk, als vrijheid in alloceren van het budget. De ontvangen gelden zijn wel alleen ten behoeve van aankopen en tentoonstellingen, niet de exploitatie.

4.1.3 Financiële strategie

Met betrekking tot de strategie van musea valt op dat subsidieafhankelijke musea bezig zijn met het vergroten van eigen inkomsten, met name op het gebied van het verhogen van de bezoekersinkomsten en het aantrekken van extra geldstromen. Bij musea waar andere financieringsstromen dominant zijn, is met name de directeur bezig met actieve middelenwerving.

De musea die afhankelijk zijn van subsidies proberen andere financieringsstromen aan te boren: *“Maar je kan niet achteroverleunen en denken we krijgen subsidies en that's it”* – M-OD-G02. Het feit dat je niet achterover moet leunen suggereert een zekere vanzelfsprekendheid in de zoektocht naar diversificatie. Het lijkt inmiddels een vast onderdeel van de bedrijfsvoering te zijn. Dit is ook terug te lezen in de jaarverslagen waar deze strategie wordt geschetst. Niet met het doel om de afhankelijkheid uit te bannen, maar om procentuele verandering in de verhoudingen te realiseren: *“Je blijft als kunst- en*

cultuurinstelling altijd afhankelijk van subsidies. Het kan bijna niet anders dan dat je dat wel nodig hebt. Dus dat zal ook zo blijven.” – G-OD-G04

Om de subsidies te behouden wordt er erg ingezet op goede persoonlijke relaties. In veel interviews geven de respondenten aan de gemeente mee te nemen in de activiteiten van afgelopen jaar om te laten zien hoe belangrijk het geld voor hen is, buiten verantwoordingsverplichtingen om. In de interviews komt het belang terug van jezelf goed profileren naar de subsidieverstrekker en ze mee te nemen in wat je doet en waarom je dat doet: *”Dat is precies goed om zoiets over te vertellen. Dan gaan ze zien waar je voor staat” – G-OD-G03.*

Wanneer er wordt gekeken naar het realiseren van diversificatie komt het genereren van eigen inkomsten in een meerderheid van de interviews naar voren: *”Dat is eigenlijk de stroom waar we de meeste aandacht aan willen schenken Omdat we dat zelf, dat is eigenlijk een directe vertaling van het succes dat je hebt met je museum” – MG-OD-G10.* Deze ‘directe vertaling van succes’ geeft aan dat musea deze inkomstenbron niet aanboren omdat het de makkelijke weg is, maar juist omdat het hun inzet en prestaties weerspiegelt.

Om het tentoonstellingsbudget aan te vullen, vallen musea steeds vaker terug op de fondsen. Deze leveren een incidentele bijdrage aan de tentoonstellingen en zijn voor de musea steeds belangrijker in het vormgeven van de programmering.

Een terugkerend patroon uit de interviews is dat de musea eigenlijk behoefte hebben aan geld voor exploitatie, met name voor de vaste kosten. Het is moeilijk daar structureel nieuwe financieringsstromen voor te vinden, dus wordt er actief naar de kostenkant gekeken om financiële gaten te dichten:

Wij doen bijvoorbeeld altijd onze duurste tentoonstelling in het begin van het jaar vooral met een financiële redenen, zodat als er iets misgaat weet je, [...] Dan kan ik in de rest van het jaar kan ik nog puzzelstukjes weghalen zonder dat ik personeel hoeft te ontslaan of zonder dat we dat soort rigoureuze beslissingen hoeven te nemen – MG-OD-G06.

In dit onderzoek is een bescheiden analyse te geven over een aantal musea die op een andere grote inkomstenbron leunt. Hoewel de data beperkt is, levert het wel waardevolle inzichten. Een respondent omschreef de financiële situatie als volgt: *”Nou*

wij zijn helemaal los van subsidies dus, dat moet helemaal uit toegangsticket terecht gerealiseerd worden. Een uitdaging uiteraard” – MK-DV-G09. Deze quote maakt duidelijk dat er musea zijn die volledig zonder structurele subsidie opereren en dus geheel afhankelijk zijn van eigen inkomsten, met name uit de verkoop van toegangstickets. De respondent benadrukt dat dit een uitdaging is, waarmee impliciet wordt erkend dat deze vorm van financiering risico's en onzekerheden met zich meebrengt. Wat bij deze musea naar voren komt is de aanwezigheid van een directeur met een duidelijke visie. Een respondent geeft aan in te zetten op cultureel ondernemerschap: *“Dus wij zoeken op de wereld naar hele andere producten en ontwikkelen onze producten ook zelf, [...] dat cultureel ondernemerschap is heel belangrijk om te hebben.”* – MK-DV-G05. Een andere respondent benoemt het uitbreiden en inzetten van een netwerk om nieuwe financiers te binden: *“Ik zoek eigenlijk wel echt een wat meer gefortuneerde mensen”* – MG-DV-G09. Dit duidt op een duidelijk idee over mogelijke financieringsbronnen voor het museum.

4.2 Maatschappelijke rol

In de interviews en jaarverslagen worden met name de educatieve en inclusieve functie sterk met voorbeelden uiteengezet. Omdat musea in tentoonstellingscycli werken, wordt de functie dus ook op die manier vormgegeven. Bij educatie is er daarnaast sprake van een zekere institutionele verankering, deze is bij inclusie aanzienlijk zwakker. Tegenover deze thematisch en cyclisch ingevulde functies staat de conservatiefunctie, die nauwelijks in voorbeelden wordt gevat. Conservatie wordt beschouwd als een vanzelfsprekend en permanent onderdeel van het museale werk, stevig verankerd in de identiteit van het instituut. Daarnaast wordt intrinsieke ervaring genoemd als een maatschappelijke kerntaak.

4.2.1 Educatie

De maatschappelijke functie binnen educatie wordt door alle respondenten onderschreven. Dit is de meest prominente maatschappelijke functie die musea kunnen en willen faciliteren.

Een belangrijk facet van de educatieve functie is de randprogrammering tijdens de tentoonstellingen. Bijna alle respondenten hebben één of meerdere verantwoordelijken voor programma's voor jonge en oude bezoekers specifiek op educatie. In de interviews komt terug dat musea educatie een fundamenteel onderdeel van het aan te bieden programma vinden. Veel respondenten benadrukken de kracht van een museale instelling omdat het de mogelijkheid geeft tot persoonlijke ontwikkeling op een manier die verder gaat dan kennisoverdracht alleen:

“Dan zie je dat er toch een een luik opengaat naar een rijkdom die anders niet tot je komt [...] ik vind de kennis niet eens voorop staan, maar het zijn juist al die andere vaardigheden ook die je die op een hele leuke creatieve en creërende manier tot je kan krijgen, dus daar ligt gewoon een hele mooie taak voor musea” - MG-DV-G09.

In deze quote wordt duidelijk dat musea educatie niet enkel aanbieden omdat het van hen verwacht wordt, bijvoorbeeld door beleidsdoelen of subsidieregelingen, maar vooral omdat het past bij de unieke eigenschappen van een museum als leeromgeving.

In de jaarverslagen komt naar voren dat het leren over nieuwe perspectieven als belangrijke verantwoordelijkheid wordt gezien binnen de educatieve functie. Musea zijn bij uitstek goed in het vertellen van onbekende verhalen, het meevoeren in gedachtegangen en het verbreden van een idee van identiteit en wereldbeeld.

4.2.2 Inclusie

De maatschappelijke functie wat betreft inclusie is tweeledig, enerzijds zetten musea zich in voor participatie van kwetsbaren, daarnaast proberen ze in de representatie van minderheden een rol te vervullen. Deze tweede functie is echter moeilijk vorm te geven door een oneindigheid aan doelgroepen, waarvan sommige doelgroepen lastig te bereiken zijn. Uit de interviews en jaarverslagen komt naar voren dat bij representatie de functie met name per tentoonstelling wordt vormgegeven en dat er in sommige gevallen een bepaalde visie of institutionele verankering mist.

Bij participatie van kwetsbare groepen is dezelfde overtuiging als bij educatie te zien, dat kunst een hele mooie manier is om kwetsbare groepen te bereiken:

We hebben ook een project met het ziekenhuis, bijvoorbeeld, door kunstbeschouwing te laten zien hoe je ook contact kan leggen met een patiënt. Maar ook het genieten van kunst. Daar word je ook rustig van. Dat willen we steeds meer gaan doen, dat wordt ook wel een steeds belangrijke rol van het museum – G-OD-G04.

Participatie wordt door alle musea zowel in de interviews, als in de jaarverslagen genoemd als een belangrijk focuspunt van musea. De instituten moeten toegankelijk zijn en daar wordt zowel in het gebouw, als in de tentoonstellingen aandacht aan besteed.

Wat betreft het representeren van minderheden is bij veel musea in zowel de tentoonstelling als in het proces van de ontwikkeling daarvan veel inspanning voor deze rol. Bij de educatieve functie wordt naast het grote aantal voorbeelden ook een onderliggend doel benoemd dat aansluit bij de maatschappelijke positie van het museum. In zowel de jaarverslagen als de interviews blijft een inhoudelijk kader of een duidelijke reflectie op wat het museum wil betekenen voor die diverse publieksgroepen afwezig. Dit geeft de ruimte om ad rem in te spelen op actuele maatschappelijke thema's, maar zorgt voor een afwezigheid van een visie die ook evaluatiekaders en lange termijn doelen met zich meebrengt. In gevallen waar wel een bepaalde institutionele verankering blijkt, wordt deze ook ingezet in gesprekken met de subsidieverstrekker:

Ik denk dat wij gewoon intern heel erg voelen dat dit is wat we moeten doen, ons aanpassen aan de stad waar we in zitten [...] dat is niet zo automatisch dat het OCW meegaat in dat verhaal. We hebben daar best veel gesprek over moeten voeren - MG-OD-G06.

Deze quote illustreert hoe een interne gemeenschappelijke overtuiging zich ook vertaalt in een houding naar de subsidieverstrekker.

Met betrekking tot de invulling van de functie komt bij veel respondenten terug dat het uitdagen is een passend programma vorm te geven:

Dat is een beetje een rare, want die mensen komen dus niet. Hè? Dus de Mensen die je nog extra binnen zou willen hebben of waar je wat bijzonders voor wilt doen. Ja, die komen niet, dus die hoor je ook niet. Dat is best ingewikkeld - G-OD-G08.

Deze uitspraak weerspiegelt de moeilijkheid bij het bereiken van doelgroepen die zelden of nooit in het museum komen. Dit gebrek aan contact leidt tot een kennishiaat en maakt

het lastig om programma's te ontwikkelen die werkelijk aansluiten. Een respondent geeft aan dat musea in dat licht soms ook groepen willen betrekken die zich in een museum niet thuis zullen voelen: *"Ik noem dat een rond blokje in een vierkant gat proberen te duwen"* - MG-OD-G10.

4.2.3 Conservatie

Conservatie is een thema dat niet wordt benoemd onder de term 'maatschappelijke functie', maar wordt door veel musea in de interviews wel gekenmerkt als belangrijke taak in relatie tot de gemeente en provincie. Musea zijn de aangewezen instituten om het cultureel erfgoed te bewaren: *"Dat is ook een kerntaak, hè? Dus beheren"* - G-OD-G01.

Daarnaast wordt door musea het als belangrijke taak gezien om het verhaal van de regio goed te vertellen, met name voor de bezoeker uit die regio. Daar hoort bij dat zowel de tentoonstelling van kwaliteit is, als de stukken. Het goed zorgen voor die stukken voor het behoud van de regionale cultuur en identiteit vinden de musea zelf ook erg belangrijk en bepaalt een institutionele lijn: *"Alles wat wij doen in het museum, moeten we verband houden met de stad of de regio waar we ons verkeren"* – G-OD-G08. De respondent benoemt de binding met de regio als expliciete criterium om acties van het museum mee te sturen.

4.2.4 Intrinsieke beleving

De intrinsieke beleving wordt niet gekenmerkt door aanwijsbare maatschappelijke impact, maar wordt volgens de respondenten als heel waardevol beschouwd.

Intrinsieke kwaliteit van kunst is dat het een mens kan raken, en dat dat op zichzelf heel betekenisvol is: *"Waar je mensen een mooie ervaring biedt ja dat is een beetje de kern, hè? [...] welk doel dien je nou, maar het geeft mensen bevrediging, inzicht of troost of andere emoties komen naar boven en ja, dat kan je zeker ook wel maatschappelijk noemen"* – M-OD-G02.

Veel respondenten benoemen dat de focus op de andere maatschappelijke functies daarin soms ook de ruimte voor het gevoel verdringt: *"Nee, waarbij je ook wel moet oppassen dat je daar niet weer in doorschiet. Want dat zeggen kunstenaars ook. Kunst is ook om een intrinsieke beleving te hebben"* - G-OD-G04.

4.3 Relatie

Er wordt eerst gekeken naar de relatie tussen de grootste financieringsstromen en verschillende maatschappelijke functies, vervolgens wordt de relatie tussen strategieën en de maatschappelijke functies gelegd.

4.3.1 Inkomstenstromen en maatschappelijke functie

Bij gesubsidieerde musea is er sprake van een duidelijke verwevenheid tussen financieringsstromen en het vervullen van de maatschappelijke functie. De respondenten begrijpen dat er iets tegenover het ontvangen van gemeenschapsgeld staat en de voorwaarden stroken met de door de musea zelf geformuleerde waarden. De gemeentes stellen duidelijke verwachtingen en prestatie-eisen: *“We hebben een KPI hier op jongeren. Dus echt onderwijsaanbod is een KPI”* – G-OD-G01. De respondent benoemt een kritieke prestatie-indicator (KPI) op educatie, wat dus een voorwaarde is vanuit de gemeente.

Het geld van de gemeentes en provincies wordt als faciliterend gezien voor het kunnen invullen van die maatschappelijke rol: *“Dat was wel is het eerste wat Ik heb gedaan. Met dat geld van de gemeente. Ik dacht, ga meteen iemand aannemen ook voor educatie en randprogrammering”* MG-DV-G09. In deze situatie geeft de respondent aan direct het subsidiegeld in te hebben gezet ten behoeve van de educatieve functie.

Door deze financiële gebondenheid echter worden de mogelijkheden van de musea sterk bepaald door deze financieringsstroom. Door de terugtrekkende overheid en de stijgende kosten wordt er een kaalslag gepleegd op de programmering, zeker op de maatschappelijke thema's: *“We ontvangen een groot aantal scholieren, maar volgens de provincie hoeven we er maar de helft daarvan te ontvangen. Nou weet je wat? Dan gaan we nu maar terug naar de helft, maar dat is natuurlijk wel zonde”* – M-OD-G07. De respondent benoemt dat het museum meer potentie heeft op het educatieve vlak wat nu niet benut wordt.

Ook wat betreft conservatie wordt de subsidie niet per definitie toereikend ervaren: *Die subsidie, dat is voor ons gebouw, personeel, de organisatie, een stuk collectie, maar dan kom je op een hoger bedrag dan wat we nu krijgen. Dus je zou ook kunnen zeggen, zoek zelf maar een oplossing voor je eigen collectie* – G-OD-G03.

Bij de gesubsidieerde musea zou de conservatie functie door de gemeente of provincie moeten worden betaald wanneer zij de gemeentelijke of provinciale collectie beheren, maar de respondent geeft aan dat de subsidiepot die voor allerlei verschillende kostenposten is, niet toereikend is op het gebied van collectiebeheer. De uitspraak van de respondent om zelf een oplossing voor de collectie te zoeken, wijst erop dat het museum haar functie op deze manier niet naar behoren kan vervullen. De respondent roept op in adequate financiering te voorzien of een alternatief te bieden.

Het uitwijken naar de fondsen brengt een eigen dynamiek met zich mee. Musea geven aan dat de thema's educatie en representatie heel erg in trek zijn bij de fondsen en dus heel erg faciliterend zijn in het aan kunnen aanbieden van programmering op dat gebied. Toch vinden de respondenten dat de zwaartepunten binnen deze maatschappelijke thema's beperkt zijn:

Ik vind het wel eens jammer dat het zo één richting is, soms heb je gewoon programma's waarvan je denkt, dit zou fantastisch zijn voor de mensen hier in de regio, en voor het bredere publiek, Maar ik zou niet weten waar ik het geld vandaan moest halen. – MG-OD-G06

Hier hebben de voorwaarden van de fondsen wat betreft de maatschappelijke functie direct invloed op het vormgeven ervan: *“Een bepaald project kan ik wel drie keer financieren omdat ze gewoon op diezelfde dingen aangaan, eigenlijk, co-creaties, allemaal diversiteit en inclusie”* - G-OD-G08. Door daarop in te zetten is financiering veel makkelijker te realiseren.

4.3.2 Strategie en maatschappelijke functie

Strategische focus op eigen inkomsten zorgt voor een uitdaging wat betreft de invulling van de maatschappelijke functie, met name voor representatie. Bij de subsidieafhankelijke musea is te zien dat de strategie ook naar commercialisatie verschuift, daarnaast dat er veel teruggevallen wordt op fondsen wat zorgt voor een eenzijdige focus op maatschappelijke thema's. De maatschappelijke functie wordt ook strategisch ingezet om financiering te behouden of te verkrijgen.

Met betrekking tot de strategische focus op commercialisering is eerder aangegeven dat de economische druk soms artistieke voorkeuren ondermijnt. Dit is ook

terug te zien in de representatieve functie: *”Natuurlijk wil je dat soort actuele thema’s laten zien. Daar wil je iets mee, maar dan haal je niet genoeg bezoekers per jaar mee”* – G-OD-G08. De maatschappelijk relevante thema’s, zijn dus niet per definitie de economisch rendabele thema’s. Een manier van veel musea om toch de representatieve functie uit te kunnen voeren is door in de kleinere zalen van het museum dit tot uiting te brengen:

Onze grote zaal is echt voor de voor de cultuurliefhebber breed [...] en als derde hebben we dan eigenlijk de zaal waar we voor meer specifieke doelgroepen. Dan denk ik dat we eigenlijk een hele mooie balans in de doelgroepen bereiken - G-OD-G07.

De focus ligt op het grote publiek zodat er in de flanken ruimte is voor de representatieve functie. Zowel de niet-subsidieafhankelijke, als de subsidieafhankelijke musea passen deze strategie in meer of mindere mate toe.

Bij de strategie van subsidieafhankelijke musea is te zien dat deze musea door het huidige financiële klimaat inzetten op het verwerven van eigen inkomsten en uitwijken naar fondsen. De musea ervaren dat fondsen de focus hebben op dat maatschappelijke thema’s op een bepaalde manier worden ingevuld. De musea vinden dit niet alleen inhoudelijk een bedenkelijke ontwikkeling, ook voor de duurzaamheid van musea en de kwaliteit van de tentoonstellingen op zichzelf. Er is behoefte aan meer geld voor exploitatie: *”Want zonder tentoonstelling geen educatieprogramma en geen publieksprogramma, dus dat ik zeg wel altijd, ja, wie maakt die tentoonstelling dan mogelijk?”* K-OD-G12. Er moet een goed fundament zijn om de maatschappelijke functie op te bouwen.

In de resultaten komt herhaaldelijk terug dat de maatschappelijke functie van musea strategische waardevol is om financiering te verwerven en behouden. De relatie werkt niet slechts één kant op. Een respondent zegt over een tentoonstelling: *“Dat doe je natuurlijk ook omdat het hoort bij onze identiteit. Maar wij weten natuurlijk ook dat dit fantastisch scoort bij onze stakeholders”* -G-OD-G08. De respondent geeft aan dat ze iets doen wat bij hen past en dat ze tegelijk hun stakeholders tevreden kunnen stellen. In sommige gevallen zijn dit de vanuit de stakeholder benaderde maatschappelijke

waarden, maar musea maken zich ook hard voor de door henzelf geformuleerde waarden.

Hoofdstuk 5: Conclusie/discussie

5.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om antwoord te geven op de vraag: *welke invloed heeft de huidige financiële strategie van Nederlandse Kunstmusea op de invulling van hun maatschappelijke functie.*

In dit hoofdstuk worden eerst de drie empirische deelvragen beantwoord. Op basis daarvan kan antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag. Aan de hand van de theorie wordt er kritisch gereflecteerd hierop. Er wordt ingegaan op limitaties van dit onderzoek en het hoofdstuk wordt afgesloten met theoretische en praktische aanbevelingen, voortkomend uit dit onderzoek.

1. Wat voor financiële strategieën gebruiken kunstmusea in Nederland

Een patroon in de resultaten is een strategie die sterke overeenkomsten vertoont met de defensieve strategie. De proactieve strategie is bescheiden in de resultaten naar voren gekomen. De defensieve strategie zoals deze in dit onderzoek naar voren is gekomen kenmerkt zich sterk door de financiële afhankelijkheid van subsidies. Musea proberen deze afhankelijkheid te beïnvloeden door in te zetten op een goede relatie met de subsidieverstrekker, te focussen op commercialisering en uit te wijken naar fondsen.

2. Hoe proberen musea hun maatschappelijke functie vorm te geven

De maatschappelijke rol van musea wordt omschreven op het gebied van educatie, inclusie, conservatie en intrinsieke beleving. In de omschrijving van de maatschappelijke functie staat educatie met stip bovenaan, musea vinden dat zij als instelling verweven zijn met een educatieve rol omdat de interactie met kunst op een unieke manier kan bijdragen aan de ontwikkeling van een mens. Bij inclusie is er in tegenstelling tot de educatieve rol onderscheid te zien in de prioritering van het thema bij verschillende musea en er wordt een meer ad hoc benadering gezien. Conservatie is verweven met de institutionele

structuur en wordt dus als kerntaak beschouwd. De musea benadrukken de intrinsieke ervaring als maatschappelijke kracht van een museum, zonder direct aan te wijzen gevolg, maar een sterke interne overtuiging naar de betekenis van de ervaring.

3. Wat is de relatie tussen financiële strategie en de maatschappelijke functie

De relatie tussen financiële strategie en de maatschappelijke functie van musea blijkt wederkerig en dynamisch. Enerzijds is de maatschappelijke functie leidraad voor de fondsenwerving en weerspiegelt het unieke kwaliteiten van musea waarmee zij hun waarde naar financiers kunnen vertalen. Anderzijds worden deze maatschappelijke ambities mede vormgegeven door de eisen en prioriteiten van financiers. Deze dynamiek laat zien dat financiële strategie niet alleen ondersteunend is aan de maatschappelijke functie, maar deze ook mede stuurt en begrenst. Tegelijkertijd tonen musea veerkracht door binnen deze kaders ruimte te zoeken voor hun eigen missie en inhoudelijke autonomie.

Beantwoording hoofdvraag

Als antwoord op de hoofdvraag hoe de financiële strategie de invulling van de maatschappelijke functie beïnvloedt kan gesteld worden dat deze richting geeft aan wat musea in de praktijk als uitvoerbaar beschouwen. Terwijl de maatschappelijke functie op inhoudelijk niveau vaak breed en ambitieus wordt geformuleerd, dwingt de financiële realiteit tot keuzes die aansluiten bij beschikbare middelen. Daarnaast spelen voorwaarden en verantwoordingsmechanismen een sturende rol in maatschappelijke focus. De maatschappelijke functie wordt daarmee niet alleen door de musea ingevuld vanuit intrinsieke overtuigingen, maar ook gevormd langs de lijnen van wat financieel haalbaar is binnen het bestaande stelsel van cultuurfianciering.

5.2 Discussie

Door de resultaten naast de theorie te leggen kunnen vergelijkingen en verschillen worden geïdentificeerd en waar mogelijk worden verklaard. Overeenkomstig met de literatuur van Froehlich (1999) ervaren musea veel autonomie met betrekking tot subsidies. Of dit al dan niet door geïnternaliseerde beleidskaders komt is moeilijk uit dit onderzoek af te lezen.

Wel geeft de visie van musea op gemeenschapsgeld inzicht in de acceptatie van die kaders.

In de literatuur bestaat discussie over de invloed van commercie op de autonomie van het museum. De paradox weerspiegelt deze discussie in de praktijk en levert daarmee een inhoudelijke aanvulling op de bestaande literatuur.

De *Resource Dependence Theory* heeft de theoretische validatie gelegd voor de verklaring van de strategische keuzes van musea. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat musea in lijn met de theorie strategische keuzes maken om de afhankelijkheid te minimaliseren en autonomie te maximaliseren. Echter, de defensieve strategie die door Mikich (2024) geformuleerd is geeft een te passief beeld van musea. De respondenten zijn zich terdege ervan bewust dat er proactief gehandeld moet worden en zetten zich naar vermogen hiervoor in.

Overeenkomstig met de literatuur is de inclusieve functie onderwerp van discussie. Aan de ene kant zorgt de afwezigheid van institutionele verankering voor een mate van flexibiliteit die goed ingezet kan worden om actuele thema's aan bod te laten komen, aan de andere kant zorgt dit ervoor dat het minder onderdeel is van het verhaal van het museum.

Het thema van de intrinsieke ervaring wordt daarentegen uitsluitend door de musea zelf benoemd als essentieel onderdeel van hun maatschappelijke rol, maar ontbreekt zowel in de literatuur, als in de subsidievoorwaarden en beleidskaders van financiers. Een mogelijke reden dat dit niet terugkomt is de afwezigheid van een meetbare maatschappelijke rendering van deze intrinsieke ervaring.

5.3 Limitaties

Het is van belang een aantal limitaties van dit onderzoek te benoemen. Allereerst, tijdens de respondentenselectie kwam naar voren dat gesubsidieerde musea makkelijker bereid werden gevonden in gesprek te gaan. Hierdoor is in de casusselectie uiteindelijk een overrepresentatie ontstaan van subsidieafhankelijke musea. Volgens de Pfeffer en Salancik (2003) is de herkomst en samenstelling van de financieringsstromen bepalend voor strategische keuzes. De invloed van grote private geldstromen op deze keuzes is hiermee wellicht onvoldoende uitgewerkt. De resultaten van dit onderzoek zijn in

beperkte mate generaliseerbaar naar alle kunstmusea in Nederland. De bevindingen geven voornamelijk inzicht in musea die sterk afhankelijk zijn van subsidies, en in mindere mate in musea die grotendeels draaien op private financiering of eigen inkomsten.

Een tweede limitatie van het onderzoek is het buiten beschouwing laten van verplichte codes waar musea zich aan te houden hebben. Musea moeten een aantal codes onderschrijven, zoals Governance Code cultuur, Fair Practice Code en Code Culturele Diversiteit. Deze codes worden vanuit koepelorganisaties geformuleerd en gaan in op de vormgeving van de maatschappelijke functie van een museum. De mogelijke invloed hiervan is in dit onderzoek niet meegenomen.

Een theoretische limitatie is de beperkte kennis over het fondsenlandschap. De beschikbare literatuur biedt weinig houvast om de relatie tussen fondsenwerving en maatschappelijke positionering van musea theoretisch te onderbouwen. Daarnaast is de interne diversiteit binnen de fondsenwereld, zoals verschillen in missie, beoordelingscriteria en type (privaat vs. publiek), in de analyse onderbelicht gebleven. Hierdoor dient er een nuance te worden toegekend aan de conclusie: hoewel zij waarschijnlijk opgaat voor een groot deel van de fondsensector, geldt zij niet automatisch voor alle individuele fondsen.

5.4 Vervolgonderzoek

Zoals in de methode is aangegeven zijn de museale codes bestaand om musea te wijzen op een maatschappelijke functie. Het is waardevol om te onderzoeken in hoeverre het musea autonomie laat om naar eigen inzicht de maatschappelijke functie in te vullen. De mogelijkheid bestaat dat de codes meer generieke maatschappelijke thema's als kaders stellen, terwijl musea door hun lokale gebondenheid mogelijk juist zichzelf een specifiekere taak toedichten. Vervolgonderzoek kan deze mogelijke spanning onderzoeken door te analyseren hoe musea deze codes interpreteren en ervaren.

Een tweede aanzet tot vervolgonderzoek richt zich op de vraag hoe publieke waarde in de culturele sector wordt gedefinieerd. Het huidige cultuurbeleid legt steeds meer nadruk op het aantoonbaar maken van maatschappelijke opbrengsten, bijvoorbeeld via scholierenbezoeken of inclusie-indicatoren. Tegelijkertijd laat dit

onderzoek zien dat het financieren voor de inhoudelijke kern van museaal werk, zoals hoogwaardige tentoonstellingen ontwikkelen, lastig te verkrijgen is. Vervolgonderzoek, bijvoorbeeld door een discoursanalyse van publieke waarde van de cultuursector, kan inzicht worden gegeven in hoe maatschappelijke en politieke verwachtingen cultuur vormgeven en wat dit betekent voor de rol van kunst en cultuur in het publieke domein.

5.5 Praktische aanbevelingen

De aanbevelingen richten zich naar drie actoren uit het onderzoek: musea, subsidieverstrekken en fondsen.

Op basis van dit onderzoek wordt musea geadviseerd een sterke institutionele verankering te realiseren, met ruimte voor tentoonstelling specifieke inrichting. Zoals in het onderzoek naar voren is gekomen maken musea zich hard voor deze identiteit in tentoonstellingen en middelenwerving. Een actieve en kritische reflectie binnen het museum op hun positionering ten opzichte van maatschappelijke thema's zorgt dat musea van binnenuit bepalen waar hun kracht ligt. Door met de medewerkers in gezamenlijke gesprekken te praten en discussiëren over de betekenis van het museum en hoe dat in afgelopen en toekomstige tentoonstellingen al dan niet passend tot uiting is gebracht, versterkt een gedragen beeld van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het museum.

Uit het onderzoek komt naar voren dat subsidieverstrekken zich steeds meer richten op aantoonbare maatschappelijke impact, maar doen er goed aan ook ruimte te bieden voor vormen van waarde die zich moeilijk laten meten. Door kwalitatieve dimensies, zoals de intrinsieke ervaring, expliciet te erkennen als waardevolle uitkomsten, ondersteunen subsidieverstrekken een bredere en meer inclusieve visie op maatschappelijke relevantie. Een breder begrip van de maatschappelijke waarde, waarin de beleving weer een expliciete plek krijgt om de kwaliteit van de kunstwerken en tentoonstellingen te waarborgen.

Fondsen kunnen een belangrijke rol spelen in het bevorderen van een rijk en divers museaal landschap. Door af te stappen van uniforme eisen aan maatschappelijke impact, krijgen musea ruimte om hun maatschappelijke functie vorm te geven op een manier die aansluit bij hun unieke collectie, schaal, context en publiek. Dit kan worden

vormgegeven door met musea van verschillende grootte, uit verschillende regio's van Nederland stuurgroepen op te zetten over de financiële behoeften van musea. Door verschillen in profiel en aanpak niet als uitzondering maar als kwaliteit te erkennen, dragen fondsen bij aan een veerkrachtig cultureel ecosysteem waarin musea op een verscheidenheid aan maatschappelijke thema's impact kunnen maken.

Deze aanbevelingen zullen een bijdrage leveren aan behouden van duurzame financiële stabiliteit en het naar eigen inzicht invullen van een hoogwaardige maatschappelijke functie.

Bibliografie

- Anheier, H. K., Toepler, S., & Wojciech Sokolowski, S. (1997). The implications of government funding for non-profit organizations: Three propositions. *International Journal of Public Sector Management*, 10(3), 190-213. Emerald.
<https://doi.org/10.1108/09513559710166057>
- Babbie, E. R. (2014). *The basics of social research* (6th ed). Wadsworth Cengage Learning; WorldCat.
- BDO. (z.d.). *Benchmark Gemeenten—BDO*. Geraadpleegd 23 februari 2025, van <https://www.bdo.nl/nl-nl/branches/overheid/benchmark-gemeenten>
- Bos, J. E. (2001). *Openbare schatkamers in verandering: Musea in Nederland in een tijd van verzelfstandiging en privatisering*. Universiteit van Amsterdam, Grafische Producties.
- Camarero, C., & Garrido, M. J. (2012). Fostering innovation in cultural contexts: Market orientation, service orientation, and innovations in museums. *Journal of service research*, 15(1), 39-58.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2024, december 23). *Musea; bedrijfsopbrengsten en -kosten* [Webpagina]. Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/83532NED?q=musea>
- Coffee, K. (2008). Cultural inclusion, exclusion and the formative roles of museums. *Museum Management and Curatorship*, 23(3), 261-279.
<https://doi.org/10.1080/09647770802234078>
- Cultuur+Ondernemen. (z.d.). Bericht uit het veld – Financieren een bredere kijk op financiering. In *Bericht Uit het Veld – Financieren een Bredere Kijk op Financiering* (pp. 2–14). <https://www.cultuur->

ondernemen.nl/storage/media/CultuurOndernemen_Bericht-uit-het-veld_Een-bredere-kijk-op-financiering_20220615.pdf

de Jong, M., & Grit, A. (2022). Dit is wat de toekomst brengt voor hedendaagse musea in Nederland: Een case study. *Vrijetijdstudies*, 39(3), 21-30.

DeSilvey, C. (2017). *Curated decay: Heritage beyond saving*. U of Minnesota Press.

DiMaggio, P. (2006). Nonprofit Organizations and the Intersectoral Division of Labor in the Arts. In W. W. POWELL & R. STEINBERG (Red.), *The Nonprofit Sector* (pp. 432-461). Yale University Press; JSTOR. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt5vktdq.23>

Errichiello, L., & Micera, R. (2018). Leveraging smart open innovation for achieving cultural sustainability: Learning from a new city museum project. *Sustainability*, 10(6), 1964.

Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 28(3), 246-268.

Greenhill, E. H. (1992). *Museums and the Shaping of Knowledge*. Routledge.

Grincheva, N. (2024). Museum Funding. In Y. Jung, R. Shane, & J. Wells, *Financial Management in Museums* (1ste dr., pp. 15-31). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003308003-3>

Jakubowski, E. M. (2021). On Defining the Participatory Museum: The Case of the Museum of the Second World War in Gdansk. *MUzeológia*, 41.

Kristinsdóttir, A. (2017). Toward sustainable museum education practices: Confronting challenges and uncertainties. *Museum Management and Curatorship*.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09647775.2016.1250104>

Lindqvist, K. (2012). Museum finances: Challenges beyond economic crises. *Museum Management and Curatorship*, 27(1), 1-15.
<https://doi.org/10.1080/09647775.2012.644693>

- McCall, V., & Gray, C. (2014). Museums and the ‘new museology’: Theory, practice and organisational change. *Museum Management and Curatorship*, 29(1), 19-35.
<https://doi.org/10.1080/09647775.2013.869852>
- Mikich, H. (2024). Museum Revenues, Expenses, and Budgeting. In *Financial Management in Museums* (pp. 47-68). Routledge.
- Ministerie van Onderwijs, C. en W. (2019, oktober 24). *Musea—Subsidies en Fondsen—Cultuursubsidie* [Organisatie]. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
<https://www.cultuursubsidie.nl/subsidies/musea>
- Ministerie van Onderwijs, C. en W. (2024, januari 26). *Advies toegang tot cultuur op weg naar een nieuw bestel in 2029—Advies—Raad voor Cultuur* [Rapport]. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
<https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2024/01/26/advies-toegang-tot-cultuur>
- Mintzberg, H. (1972). *Research on strategy-making*. 1972(1), 90-94.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Museum Definition*. (z.d.). International Council of Museums. Geraadpleegd 31 maart 2025, van <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>
- Nationaal Onderwijsmuseum in Dordrecht dreigt te verdwijnen vanwege geldgebrek*. (2025, april 14). <https://nos.nl/artikel/2563597-nationaal-onderwijsmuseum-in-dordrecht-dreigt-te-verdwijnen-vanwege-geldgebrek>
- Navarrete, T. (2019). Digital heritage tourism: Innovations in museums. *World Leisure Journal*, 61(3), 200-214. Taylor and Francis Journals.
<https://doi.org/10.1080/16078055.2019.1639920>

- Nawijn, J. J., van Maanen, E., Peperkamp, E., Hoebink, D., van Ouwerkerk, F., Koerts, D., Buijtendijk, H., & Klijs, J. (2022). *De Museum Impact Toolkit (MIT): Sturen op en evalueren van sociaal-maatschappelijke impacts*.
- Nieuwe visie cultuurbeleid. (2023a). In Michon-Derkzen & Bosnjakovic, *Tweede Kamer Der Staten-Generaal: Vol. 32 820*(report Nr. 496; p. 1). Tweede Kamer. https://www.eumonitor.nl/9353000/1/j4nvgs5kjg27kof_j9vvik7m1c3gyxp/vm3iijnjh0az0/f=/kst32820496.pdf
- Peñarroya-Farell, M., & Miralles, F. (2022). Business model adaptation to the COVID-19 crisis: Strategic response of the Spanish cultural and creative firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 39.
- Permentier, F. (2016). Onderzoek naar de maatschappelijke rol van musea en kunstencentra in de superdiverse grootstedelijke Brusselse context. *Student Undergraduate Research E-journal!*, 2.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective* ([New ed., with a new introd.]). Stanford Business Classics; WorldCat.
- Rajan, N. (2024). The Role of Museums in Preserving and Displaying Cultural Heritage through Art. *Shodh Sagar Journal of Language, Arts, Culture and Film*, 1(1), 1-6.
- Recuero Virto, N., Blasco Lopez, M. F., & San-Martín, S. (2017). How can European museums reach sustainability? *Tourism Review*, 72(3), 303-318.
- Rekenkamer, A. (2015, februari 12). *Bezuiniging op cultuur—Rapport—Algemene Rekenkamer* [Rapport]. De Algemene Rekenkamer. <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2015/02/12/bezuiniging-op-cultuur>

- Rutten, K., Calleeuw, H., Roets, G., & Van Gorp, A. (2019). Cultural policy and participatory art practices in Flanders. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 266-281. Emerald. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2018-0209>
- Sociaal Cultureel Planbureau. Publiek voorzien. (2018).
In <https://digitaal.scp.nl/publiekvoorzien/assets/pdf/Publiek-voorzien.pdf>.
Geraadpleegd op 16 juni 2025,
van <https://digitaal.scp.nl/publiekvoorzien/assets/pdf/Publiek-voorzien.pdf>
- Sandell, R. (2002). *Museums, society, inequality* (Vol. 1-1 online resource (xx, 268 pages) : illustrations). Routledge; WorldCat. <https://doi.org/10.4324/9780203167380>
- Sherer, P. D., Suddaby ,Roy, & and Rozsa de Coquet, M. (2019). Does Resource Diversity Confer Organizational Autonomy In Arts Organizations? Extending Resource Dependence Theory. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 49(4), 224-241. <https://doi.org/10.1080/10632921.2018.1559265>
- Siemer, R. (2024). *Pricing for Admission and Other Programs*.
<https://doi.org/10.4324/9781003308003-8>
- Tryapkin, N., Trabskaia, Y. G., & Shakina, E. (2024). Strategic orientation of museums under conditions of uncertainty. *Российский журнал менеджмента*, 4, 655-678.
- Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471-481.
- van der Hoeven, Q. (2005). *De grens als spiegel: Een vergelijking van het cultuurbestel in Nederland en Vlaanderen*. Sociaal en Cultureel Planbu.
- Van Mensch, P. (2000). Tussen object en samenleving: 25 jaar musea van natuurwetenschap en techniek in Nederland. *Gewina: Tijdschrift voor de Geschiedenis der Geneeskunde, Natuurwetenschappen, Wiskunde en Techniek*, 23, 193-206.

- Van Thiel, S. (2014). *Research methods in public administration and public management: An introduction*. Routledge.
- Verschuere, B., & De Corte, J. (2014). The impact of public resource dependence on the autonomy of NPOs in their strategic decision making. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 293-313.
- Wells, J. R. (2024). *Social Accounting for Museum Progress*.
<https://doi.org/10.4324/9781003308003-4>
- Werkgroep Ethisch Fondsenwerven | Museumvereniging. (2025, 1 mei).
Museumvereniging. <https://museumvereniging.nl/werkgroep-ethisch-fondsenwerven/>
- Wetten.nl - Regeling - Regeling aanvullende ondersteuning culturele en creatieve sector COVID-19 - BWBR0043634. (2022, 25 februari). <https://wetten.overheid.nl/BWBR0043634/2022-02-25>.
- Zinn, J. S., Weimer, D. L., Spector, W., & Mukamel, D. B. (2010). Factors influencing nursing home response to quality measure publication: A resource dependence perspective. *Health Care Management Review*, 35(3), 256-265.

Bijlagen

Bijlage A: Informed consent

Informatie- en toestemmingsformulier

Informatieformulier

Introductie

Mijn naam is Djoeke en ik ben momenteel bezig met het schrijven van mijn masterscriptie voor de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Voor mijn onderzoek richt ik mij op de vraag hoe musea in Nederland hun financiële stabiliteit proberen te waarborgen, en welke invloed dit heeft op de invulling van hun maatschappelijke functie als museum.

Ik ben erg benieuwd hoe uw museum omgaat met financiële keuzes – bijvoorbeeld met betrekking tot subsidies, commerciële inkomsten of private fondsen – en hoe dit doorwerkt in bijvoorbeeld educatie, inclusie of representatie binnen uw programmering.

Dataverzameling

Door middel van interviews probeer ik inzichten vanuit musea te verzamelen. De interviewvragen zullen ingaan op keuzes en relaties met betrekking tot financieringsstromen. Daarnaast zullen er vragen worden gesteld over de invulling van de maatschappelijke functie van het museum en hoe deze in relatie staan tot de financieringsstromen.

Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De naam van het museum zal niet in de transcripten terugkomen. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor 10 jaar.

Het delen van data

Ik deel de data met mijn de Erasmus Universiteit Rotterdam. In principe alleen met mijn scriptiebegleider, tenzij de Erasmus Universiteit tot extra inzage verzoekt. Met als het reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit.

Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met Djoeke Klaphake.

Mocht u opmerkingen hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op met Djoeke Klaphake.

Toestemmingsformulier

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;

- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

Bovendien geef ik toestemming om:

	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken		

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: _____

Datum: _____

Handtekening: _____

Bijlage B: Interviewhandleiding

Introductie

- Introductie: voorstellen, grote lijnen onderzoek
- Anonimiteit: nogmaals wijzen op manier van dataverwerking en vrijwilligheid van deelname

Interviewvragen

Zo nodig beginnen met : Wat is uw functie etc.

Financiële strategie

- Kunt u mij vertellen over de samenstelling van de financieringsstromen van uw museum?
- Kunt u mij vertellen wat het belang van de verschillende financieringsbronnen voor uw museum is?
- *Hoe ziet de relatie tussen het museum en de (belangrijkste) financier eruit?*
 - o Afhankelijkheid
 - o Autonomieit
 - o Verwachtingen
 - o Is uw organisatie actief bezig met het zoeken naar nieuwe financieringsbronnen of manieren om kosten te besparen? Kunt u daar voorbeelden van geven?

Maatschappelijke functie

- Hoe ziet u als museum uw maatschappelijke functie? Op welke manier probeert u die vorm te geven?
 - o Educatie
 - o Participatie
 - o Conservatie

Relatie

- Hoe verhouden de financieringsstromen zich tot het vormgeven van de maatschappelijke functies?
 - o Faciliterend

- Belemmerend/ beperkend

Afsluiting (5 minuten)

1. Dingen die nog niet gezegd zijn? Nog iets kwijt?
 - Scriptie wordt naderhand naar de respondent opgestuurd
 - Dank

Bijlage C: Codeboom

Open codes	Axiale codes	Selectieve codes
Gemeentefinanciering Beoordeling beleidsplan relatie gemeente Ravijnjaar Gemeenteraad over cultuur Overheidsbeleid uitvoeren	Financieringsstroom gemeente	Financieringsstromen
Financiering provincie Relatie provincie Provincie over cultuur	Financieringsstroom provincie	
Subsidie aanvraag Relatie provincie/gemeente	Financieringsstroom provincie/gemeente algemeen	
overheidsfinanciering relatie OCW Relatie overheid	Financieringsstroom Rijk	
Inkomsten: loterij Relatie loterij	Financieringsstroom loterij	
inkomsten: fondsen relatie fondsen Fondsenaanvraag	Financieringsstroom fondsen	

Verandering fondsenaanvraag afgelopen jaren		
Inkomsten: eigen/commercieel Private financiering Vrienden van' museum Eisen/wensen bezoeker Relatie private financier	Eigen/commerciële financieringsstroom	
Risico's/uitdagingen Wrijving eisen/wensen	Uitdagingen financieringsstromen	Verantwoordings- mechanisem
Eisen/wensen geldverstrekker Voorwaarden financiering Financiële verantwoording	Financiële verantwoording	
Verhouding financiering structurele financiering Eenmalige financiering Bestemmingsreserves	Verhoudingen financiering	
Relatie musea onderling Interne organisatie Financiële situatie museum	Context museum	Huidige situatie musea
Beheer Conservatie Collectie	Collectiebeheer	

Missie	Visie	Rollen musea
Visie		
Maatschappelijke rol Mas rol: betekenis in de regio Mas rol: betrekken jongeren Mas rol: discussie Mas rol: educatie Mas rol: inclusie Mas rol: intrinsieke beleving Mas rol: podium geven jonge/lokale kunstenaars Mas rol: museum als werkgever	Omschrijving maatschappelijke functies	
Aantrekken toeristen/economie bijdrage literatuur/onderzoek/kennis	Anders genoemde belangrijke taken	
Financiering conservatie Financiering Educatie Financiering participatie	Financiering maatschappelijke rol	Financiering maatschappelijke rol
Financiële afhankelijkheid Autonomieit	Resource Dependence Theory	Resource Dependence Theory
Kosten Financieringsstrategie Netwerk	Financieringsstrategie	

Bijlage D: Respondentensleutel

		Documenttype geanalyseerd
Respondent 1	<i>G-OD-G01</i>	Jaarverslag 2023
Respondent 2	<i>M-OD-G02</i>	Jaarverslag 2024
Respondent 3	<i>G-OD-G03</i>	Jaarverslag 2024
Respondent 4	<i>G-OD-G04</i>	Jaarverslag 2023
Respondent 5	<i>MK-DV-G05</i>	Missie visie 2023 en jaarrekening 2023
Respondent 6	<i>MG-OD-G06</i>	Jaarverslag 2024 en jaarrekening 2024
Respondent 7	<i>M-OD-G07</i>	Jaarverslag 2023
Respondent 8	<i>G-OD-G08</i>	Jaarverslag 2023
Respondent 9	<i>MG-DV-G09</i>	Missie visie 2023 en jaarrekening 2023
Respondent 10	<i>MG-OD-G10</i>	Jaarverslag 2023
Respondent 11	<i>G-OD-G11</i>	Gemeenterapportage 2023
Respondent 12	<i>K-OD-G12</i>	Jaarverslag 2023
Respondent 13	<i>K-DV-G13</i>	Jaarverslag 2024 en financieel verslag 2024