

Augustus 2017

Evaluatie van de publieke functie van het Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen

Managementsamenvatting



Evaluatie van de publieke functie van het Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen

Managementsamenvatting

technopolis _{group} Augustus 2017

Judith Vermeer (Projectleider)

Anke Nooijen

Ivette Oomens

Loic Perroud

Apolline Terrier

Frank Zuijdam

In opdracht van en gefinancierd door Federaal Wetenschapsbeleid - BELSPO

Samenvatting

Dit evaluatierapport presenteert de bevindingen van Technopolis Group in de evaluatie van het museum van het Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen (KBIN), één van de Federale Wetenschappelijke Instellingen (FWI) van België. De missie van de FWI is tweevoudig. Aan de ene kant voert het KBIN fundamenteel en toegepast onderzoek uit. Aan de andere kant leveren ze publieke diensten, zoals museale activiteiten, conservatie van collecties, etc.

De opdracht tot de evaluatie van de FWI werd door de Programmatorische Federale Overheidsdienst Wetenschapsbeleid (BELSPO) aan Technopolis Group gegeven. In principe is de evaluatie periode 2005 – 2016, ook al moet er gezegd worden dat het in sommige gevallen niet mogelijk was om relevante data te verkrijgen die teruggingen tot aan 2005. Ook hadden we in een aantal gevallen recentere informatie (2016).

Dit rapport is gebaseerd op verschillende informatiebronnen, inclusief deskstudie, interviews met managementpersoneel van KBIN, een focus groep met KBIN-personeel, interviews met externe stakeholders, een analyse van financiële en HR-data, twee casestudies, twee internationale vergelijkingsstudies, een analyse van mediadata en een Mystery Review. Een hoofdonderdeel van de evaluatie was de peer review exercitie, die plaatsvond tussen 6 en 18 November 2016. Ten slotte moet opgemerkt worden dat het wetenschappelijke gedeelte van KBIN al eerder geëvalueerd is door Technopolis Group in 2016. Deze evaluatie bevatte ook een beoordeling van de collecties. Zodoende focust deze evaluatie enkel op de publieke diensten en museale functies van KBIN.

Achtergrond

Het KBIN werd opgericht op 31 Maart 1846 als de afstammeling van het Brussels Museum uit 1802. Binnen de huidige federale overheid ligt de verantwoordelijkheid voor wetenschapsbeleid met de staatssecretaris voor Armoedebestrijding, Gelijke Kansen, Personen met een beperking, Grotstededenbeleid en Wetenschapsbeleid, gekoppeld aan de minister van Financiën. Een aparte overheidsinstelling, de Programmatorische federale Overheidsdienst Wetenschapsbeleid (BELSPO) is verantwoordelijk voor het coördineren van wetenschapsbeleid op het federale niveau.

Het museum bestaat momenteel uit 16.000 vierkante meter permanente ruimtes, ruimtes voor tijdelijke tentoonstellingen, educatieve ateliers en allerlei soorten publieke ruimtes. 9.000 m² is voor de open tentoonstellingsruimtes, 2.000 m² is onder constructie om heropend te worden in 2018, ongeveer 5.000 m² bestaat uit ruimte open voor publiek, inclusief communicatie ruimtes, trappen, sanitair en andere faciliteiten. De collectie heeft ongeveer 37 miljoen gepreserveerde specimen. Het museum ontvangt 300.000 bezoekers per jaar en heeft een groot internationaal netwerk. Het museum is bekend voor haar dinosauriegalerij, de grootste in Europa vanwege haar grootte en aantal specimen. De galerij heeft een oppervlakte van 3.000m² en tientallen specimen.

De missie van het KBIN is vergelijkbaar met dat van andere historische musea in Europa, namelijk om “*actief kennis over de natuur verwerven en verspreiden om ze beter te beschermen*” (beschreven in het management plan). Ook streeft het KBIN ernaar om hoge kwaliteit onderzoek te produceren, de toegankelijkheid van wetenschap te verhogen, en om bij te dragen aan een positieve publieke perceptie van de natuur. Het instituut heeft vier strategische doelen, namelijk (1) het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek, (2) het leveren van wetenschappelijke diensten, (3) collectie management en (4) verspreiding van kennis en publieke betrokkenheid. Het museum van KBIN (en dus deze evaluatie) focust op de laatstgenoemde strategische doel.

Infrastructuur

KBIN heeft significant geïnvesteerd in renovatie van het museum (inclusief alle tentoonstellingsruimtes en de algemene ruimtes van het gebouw). Hoewel deze renovaties geleid

hebben tot een aanzienlijke upgrade van het museum, zijn veel aspecten van het gebouw nog steeds gedateerd of functioneren niet. De basis van deze problemen is het feit dat het gebouw geen bezit is van het museum zelf, maar van de Regie der Gebouwen, de vastgoedbeheerder van de federale staat. De afhankelijkheid en de beperkte middelen en capaciteit van het agentschap zorgen voor fikse vertragingen in de renovatie werken. Dit heeft ernstige consequenties voor het museum. Het huidige gebouw en de infrastructuur bieden bezoekers geen warm welkom en prettige ervaring. Het gebouw van het museum is enigszins verborgen achter het Europese Parlement. Signalering in de straten en vanaf het plein aan de voorkant van het parlement kan verbeterd worden om (potentiele) bezoekers te helpen het museum op te merken.

Strategie

Het KBIN is een bekend instituut en een leider in haar expertiseveld. Het KBIN is als uniek federaal onderzoeksinstituut goed gerepresenteerd in het Belgische landschap. Echter lijkt er een onbalans te zijn tussen de twee taken van het instituut: onderzoek en het museum. Het budget dat toegekend wordt aan onderzoek en gerelateerde medewerkersposities maken het museum bijna een 'bijverdienste'. Sommige stakeholders zien het museum als een soort van (visuele) output van de onderzoeksactiviteiten in plaats van een uniek museum dat bezoekers inspireert en betreft bij de natuurwereld. De evaluatie concludeert dat als het KBIN een sterk museummerk wil ontwikkelen in een competitieve vrije tijdssector, het een duidelijke merkstrategie moet ontwikkelen die los staat van het merk van KBIN als een onderzoeksinstituut – met een duidelijke identiteit voor het museum (naam, logo, etc.). Een sterk merk kan het museum helpen om haar identiteit en zichtbaarheid te vergroten, de breedte van haar activiteiten te vergroten, en om nieuwe en meer bezoekers aan te trekken.

Besturingsstructuur, management en organisatie

De FWI's opereren in een complexe context. FWI's hebben een relatief hoge administratieve last en weinig flexibiliteit. Ze moeten zich houden aan de regels voor federale organisaties, die ontwikkeld zijn voor overheidsinstellingen, en niet voor musea of wetenschappelijke instituten. Obstakels zijn de financiële regels, regels met betrekking tot huisvesting en regels met betrekking tot HRM (met name het aannemen en promoten van medewerkers). De overheid heeft veranderingen aangekondigd die autonomie zullen verhogen, maar deze veranderingen hebben nog niet plaatsgevonden en is het onbekend hoe deze het functioneren van de FWI zullen beïnvloeden.

In 2013 is een reorganisatie van de publieke functie van het Instituut ingevoerd. Een apart Operationeel Directoraat (OD Publiek) is gecreëerd voor alle publieke activiteiten. Dit OD bevat verschillende diensten voor educatie, tentoonstellingen, museologie, communicatie, bezoekersdiensten en de museumwinkel. Deze reorganisatie heeft over het algemeen tot een duidelijke verbetering van de organisatie van de publieke activiteiten geleid, hoewel de diensten voor tentoonstellingen en museologie samengevoegd zouden kunnen worden in één afdeling. De creatie van een publiek OD heeft de interne coördinatie en coöperatie tussen diensten geholpen.

Ondanks deze positieve ontwikkeling constateert deze evaluatie dat er nog steeds enkele mogelijkheden tot verbetering zijn. Er is hoge nood voor een team gericht op marketing, partnerschappen en sponsoring om strategische vraagstukken aan te pakken. Dit team zou onder directe supervisie van de directeur-generaal kunnen opereren, en geen onderdeel zijn van het communicatieteam, zoals op dit moment gedefinieerd in de organisatiestructuur.

Budget en personeelsbeleid

Het grootste gedeelte van het inkomen van het KBIN komt van BELSPO (de personeelsveloppe en algemene dotatie). Het inkomen van het museum-gedeelte representeert een relatief klein gedeelte van het totale inkomen van de instituten, namelijk 15,8% (€5.277.160 in 2015 vergeleken met €33.360.000 van het gehele instituut). Het afnemende budget was een terugkomend onderwerp tijdens de evaluatie. Medewerkers gaven aan dat door de bezuinigingen op federaal niveau en de vermindering van het aantal bezoekers door de terroristische aanslagen in 2015 en 2016, het KBIN ernstige moeilijkheden

had in de laatste paar jaren. Ze verklaarden dat het instituut verschillende bezuinigingsmaatregelen moest treffen om om te gaan met het kleiner wordende budget. Medewerkers vreesden dat meer bezuinigingen zouden leiden tot grote problemen met de kwaliteit en resultaten van de diensten. Wat opvalt is dat het museum geen personeelslid heeft die toegewijd is aan sponsoring en subsidies. Als gevolg wordt er zeer weinig tijd en moeite gestoken in deze belangrijke activiteit (het vergroten van inkomsten van externe bronnen).

Het OD-publiek heeft een totaal van 52,3 FTE, verspreid over 62 medewerkers in 2016. Over het algemeen is er een goede balans binnen dit operationele departement met 30 Nederlandssprekende en 32 Franssprekende medewerkers. Hoewel medewerkers over het algemeen tevreden zijn met het personeelsbeleid, zijn er twee mogelijkheden tot verbetering. Ten eerste, als een 'staatsinstituut met onafhankelijk management', heeft het KBIN beperkte autonomie in het aannemen van nieuw personeel. Als gevolg duren sollicitatieprocedures vaak te lang, wat zorgt voor problemen met het invullen van dagelijkse taken en verantwoordelijkheden van de diensten. Ten tweede, gaven medewerkers aan dat het beoordelingssysteem verbeterd kan worden. Medewerkers gaven aan dat er momenteel te weinig ruimte is voor beloning van goed presterende medewerkers.

Educatieve activiteiten

Het museum biedt diverse educatieve activiteiten aan met betrekking tot vorm, aard en context aan een scala van verschillende doelgroepen. Deze bevatten begeleide tours in het museum, verschillende typen workshops, vakantiecampen, outdoor activiteiten, publieke evenementen, etc. Bovenop de activiteiten in het museum probeert het instituut ook publiek te bereiken dat misschien niet naar Brussel komt of kan komen. XperiLAB en XperiBIRD zijn voorbeelden van zeer succesvolle outdoor activiteiten.

De educatieve activiteiten worden vooral gewaardeerd door scholen en families. Het museum wordt gezien als een goede partner voor scholen, waarbij tijdens de ontwikkeling van activiteiten rekening gehouden wordt met de curricula. Daarentegen, is het museum minder succesvol geweest in het aantrekken van volwassenen en toeristen. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat het museum urgente modernisatie van de algemene ruimtes nodig heeft, de verwarrende identiteit van het museum en het gebrek aan een sterk merk. Dit allemaal kan de verspreiding en internationalisering van het merk belemmeren.

Er is op dit moment vraag voor *meer* educatieve activiteiten (met name van scholen), maar heeft het museum op het moment niet genoeg faciliteiten (bijv. ruimtes voor workshops) en medewerkers om meer activiteiten te organiseren. Het masterplan voor renovatie voorziet twee nieuwe kamers die zorgen voor meer aanbod, maar deze additionele capaciteit lijkt te beperkt gezien de vraag voor educatieve activiteiten. Een mogelijke oplossing met betrekking tot medewerkers kan zijn om in meer vrijwilligers te investeren.

Communicatieactiviteiten

Het KBIN heeft een zeer geavanceerde communicatiedienst, die gebruik maakt van een brede reeks van offline en online communicatiemiddelen en kanalen. Het museum heeft goede banden met journalisten, wat gereflecteerd wordt in het hoge aantal persberichten. Het heeft ook goed gepresteerd op het gebied van gebruik van sociale media, met een hoog aantal Facebook bezoekers, likes, tweets, etc. De resultaten van deze activiteiten zijn zichtbaar in de online media analyse. Vergeleken met andere FWI, wordt het museum in meer online artikelen genoemd, heeft meer Facebook volgers, en meer tweets (behalve de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten, welke meer tweets hadden dan het KBIN).

Echter, om de zichtbaarheid van het museum te vergroten, is een nieuwe duale marketingstrategie nodig: twee merken (KBIN als onderzoeksinstituut en het museum) met een duidelijke identiteit voor het museum. Het KBIN heeft moeten beslissen over wat de kern van het merk van het museum is. Is dit natuurlijke historie, dinosaurussen, biodiversiteit of het leren over de planeet? Het nieuwe merk moet gecommuniceerd worden aan verschillende doelgroepen. Verder, in termen van aantallen

bezoekers van het museum, kan een duidelijk onderscheid in de communicatieactiviteiten en maatwerk communicatieactiviteiten en kanalen voor specifieke doelgroepen helpen om de bezoekers van het museum verder te diversifiëren.

De museumwinkel

De museumwinkel biedt een collectie van artikelen en cadeaus aan. De activiteit van de winkel resulteert in een totale omzet van €375.501 in 2015, vergelijkbaar met het vorige jaar (+€287.97). Dit resultaat in 2015 was gelijk aan dat van 2014 (+0.08%). Het was een relatief goed resultaat gegeven de verstoring veroorzaakt door een week sluiting in 2015. Desondanks kan er een duidelijke marketingstrategie ontwikkeld worden om de presentatie van de winkel en de gerelateerde verkoopactiviteiten te verbeteren. Extra budget kan gevonden worden door het verhogen van de klant/bezoekers ratio. Een nieuwe winkel kan geïnstalleerd worden naast de gerenoveerde entree, welke het museum kan helpen om haar inkomsten te verhogen, met een duidelijke scheiding tussen een boekenwinkel en een winkel met artikelen die verkocht worden voor doelgroepen zoals kinderen en families.

Positionering en samenwerkingen

Het KBIN is het Natuur Historisch Museum van België, en wordt als zodanig erkend door alle relevante partners in het veld, zowel in België als op het internationale niveau. Het museum brengt prestigieuze partnerschappen en positieve nationale en internationale samenwerkingen. De samenwerking met Solvay in XperiLab.be en het partnerschap met Google zijn voorbeelden van zeer succesvolle samenwerkingen. Het museum heeft ook samenwerkingen met vele andere relevante musea, wetenschapscentra en de FWI in België.

Op internationaal niveau, heeft het museum verschillende samenwerkingen in Oostenrijk, Tsjechië, Duitsland, Denemarken, Spanje, Finland, Frankrijk, Italië, Luxemburg, Nederland, Polen, Portugal, het Verenigd Koninkrijk en Canada. Het KBIN neemt onder andere deel aan uitwisseling van tentoonstellingen en coproducties van tentoonstellingen. Het neemt ook deel aan samenwerkingen en netwerken op EU en internationaal niveau, inclusief het Europese Netwerk van Wetenschapscentra (ECSITE) en de Internationale Raad van Musea (ICOM) voor België Wallonië-Brussel en ICOM België Vlaanderen.

Desondanks laat de evaluatie zien dat de positionering en de samenwerkingen verder verbeterd kunnen worden. Er is op het moment geen toegewijde medewerker voor Marketing, Partnerschappen, en Sponsoring. Ook zou een nieuw museum merk (een duidelijk en simpel merk voor het museum, apart van het KBIN) waarschijnlijk een positieve invloed hebben op nationale en internationale positionering en de zichtbaarheid van de museumactiviteiten ondersteunen.

Aanbevelingen

Om deze uitdagingen aan te pakken maakt deze evaluatie de volgende aanbevelingen voor het KBIN:

Aanbevelingen gerelateerd aan infrastructuur:

- Positioneer de klant in het centrum van de publieke dienst. Creëer een structuur die ervoor zorgt dat bezoekers gezien worden als 'klanten'.
- Signalering behoeft verbetering (al onder constructie) en moet beginnen buiten het museum (bijv. Dinosaurus voetafdrukken vanaf het Europese parlement)
- Gebruik de bouwplaats voor positieve communicatie en hervorm het gebied aan de voorkant terug van parkeerplaats naar een open tuin, gerelateerd aan het thema van het museum.
- Hervorm de ontvangstruimte in een inspirerende ruimte met publieke diensten: een winkel, restaurant, garderobe, kluisjes, etc. Houdt er rekening mee dat de winkel en het restaurant vrij toegankelijk moeten zijn. De vernieuwde hal moet ook een ruimte zijn voor donaties, lidmaatschappen, vrienden van het museum, communiceren met partners, etc.

- Benadruk de hoge verwachting van de bezoeker voor eten en drinken van hoge kwaliteit, en creëer specifieke plekken en picknick gebieden voor schoolkinderen en voedsel meegebracht door de klant.
- Benadruk het welkomst en vertrekproces. Gastvrijheid is erg belangrijk.

Aanbevelingen met betrekking tot management en strategie:

- Benadruk de centrale rol en plaats van het museum in de KBIN-structuur.
- Stel de strategie centraal om nieuw publiek en bezoekers aan te trekken door middel van een duidelijke merk strategie voor het museum. Het KBIN moet twee verschillende merken creëren voor het museum en het onderzoeksinstituut. Het nieuwe merk moet compleet zijn voor de afronding van het masterplan.
- Blijf streven naar de implementatie van het bestaande plan voor een urgente modernisatie van de algemene ruimtes (kaartverkoop, ontvangsthuis, cafetaria, winkel, garderobe, toegang, toiletten, etc.).
- Breng de diensten Tentoonstellingen en Museologie samen en creëer een nieuw departement gefocust op marketing, partnerschappen en sponsoring.

Aanbevelingen met betrekking tot de educatieve activiteiten:

- Definieer de identiteit en de personaliteit van het museum gebaseerd op het publiek dat het wil aantrekken en creëer een sterk merk dat daarop gebaseerd is.
- Betrek publiek in de ontwikkeling van de activiteiten en werk samen met instituten van andere kennisgebieden om zo verschillende doelgroepen aan te trekken.
- Zorg ervoor dat de medewerkers van het museum, met name de medewerkers die direct interacteren met het publiek, representatief is voor de demografie van de stad, met name in herkomst en etniciteit.
- Verhoog en diversifieer het educatieve aanbod voor families en individuele bezoekers
- Overweeg familietickets, familie jaarpassen, klantenkaarten of andere typen kaarten die herhaalbezoeken kunnen doen toenemen.
- Blijf investeren in instrumenten om bezoeken meer autonoom en onafhankelijk te maken van medewerkers (zoals de interactieve app en het online boekingsplatform)
- Definieer strategieën om vrijwilligers tot het museum aan te trekken.

Aanbevelingen met betrekking tot de tentoonstellingen:

- Creëer een algemeen toegangsbeleid voor het museum en overweeg toegankelijkheid in de ontwikkelingsfase van de nieuwe tentoonstellingen.
- Creëer een effectief en simpel signalerings- en wegbewijzingssysteem, dat rekening houdt met toegankelijkheid. Dit moet niet onafhankelijk gedaan worden van het herpositioneren van het museum.
- Het herpositioneren van het museum moet rekening houden met de doelgroepen die het museum wil bereiken.
- Definieer een strategie voor tijdelijke tentoonstellingen die gericht is op de geïdentificeerde doelgroepen. Verken samenwerking met musea van andere kennisvelden, zoals kunst, geschiedenis, etnologie, etc.
- Blijf tijdelijke tentoonstellingen coproduceren met andere musea.

Aanbevelingen met betrekking tot de communicatieactiviteiten

- Maak duidelijke keuzes in 'branding' en gerelateerde communicatie voor het instituut. Vergezel de nieuwe branding met een sterke campagne die verbonden kan zijn met de algehele vernieuwing van het museum.
- Ontwikkel en investeer in de reeds goede online aanwezigheid met een focus op verschillende doelgroepen.
- Pas de website beter aan op bezoekers en maak het een 'verkoop-tool'.

Aanbevelingen met betrekking tot de positionering en samenwerking van KBIN:

- Benadruk de rol in en plaats van het Museum in de gemeenschap (en met andere instellingen onder de paraplu van het ministerie).
- Creëer nieuwe synergiën met verschillende typologieën van musea (kunst, geschiedenis, stad, etc.).
- Positioneer het Museum als een agora, het centrum van de stad en plaats voor een dialoog.
- Ontwikkel projecten waarbij wetenschappers en burgers betrokken zijn.

technopolis |group| United Kingdom
3 Pavilion Buildings
Brighton BN1 1EE
United Kingdom
T +44 1273 204320
E info@technopolis-group.com
www.technopolis-group.com

