

Bedrijfsplan Stadhuismuseum Zierikzee

2025-2028



Inhoud

1.	Inleiding	4
1.1	Algemeen	4
1.1.1	Opdracht	4
1.1.2	Uitgangspunten	4
1.1.3	Leeswijzer	4
1.2	Definitie van museum	5
2	Management samenvatting	6
2.1	Het Stadhuismuseum Zierikzee als verzelfstandigde organisatie 2016-2024	6
2.2	Het Stadhuismuseum Zierikzee 2025-2028	7
3.	Beleidsplan	8
3.1	Algemene beleidsvisie	8
3.1.1.	Missie en visie	8
3.1.2	Aansluiting bij provinciale visie	8
3.1.3.	Geregistreerd museum	9
3.2	Collectie	10
3.2.1	Algemeen	10
3.2.2	Verzamelbeleid	10
3.2.3	Collectiemobiliteit	10
3.2.4	Documentatie en registratie	11
3.2.5	Aankoopfonds	12
3.3	Tentoonstellingen en presentaties	12
3.3.1	Algemeen	12
3.3.2	Semipermanente presentatie eigen collectie	12
3.3.3	Wisselexposities	13
3.3.4	Andere activiteiten	14
3.3.5	Het Huis van Sinterklaas	14
3.3.6	Samenwerking	14
3.3.7	Tentoonstellingsfondsen	15
3.4	Publieksbereik	15
3.4.1	Algemeen: publieksbegeleiding en educatie	15
3.4.2.	Publieksbenadering	16
3.4.3	Marketing en publiciteit	16
4.	Strategie	16
4.1	Belang van het Stadhuismuseum	16
4.1.1	Cultureel ondernemerschap	17
4.1.2	Museumbezoekers	17
4.1.3	Collectiebeheer	18
4.1.4	Financieel gezond	18

4.1.5	Product/marktcombinaties	18
4.1.6	Marketing en branding.....	19
4.1.7	Communicatiemiddelen.....	19
4.1.7.1	Offline communicatiemiddelen.....	19
4.1.7.2	Online communicatiemiddelen	19
4.1.7.3	Zichtbaarheid op locatie, binnen Zierikzee en op Schouwen-Duiveland.....	19
4.1.7.4	Merchandise in Museumwinkel en Museumcafé	20
4.1.7.5	Free publicity	20
4.1.7.6	Commerciële publiciteit.....	20
4.2	Sterkten / zwakten	20
4.3	Kansen / bedreigingen	21
4.4	Strategie.....	22
5.	Organisatie en bedrijfsvoering	22
5.1	Algemeen	22
5.2	Formatie.....	22
5.3	Bedrijfsvoering	24
6.	Bestuur.....	24
6.1	Raad van Toezicht.....	24
6.1.1	Samenstelling Raad van Toezicht.....	24
6.1.2.	Taken en bevoegdheden	25
6.2	Directeur-bestuurder.....	25
6.3	Sturing	25
6.3.1	Sturing van de organisatie.....	25
6.3.2.1	Budgetbewaking	26
6.3.2.2	Managementinformatie.....	26
6.3.3	Sturing naar de gemeente	26
6.3.3.1	Sturingsafspraken.....	26
6.3.3.2	Periodiek overleg.....	26
7.	Verder optimaliseren van de huidige situatie	27
7.1.1	Gebouw	27
7.1.2	Electrische installatie	27
7.1.3	Klimaatbeheersingsinstallatie	28
7.1.4	Beveiligingsinstallatie	28
7.1.5	Depotbehoefte 2024-2027	29
7.1.6	Efficiënter gebruik van de beschikbare ruimten	29
8	Het Gravensteen weer geheel als museum.....	30
9.	Financiën	30
9.1	Algemeen	31
9.2	Meerjaren exploitatie 2025-2028	31
9.3	Begroting 2025-2028.....	32

1. Inleiding

Voor ligt hier het *Bedrijfsplan Stadhuismuseum Zierikzee 2025-2028*. Het plan is een vervolg op het *Bedrijfsplan Stadhuismuseum Zierikzee 2024-2027* waarop door het college van burgemeester en wethouders bij besluit d.d. 31 oktober 2023 (zaaknummer 933794) voor 2024 subsidie is toegekend en voor de jaren 2025, 2026 en 2027 alvast een indicatieve post in de gemeentelijke begroting is opgenomen.

Het *Bedrijfsplan Stadhuismuseum Zierikzee 2025-2028* is bedoeld om aan te geven wat het in 2016 verzelfstandigde Stadhuismuseum in 2025 aan subsidie nodig heeft om de gemeentelijke taak uit te voeren en om een indicatie te geven waarmee in de periode tot en met 2028 rekening moet worden gehouden.

1.1 Algemeen

De Stichting Stadhuismuseum Zierikzee is bij volmacht van het college van burgemeester en wethouders bij notariële akte d.d. 22 oktober 2015 opgericht om per 1 januari 2016 te starten als zelfstandige museumorganisatie.

1.1.1 Opdracht

Om het Stadhuismuseum Zierikzee te kunnen laten functioneren als verzelfstandigde culturele organisatie is dit bedrijfsplan opgesteld voor een periode van vier jaar: 2025-2028. In dit plan zijn de activiteiten rondom het beheer van de gemeentelijke collectie Schouwen-Duiveland (verzamelen, registreren, onderzoeken, interpreteren, bewaren en tentoonstellen) opgenomen. In de bijgevoegde financiële paragraaf zijn de middelen opgenomen die nodig zijn om geplande activiteiten realiseren. Alleen met een vanuit de gemeente erkende meerjarige begroting kan een meerjarig beleid voor het Stadhuismuseum Zierikzee worden ontwikkeld.

1.1.2 Uitgangspunten

Uitgangspunt voor dit *Bedrijfsplan 2025-2028* zijn de bedrijfsresultaten van de Stichting Stadhuismuseum over de jaren 2016 t/m 2023. Voor de financiële paragraaf geldt als uitgangspunt de begroting 2024 én de richtlijn van de Nederlandse Museumvereniging van december 2022. Deze laatste stelt dat de vermogenspositie van een museum gelijk dient te staan aan tenminste één jaar netto bezoekersinkomsten inclusief financiering van het programma van activiteiten voor zover hiervoor verplichtingen zijn aangegaan, zoals met sponsors of andere financiers.

1.1.3 Leeswijzer

Het *Bedrijfsplan 2025-2028* biedt een visie op de ontwikkelingen die het Stadhuismuseum in de periode 2025 tot en met 2028 als zelfstandige culturele onderneming wil doormaken.

Hoofdstuk 2 biedt een samenvatting van dit bedrijfsplan.

Hoofdstuk 3 biedt een beknopt beleidsplan. Dit plan wordt standaard ondersteund door een separaat collectieplan dat in 2023 is opgesteld voor de periode 2024-2027, in datzelfde jaar is vastgesteld door de Raad van Toezicht en waarin het beheer van de gemeentelijke collectie in genoemde periode wordt verwoord. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat voor 2028 e.v.

vanuit het Stadhuis museum een nieuw collectieplan wordt gepresenteerd. Een samenvatting van het plan 2024-2027 wordt gegeven in paragraaf 3.2.

Hoofdstuk 4 gaat in op de strategie, hoofdstuk 5 op de organisatie en de bedrijfsvoering en hoofdstuk 6 op het bestuur van het Stadhuis museum. Deze drie hoofdstukken zijn niet gewijzigd ten opzichte het *Bedrijfsplan 2024-2027*.

In hoofdstuk 7 wordt omschreven wat nodig is om de huidige situatie van het Stadhuis museum verder te optimaliseren. In hoofdstuk 8 wordt aangegeven welke plannen er zijn voor het Zierikzeese Gravensteen en hoe dit gaat bijdragen aan een bredere basis voor het verzelfstandigde Stadhuis museum. Dit *Bedrijfsplan 2025-2028* sluit af met hoofdstuk 9 dat ingaat op de financiën voor genoemde periode.

1.2 Definitie van museum

Nederland, noch de Europese Unie, kent een museumwet vergelijkbaar met bijvoorbeeld de Wet op de overheidsarchieven.¹ De titel 'museum' is dan ook niet beschermd. Iedereen met een collectie bijzonderheden kan een bord in de tuin zetten of op de deur spijkeren met het woord 'museum' erop en de overheid ten behoeve van de exploitatie om subsidie vragen.² Feitelijk is het aan diezelfde overheid om te bepalen welke musea zij wel en welke zij niet financieel ondersteunt.

Het Stadhuis museum Zierikzee hanteerde in het *Bedrijfsplan 2024-2027* de op Algemene Ledenvergadering van ICOM in Praag op 24 augustus 2022 vastgestelde definitie:

A museum is a not-for-profit, permanent institution in the service of society that researches, collects, conserves, interprets and exhibits tangible and intangible heritage. Open to the public, accessible and inclusive, museums foster diversity and sustainability. They operate and communicate ethically, professionally and with the participation of communities, offering varied experiences for education, enjoyment, reflection and knowledge sharing.

Het Nederlandse nationale comité van ICOM heeft deze definitie vertaald tot:

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

Deze nieuwe definitie laat zien dat ook musea geen organisaties zijn met een in beton gegoten takenpakket. De definitie doet recht aan de kerntaken van een museum, maar geeft ook ruimte aan de veranderende praktijk van musea wereldwijd.

De museumdefinitie geeft een heldere afbakening van wat musea wel en niet zijn.

In Nederland is het de basis voor het Museumregister, een kwaliteitskeurmerk voor musea.

¹ De Archiefwet (1995) is een Nederlandse wet die het beheer en de toegang van overheidsarchieven regelt.

² Zeer waarschijnlijk is dit de reden waarom Nederland een zeer hoge museumrichtlijn heeft en de provincie Zeeland met 52 musea op 381.000 inwoners daarin als hoogste scoort. <https://www.erfgoedzeeland.nl/informatie-advies-en-ondersteuning/musea>.

Het Stadhuismuseum is een door het Nederlands Museumregister erkend en daarmee tegelijk 'geregistreerd museum'.



2 Management samenvatting

Het voorliggende *Bedrijfsplan Stadhuismuseum 2025-2028* vormt de basis voor de subsidie die de Stichting Stadhuismuseum Zierikzee in genoemde periode nodig heeft om te blijven ontwikkelen. Het plan biedt inzicht in de koers die de museumorganisatie in genoemde periode wil varen en geeft inzicht in welke middelen het daarvoor nodig heeft.

Het grootste deel van die middelen zal moeten komen uit de gemeentelijke subsidie. Deze subsidie valt te verdedigen vanuit het feit dat het Stadhuismuseum een gemeentelijke taak uitvoert, nl. het beheer van de gemeentelijke collectie en de exploitatie van het voormalige stadhuis van Zierikzee als gemeentelijk museum.

2.1 Het Stadhuismuseum Zierikzee als verzelfstandigde organisatie 2016-2024

Sinds de verzelfstandiging per 1 januari 2016 heeft het Stadhuismuseum perioden van bloei maar ook moeilijke perioden gekend. Deze laatste zijn voornamelijk veroorzaakt door de gevolgen van de coronapandemie in de jaren 2020-2022. Wanneer de bezoekersaantallen als leidraad worden genomen voor het succes dan valt het volgende beeld te onderkennen:

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Betalend	13.241	17.539	19.015	16.147	9.089	8.921	12.226	16.294
%	78,4%	85,3%	79,0%	77,6%	90,5%	87,7%	80,3%	84,7%
Niet betalend	6.196	3.033	5.050	4.660	954	1.252	2.991	2.9
%	21,6%	14,7%	21,0%	22,4%	9,5%	12,3%	19,7%	15,3%
Totaal	19.437	20.572	24.065	20.807	10.043	10.173	15.217	19.242

Tot nu toe is er steeds naar gestreefd het aantal niet-betalende bezoekers onder de 25% te houden. Gezien de resultaten van de laatste vier kalenderjaren kan voor de periode van dit bedrijfsplan dit percentage worden bijgesteld naar 20%.

Het Stadhuismuseum zal vanzelfsprekend meer bezoekers ontvangen wanneer er geen toegang wordt geheven. Maar de consequentie is dan dat enerzijds het museum alleen nog maar eigen inkomsten zal kunnen verwerven uit de geringe omzet van de verhuur van enkele ruimten, het museumcafé en de museumwinkel. Ook de fondsenwerving voor de organisatie van activiteiten

loopt dan gevaar, omdat er niet voldoende budget beschikbaar is voor de 'eigen bijdrage' die de culturele fondsen steeds vaker eisen. Anderzijds slijt het pand bij meer bezoekers sneller en zal de frequentie dat er onderhoud moet worden gepleegd toenemen.

Onderhoudswerkzaamheden aan de buitengevel zullen in 2024 mogelijk het aantal bezoekers, maar zeker het aantal huwelijksceremoniën, de bedrijfsvoering negatief beïnvloeden.

Positief is te noemen dat het Stadhuis museum door de organisatie vanaf 2018 van een serie exposities onder de titel *Zeeuwse meesters uit de Gouden Eeuw* én de uitgifte van de begeleidende publicaties steeds meer wordt gezien als een serieuze bruikleennemer. De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, het Mauritshuis, Museum Boymans van Beuningen en het Rijksmuseum, de kunstmusea in Antwerpen, Gent en Lille, maar ook diverse particuliere verzamelaars én gerenommeerde kunsthandelaren in binnen- en buitenland, het Stadhuis museum inmiddels bruiklenen toestaan waarvan vóór 2016 slechts kon worden gedroomd.

De verschillende aanpassingen aan het gebouw, geheel bekostigd uit het eigen budget van het verzelfstandigde Stadhuis museum, hebben zeker ook bijgedragen bij deze meer welwillende houding van bruikleengevers. Vooral de installatie van extra glazen deuren, extra zonwerende gordijnen én de aanschaf van extra apparatuur voor be- en ontvochtiging voor de niet klimaat gestuurde voormalige Raadzaal maken een groot verschil. Bij de verbouwing en inrichting van het oude stadhuis van Zierikzee als museum had de voormalige Raadzaal vanzelfsprekend gewoon aangesloten moeten worden op een van de installaties die de temperatuur en relatieve luchtvochtigheid beheersen. De wens blijft bestaan dat dat in de periode van dit bedrijfsplan alsnog gaat gebeuren.

2.2 Het Stadhuis museum Zierikzee 2025-2028

Het team van het Stadhuis museum Zierikzee wil in de periode van dit bedrijfsplan de in 2016 ingezette lijn van exposities en bijbehorende activiteiten voortzetten. Jaarlijks wil het museumteam tenminste drie wisseltentoonstellingen produceren en daarbij behorende activiteiten organiseren.

Binnen de serie *Zeeuwse meesters uit de Gouden Eeuw* wordt momenteel gewerkt aan exposities met werk van Samuel Mesdach, Cornelis Jonson van Ceulen, Michiel D. van Limborch, Daniel de Blicke, Zacharias Blijhooft, Karel Slabbaert. Daniel de Blicke en Adriaen Coorte, maar ook aan overzichten over vroege landschappen, portretten uit de achttiende eeuw door Zeeuwse meesters en aan werk van Zeeuwse graveurs en zilversmeden.

Verder wil het Stadhuis museumteam in de periode van dit bedrijfsplan in wisselexposities aandacht besteden aan de bijzondere viering in 1949 van 1100 jaar Zierikzee, de fauna van Schouwen-Duiveland, Schouwen-Duivelandse klederdracht en aan muziekbandjes op Schouwen-Duiveland.³

³ Bij de samenstelling van dit bedrijfsplan zijn over sommige tentoonstellingsonderwerpen met sommige betrokken partijen nog onderhandelingen gaande. Verder is de ervaring dat gedurende de periode van dit bedrijfsplan altijd ook nog andere onderwerpen op ons pad komen.

3. Beleidsplan

Een bedrijfsplan kan niet zonder beleidsplan en vice versa. Voor de afstemming tussen het verzelfstandigde Stadhuismuseum Zierikzee en de gemeente Schouwen-Duiveland is gekozen voor het beperkte *Beleidsplan 2024-2027* als basis voor een meer uitgebreid *Bedrijfsplan 2025-2028*.⁴ Het ligt in de lijn der verwachtingen dat voor 2028 e.v. een nieuw beleidsplan wordt geschreven.

3.1 Algemene beleidsvisie

Het Stadhuismuseum Zierikzee is het gemeentelijk museum van en voor Schouwen-Duiveland. Het verzamelt, registreert, beheert, behoudt, onderzoekt én presenteert daar waar mogelijk de gemeentelijke collectie. Het doet dat vanuit het voormalige stadhuis van Zierikzee, dat het tevens beschouwt als grootste object uit de gemeentelijke collectie.

Die gemeentelijke collectie is vanuit de oorsprong nog steeds sterk gericht op Zierikzee en het omliggende platteland. In alle sinds 2016 nieuw geformuleerde beleidsstukken is de ‘scope’ van Zierikzee en omliggende gebieden verlegd naar heel Schouwen-Duiveland en omliggende gebieden. Dit zonder het collectiebeleid van de overige musea op Schouwen-Duiveland daarmee te willen doubleren.

3.1.1. Missie en visie

Sinds 2021 hanteert het Stadhuismuseum Zierikzee een missie en visie die beter past bij de huidige situatie, namelijk:

Missie: Het Stadhuismuseum Zierikzee is het gemeentelijk museum van Schouwen-Duiveland dat zich in al zijn activiteiten laat inspireren door de geschiedenis en het heden van Schouwen-Duiveland.

Visie: Het Stadhuismuseum Zierikzee zet de gemeentelijke collectie in om de bewoners én de bezoekers van Schouwen-Duiveland, van alle leeftijden, de geschiedenis en het heden van het eiland te laten ontdekken en er zich door te laten inspireren.

Hoe: Het Stadhuismuseum Zierikzee verwerft, behoudt, onderzoekt, registreert, documenteert en presenteert (materieel) erfgoed van Schouwen-Duiveland – complementair aan het verzamelbeleid van het Gemeentearchief Schouwen-Duiveland en met respect voor de aandachtsgebieden en activiteiten van de overige musea binnen de gemeente.

Vanaf zijn primaire locatie, het voormalige stadhuis van Zierikzee, richt het Stadhuismuseum zich op de samenwerking met zowel inwoners als bedrijven en instellingen.

Het Stadhuismuseum vertelt de verhalen van Schouwen-Duiveland in semipermanente presentaties en middels een diversiteit aan aansprekende tijdelijke tentoonstellingen, lezingen, publicaties, educatieve projecten en de website. Bovendien positioneert het museum zich in het heden door eigentijdse kunstenaars een podium te bieden.

3.1.2 Aansluiting bij provinciale visie

Het Stadhuismuseum Zierikzee is een gemeentelijk gesubsidieerd museum. Toch kijkt het museumteam voor de missie en de visie ook naar de provincie Zeeland. De provincie geeft in haar visienota *Zeeland Museumland* van juni 2022 aan dat de Zeeuwse musea een belangrijk onderdeel vormen van de culturele infrastructuur. Volgens deze visie bewaren de musea een deel van het provinciale erfgoed in de vorm van voorwerpen en bijbehorende verhalen. Zij geven op deze manier de geschiedenis door aan volgende generaties.

⁴ De periode van het beperkte beleidsplan is afgestemd op de overeenkomst die de huidige directeur-bestuurder heeft met de Raad van Toezicht.

Gedeputeerde Cultuur Anita Pijpelink stelt in de inleiding van deze nota zelfs dat ‘...alle kleine en grote musea die onze provincie rijk is, samen het verhaal van Zeeland vertellen. Daarmee dragen ze bij aan een leefbare provincie waar kunst, cultuur en erfgoed voor iedereen toegankelijk is. Zo bieden de musea inwoner, ondernemer en toerist een bijzondere ervaring.’

De provincie ondersteunt echter alleen vijf grote themamusea in de eigen provincie, te weten: Zeeuws Museum, Watersnoodmuseum, Zeeuws Maritiem MuZEEum, Bevrijdingsmuseum Zeeland en Industrieel Museum Zeeland.⁵ De andere 46 museale instellingen binnen Zeeland ontvangen geen financiële ondersteuning vanuit het provinciale cultuurbudget.

Voor bijdragen uit de cultuurgelden hanteert de provincie drie pijlers, te weten: de intrinsieke waarde van cultuur, vernieuwing en verbreding en de basis op orde. Door de andere 46 musea binnen de eigen provincie niet financieel te ondersteunen en hen zelfs geen financiële handreiking te bieden om projecten op provinciaal niveau te realiseren, ontkent de provincie feitelijk de intrinsieke waarde van deze musea binnen haar grenzen. Het ontnemt daarmee ook nog eens deze 46 musea de kans om het belang voor de provincie te vergroten door de eigen intrinsieke waarde te vergroten en zelfs om initiatieven te nemen vernieuwend te worden. De derde pijler verwijst naar het belang dat de provincie Zeeland hecht aan de emancipatie en toekomstbestendigheid van het culturele veld, zodat deze optimaal kan inspelen op en bijdragen aan de provinciale ontwikkeling.

In het *Bedrijfsplan 2024-2027* is de gemeente Schouwen-Duiveland al geadviseerd toch eens vraagtekens bij dit provinciale beleid te zetten om zo de weg te openen naar een breder draagvlak bij de provincie voor de zeven als ‘niet-themamusea’ bestempelde instellingen in de eigen gemeente. Dit advies wordt hier nogmaals herhaald, want nu een nieuwe gedeputeerde de portefeuille Cultureel erfgoed (incl. museumbeleid) beheert heeft een verzoek vanuit de gemeente tot aanpassing van het provinciale beleid in deze mogelijk meer kans.⁶

3.1.3. *Geregistreerd museum*

Het Stadhuismuseum Zierikzee is in 2017 op kwaliteit geïnspecteerd door de Stichting Museumregister Nederland. Op 22 maart 2018 ontving het museumteam de bevestiging dat de auditor en de registratiecommissie een positief oordeel hebben geveld over de toetsing voor registratie. In de schriftelijke bevestiging van de vernieuwde registratie werd de grote inzet benadrukt die vanuit het team is geleverd om aan de vernieuwde criteria van het Museumregister Nederland te voldoen.

Met deze nieuwe registratie kan het Stadhuismuseum de komende jaren blijven opereren op het niveau zoals in 2016 is ingestoken. De museumregistratie is bij heel veel fondsen inmiddels een eis om aanvragen beoordeeld en uiteindelijk ook gehonoreerd te krijgen. Hetzelfde geldt voor de aanvraag van bruiklenen bij de meeste collega musea.

⁵ Recent is bekend geworden dat Terra Maris en Museum Marie Tak van Poortvliet ook tot themamuseum worden verheven.

⁶ Het blijft toch moeilijk te ontkennen dat Museumboerderij Goemanszorg in Dreischor geen themamusea is. Daarnaast is de door het Stadhuismuseum Zierikzee sinds 2018 georganiseerde reeks wisselexposities onder de titel *Zeeuwse meesters uit de Gouden Eeuw* zeker ook een project op provinciaal niveau. Ook hier zou de provincie erkenning kunnen geven in de vorm van een financiële bijdrage per expositie.

3.2 Collectie

Het Stadhuismuseum Zierikzee beheert de collectie van de gemeente Schouwen-Duiveland. Op verzoek van de gemeente is in 2023 door bureau Helicon een inspectie op de staat van het beheer uitgevoerd. Het resultaat van deze inspectie is verwoord in een rapport dat in december van het vorig verslagjaar is aangeboden aan de opdrachtgever, de gemeente Schouwen-Duiveland. In het vorig verslagjaar is al begonnen met de opvolging van de aanbevelingen voor zover die binnen de taken én de mogelijkheden van het Stadhuismuseum liggen. In de periode van dit bedrijfsplan zal daarmee worden doorgegaan. In de jaarlijkse verslaglegging richting de gemeente zal worden opgenomen wat er van de aanbevelingen is overgenomen.

3.2.1 Algemeen

De collectie vormt het hart van het Stadhuismuseum Zierikzee. Het (materiële) verhaal van Schouwen-Duiveland ligt besloten in die collectie die eigendom is van de gemeente en die wordt beheerd door de Stichting Stadhuismuseum Zierikzee.

De gemeentelijke collectie, bestaand uit ruim 6.000 objecten (ruim 9.000 recordnummers in het collectieregistratiesysteem), is continu in beweging. Objecten worden aan de collectie toegevoegd, geregistreerd, onderzocht, gerestaureerd, gepresenteerd en in enkele gevallen uiteindelijk ook afgestoten.

3.2.2 Verzamelbeleid

Het verzamelbeleid van het Stadhuismuseum staat omschreven in een meerjarig collectieplan dat na goedkeuring door de Raad van Toezicht van de Stichting Stadhuismuseum Zierikzee is aangeboden aan de wethouder cultuur van de gemeente Schouwen-Duiveland.

Voor de periode 2025-2028 wordt gebruik gemaakt van het *Collectieplan 2024-2027* dat in de vergadering van de Raad van Toezicht van 17 mei 2023 is besproken en goedgekeurd. Het is vervolgens op 31 mei 2023 samen met het *Bedrijfsplan 2024-2027* ingezonden aan de gemeente Schouwen-Duiveland. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat voor 2028 e.v. eveneens een nieuw collectieplan wordt opgesteld.

3.2.3 Collectiemobiliteit

Het Stadhuismuseum Zierikzee werkt als vanzelfsprekend actief mee aan het bevorderen van de mobiliteit van de gemeentelijke collectie. Al jarenlang tonen musea van Schouwen-Duiveland onderdelen van de collectie van het Stadhuismuseum Zierikzee.⁷ Ten behoeve van tijdelijke tentoonstellingen en presentaties in de diverse musea van Schouwen-Duiveland worden ook met regelmaat kortlopende bruiklenen uit de collectie toegestaan. Zolang de objecten het toelaten toont het Stadhuismuseum Zierikzee zich tegenover aanvragen van de musea in de eigen gemeente meer coulant betreffende de voorwaarden voor een kort- of langdurig bruikleen. Zo nodig stelt het Stadhuismuseum zelfs beschermende expositiemiddelen beschikbaar.

⁷ Een van de meest aansprekende voorbeelden hiervan is de *noodzender PAoZRK*, een tijdens de Watersnoodramp 1953 door P. Hossfelt uit Zierikzee vervaardigde 80 meter middengolfzender (inv. nr. 1965), die sinds 2009 in bruikleen is gegeven aan het Watersnoodmuseum.

Ten behoeve van tijdelijke tentoonstellingen ontvangt het Stadhuismuseum jaarlijks ook enkele bruikleenaanvragen van musea uit Nederland en recent zelfs vanuit het buitenland. Deze aanvragen worden zo veel mogelijk gehonoreerd, mits de conditie van het object dit toestaat en de tentoonstellingsomstandigheden aan de eisen voldoen. Als uitgangspunt geldt hierbij dat objecten die zich in de eigen semipermanente presentatie bevinden in principe minder snel worden uitgeleend, tenzij het eigen belang duidelijk wordt overstegen.

3.2.4 Documentatie en registratie

Ter borging van de informatie over de objecten behorende tot de collectie houdt het team van het Stadhuismuseum een documentatie bij. Deze is momenteel nog veelal in de vorm papieren dossiers, waarvan de basis is gelegd in een ver verleden maar de systematische uitbreiding is verzorgd in de periode 2000-2014 door conservator Peter Priester.

In de periode van dit Bedrijfsplan zal het Stadhuismuseum de collectiedocumentatie zoveel mogelijk digitaliseren en daarmee opnemen in het nieuwe collectieregistratie-systeem Axiel Collections.

In het huidige collectieregistratiesysteem AdLib Museum Standaard staan de ruim 6.000 tot de gemeentelijke collectie Schouwen-Duiveland behorende objecten geregistreerd onder een uniek inventarisnummer. Aangezien een object – bijvoorbeeld een servies of een bestek – uit meerdere onderdelen kan bestaan, bevat het registratiesysteem ruim 9.000 records.

AdLib Museum Standaard wordt met ingang van 2024 niet meer technisch ondersteund en/of verbeterd.⁸ Het Stadhuismuseum heeft met de licentiehouder inmiddels een akkoord dat de bestaande data in het eerste kwartaal van 2025 worden overgezet naar Axiell Collections Museum Standaard Cloud. Dit collectieregistratiesysteem sluit goed aan op de huidige AdLib-software. Met de conversie naar deze nieuwe software worden dan ook de minste problemen verwacht.

De migratie van de ruim 9.000 recordnummers naar het nieuwe collectieregistratiesysteem staat gepland voor begin 2025, zal door de leverancier worden uitgevoerd en in totaal een enige maanden in beslag nemen. Om de migratie zo succesvol mogelijk te laten zijn, zal in heel 2024 nog de aandacht worden besteed aan het corrigeren en aanvullen van de bestaande data.

Het gebruik van Axiell Collections Museum Standaard Cloud zal naar verwachting geen problemen opleveren met de presentatie van de collectie op digitale platforms als *Geheugen van Nederland* en *Collectie Nederland* en *Collectie Zeeland*.

Met de zes kleine musea binnen de gemeente zal vanaf 2025 worden gewerkt aan de *Collectie Schouwen-Duiveland*. Om vanuit het Stadhuismuseum ondersteuning te kunnen bieden aan de vorming van de digitale presentatie van deze collectie is het gewenst dat de kleine musea met hun collectieregistratie in AdLib eveneens overstappen op Axiell Collections Museum Standaard Cloud.

⁸ Dit in tegenstelling tot de gratis AdLib applicatie die diverse kleine musea binnen de gemeente al jaren gebruiken, die nooit technisch is ondersteund en dat vanwege de eenvoud ook niet nodig heeft.

3.2.5 Aankoopfonds

Binnen de jaarlijkse gemeentelijke subsidie aan het Stadhuismuseum is sinds 2016 een niet geïndexeerd bedrag van € 5.797 gelabeld voor aankopen ter aanvulling van de gemeentelijke collectie. Dit bedrag is gebaseerd op een budget dat ook al vóór de verzelfstandiging jaarlijks beschikbaar was voor aankopen. Sinds 2016 zijn bestedingen aan verwerving ten behoeve van de collectie boven dit bedrag steeds bekostigd uit de eigen middelen van de Stichting Stadhuismuseum Zierikzee. Vanuit het oogpunt van verantwoorde bedrijfsvoering gaat dat niet meer gebeuren. Overschotten van de gelabelde € 5.797 voor aankoop ten behoeve van de collectie zijn altijd doorgeschoven naar het budget van het opvolgende jaar. In de periode van dit bedrijfsplan zal dit niet anders zijn.

3.3 Tentoonstellingen en presentaties

Naast verwerven, registreren, documenteren, beheren, behouden en onderzoeken is het presenteren van de collectie een belangrijke taak. Het Stadhuismuseum Zierikzee presenteert het (materieel) erfgoed van de gemeente Schouwen-Duiveland en haar omgeving.

3.3.1 Algemeen

Vanaf zijn primaire locatie, het voormalige stadhuis van Zierikzee, richt het Stadhuismuseum zich op het vertellen van de verhalen van het leven op en rond Schouwen-Duiveland in semipermanente presentaties en middels een diversiteit aan aansprekende tijdelijke tentoonstellingen, lezingen, publicaties, educatieve projecten en de website. Bovendien positioneert het museum zich in het heden door eigentijdse kunstenaars met een relatie tot het eiland een podium te bieden.

3.3.2 Semipermanente presentatie eigen collectie

De topstukken uit de eigen collectie, aangevuld met diverse bruiklenen, zijn sinds april 2012 te zien in semipermanente presentaties in het voormalige stadhuis van Zierikzee. In het *Bedrijfsplan 2016-2019* is al aangegeven dat het om diverse redenen wenselijk is een presentatie niet langer dan zes tot acht jaar te laten staan. Voor het Stadhuismuseum betekent dit dat de semipermanente presentatie al tussen 2018 en 2020 geheel vernieuwd had moeten zijn. Wisselingen binnen de staf van inhoudelijk deskundigen en de maatregelen ter bestrijding van corona hebben de doorvoering van de vernieuwing van de semipermanente presentaties echter verhinderd.

De vernieuwing van de eerste en meteen de grootste semipermanente presentatie in het Stadhuismuseum staat nu gepland voor tweede kwartaal 2025. Deze nieuwe presentatie, waaraan de conservator van het Stadhuismuseum samen met de projectleider presentatie de afgelopen jaren hard heeft gewerkt, zal meer het karakter van een belevenis krijgen. Tevens zullen voor deze presentatie enkele nog niet eerder getoonde, heel bijzondere bruiklenen naar Zierikzee gaan worden gehaald.

3.3.3 Wisselexposities

Om de verhalen van Schouwen-Duiveland en omgeving te kunnen vertellen organiseert het Stadhuismuseumteam in de periode van dit bedrijfsplan naast de semipermanente presentaties jaarlijks tenminste drie wisselexposities.

Hoewel nog niet voor de gehele periode van dit bedrijfsplan alle plannen voor wisselexposities concreet zijn, kan hier al wel als voorlopig worden genoemd:

- *de Fauna van Schouwen-Duiveland*
- *Kor en Bot 75 jaar*
- *Hermanus Davinus Heuff (1875-1945)*
- *Aanwinsten 2020-2025*
- *Trouwen op Schouwen; Jacob Cats 'Houwelijk' 400 jaar*
- *Schouwse muziekbands*

Op de zolder van het voormalige stadhuis van Zierikzee zal de serie wisseltentoonstellingen onder de noemer '*Winter op zolder*' worden voortgezet. Deze ruimte leent zich alleen voor het presenteren van werken die bestand zijn tegen de niet-museale klimaatomstandigheden. Voor het exposeren op de zolder van objecten die museale klimaatomstandigheden vereisen zijn dure klimaatvitruines vereist, waarvan het Stadhuismuseum er momenteel slechts één bezit.

In de serie *Zeeuwse meesters uit de Gouden Eeuw* wordt in de periode van dit bedrijfsplan aandacht besteed aan:

- *Salomon Mesdach*
- *Achttiende eeuwse Zeeuwse portretten en portrettisten*
- *Cornelis Jonson van Ceulen*
- *Vroege Landschappen door Zeeuwse meesters uit de Gouden Eeuw*
- *Karel Slabbaert*
- *Daniel de Blieck*
- *Adriaen Coorte*

In de voor de eerste helft van 2025 geplande expositie van twee werken van de Zeeuwse portretschilder Salomon Mesdach (1600-1632) zal worden ingegaan op het leven en werk van de schilder, van de geportretteerden en vooral ook op de luxe kleding die door de geportretteerden wordt gedragen. De gerenommeerde kunsthistorici dr. Carla van de Putterlaar en dr. Rudi Ekkart staan in voor de kwaliteit van de presentatie en begeleidende publicatie over de uit de collectie van het Rijksmuseum in bruikleen te ontvangen portretten.

Drs. Jim van der Meer Mohr, onder andere bekend van het televisieprogramma '*Tussen kunst & kitsch*' zal eveneens in 2025 een expositie met begeleidende publicatie verzorgen over de achttiende eeuwse Zeeuwse portretten en portrettisten. Dit onderwerp past qua periode niet helemaal in de reeks *Zeeuwse meesters uit Gouden Eeuw*. Maar het lopende onderzoek en de bij Uitgeverij WBooks geplande publicatie zijn echter voldoende uitdagend om voor deze ene keer buiten het tijdraam van de reeks exposities en begeleidende publicaties te stappen.

Met een expositie over Cornelis Jonson van Ceulen (1593-1661) wordt in 2026 het werk van een bijzondere Zeeuwse meester met een duidelijk afgebakende Engelse én een Nederlandse periode belicht. Daarbij komt ook nog dat een zeer gerenommeerde Britse onderzoeker en voormalig conservator van Tate Britain, prof. dr. Karen Hearn, zichzelf als gastconservator voor deze laatstgenoemde expositie heeft aangemeld. De inmiddels standaard geworden

begeleidende publicatie binnen de reeks zal voor het eerst in het Engels zowel als het Nederlands verschijnen.

Met dr. Edwin Buijsen, hoofd van het Erfgoedlaboratorium van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en voormalig hoofd onderzoek bij het Mauritshuis, zijn afspraken gemaakt voor een tentoonstelling en begeleidende publicatie in 2027 over kleine landschappen vervaardigd door Zeeuwse meesters uit de Gouden Eeuw.

Met de presentatie van werk van Karel Slabbaert (circa 1616-1654) heeft het Stadhuis museum wederom een Zeeuwse meester met een duidelijke relatie tot Zierikzee in de planning staan. Het onderzoek naar het leven en werk van de in Zierikzee geboren Slabbaert moet nog bijna geheel worden opgestart.

Kunstschilder, technisch tekenaar en architect Daniel de Blieck (circa 1610-1673) heeft het schildersvak geleerd bij Dirck van Delen (1604/5-1671). In tegenstelling tot zijn leermeester bevatten zijn schilderijen en tekeningen wel realistische architectuur. Over het opstarten van het onderzoek naar het leven en werk van Daniel de Blieck ten behoeve van een expositie én begeleidende publicatie worden al besprekingen gevoerd.

3.3.4 *Andere activiteiten*

Bij elke tentoonstelling of presentatie probeert het Stadhuis museumteam activiteiten te organiseren die verdieping leveren op datgene dat wordt getoond. Indien mogelijk worden deze activiteiten georganiseerd in samenwerking met relevante partijen op Schouwen-Duiveland.

3.3.5 *Het Huis van Sinterklaas*

Met de organisatie van het *Huis van Sinterklaas Schouwen-Duiveland* haalt het Stadhuis museum jaarlijks een bijzonder feest in huis. Het hele museumgebouw ombouwen tot residentie van de Goedheiligman en zijn Pieten biedt elk jaar weer kansen om eens goed te kijken naar de diverse presentaties. Bovendien trekt het *Huis van Sinterklaas* een doelgroep aan die anders moeilijk naar het museum komt. Inmiddels is bewezen dat een deel van de bezoekers van het *Huis van Sinterklaas* op een later tijdstip terugkomt als bezoeker van de presentaties van het Stadhuis museum.

3.3.6 *Samenwerking*

Bij de organisatie van tentoonstellingen en de bijbehorende activiteiten werkt het Stadhuis museumteam waar mogelijk en/of nodig samen met externen. Dat kan zijn op het niveau van gastonderzoekers, organisaties, handelaren of particulieren die bruiklenen ter beschikking stellen, of deskundigen die hun expertise beschikbaar stellen om bepaalde activiteiten te organiseren.

Zonder deze aanvullingen op de deskundigheid van het eigen team van het Stadhuis museum en/of op de gemeentelijke collectie kunnen de exposities, presentaties en activiteiten nooit het niveau van de afgelopen jaren evenaren, laat staan overstijgen.

3.3.7 Tentoonstellingsfondsen

Voor de organisatie van tentoonstellingen en presentaties lukt het nog niet altijd om met succes externe fondsen aan te spreken. Eerder is hier al gemeld dat de provincie nog steeds niet wenst bij te dragen aan het project *Zeeuwse meesters uit de Gouden Eeuw*, dat onmiskenbaar van provinciaal niveau is. Maar ook fondsen die zich richten op het bijdragen in de kosten van het verkrijgen van buitenlandse bruiklenen kiezen liever voor meer in het oog springende musea in de Randstad dan voor het Stadhuismuseum Zierikzee.⁹ Het Stadhuismuseumteam zal er in de periode van dit bedrijfsplan alles aan doen om daar verandering in te brengen, maar heeft de steun van de gemeentelijke organisatie hierbij nodig.

Om tentoonstellingen en presentaties met kwalitatief hoogwaardige objecten te kunnen blijven organiseren houdt het Stadhuismuseum wanneer mogelijk binnen de eigen middelen een tentoonstellingsreserve aan. Alleen dan kunnen meerjarige projecten blijvend worden georganiseerd en nieuwe tentoonstellingsprojecten worden geïnitieerd.

Voor de bij de exposities uit te geven publicaties, het blijvende resultaat van een doorgaans tijdelijk project, zal eveneens fondsenwerving noodzakelijk blijven.

3.4 Publieksbereik

Het Stadhuismuseum organiseert exposities, presentaties en activiteiten voor alle inwoners en bezoekers van de gemeente Schouwen-Duiveland, voor liefhebbers van kunst en geschiedenis en voor diegene die geïnteresseerd zijn in het verhaal over het leven op en rond Schouwen-Duiveland.

3.4.1 Algemeen: publieksbegeleiding en educatie

Het Stadhuismuseum biedt zijn bezoekers informatie in de vorm van zaalteksten, catalogi, website, beeldbank, presentaties van bewegende beelden, voordrachten en rondleidingen. Deze zijn niet alleen gericht op het weten en begrijpen, maar geven ook een aanzet tot het leren kijken, leren interpreteren en het ervaren. De geboden informatie is leerrijk, helder, begrijpelijk en zeker ook uitdagend, prikkelend en verleidend.

Zoals gemeld zal in de periode van dit bedrijfsplan de grote semipermanent presentatie in een nieuwe vorm van publieksbegeleiding worden afgerond. Gekozen is voor diverse '*vertellers uit de tijd*'.

Het onderwijsveld wordt jaarlijks vanuit het Stadhuismuseum proactief en in samenspraak een educatief programma aangeboden. Het museumteam ontwikkelt hiervoor een aantrekkelijk aanbod waardoor scholen hun leerlingen en ouders hun kinderen mee willen nemen naar het museum. Een visie op educatie is onderdeel van het museaal beleid. Educatieve programma's zijn steeds passend bij de aard van de collectie en de omvang van de organisatie.

⁹ Een bijdrage vanuit de provincie aan tentoonstellingen in deze serie is niet alleen een erkenning van het provinciale niveau van maar biedt ook de kans om bij heel veel meer fondsen aan te kloppen voor financiële ondersteuning. Meer beschikbare financiën maakt dat de kwaliteit van het gepresenteerde nog verder omhoog kan, maar ook dat er meer nog niet eerder in Zeeland getoonde werken in bruikleen kunnen worden gekregen.

Aan educatie speciaal voor volwassenen wil het Stadhuis museumteam in de periode van dit bedrijfsplan eveneens aandacht gaan schenken. Vandaar dat in de begroting van dit bedrijfsplan rekening is gehouden met uitbreiding van het team met een specifieke deskundige op dit vlak.

3.4.2. Publieksbenadering

Het Stadhuis museum staat open voor iedereen: van inwoners van Zierikzee en Schouwen-Duiveland tot toeristen, van vluchters voor slecht weer tot doorgewinterde museumbezoekers én kunstkenner.

Als eigentijds museum heeft het verzelfstandigde Stadhuis museum als taak een heldere positionering te kiezen in zijn aanbod. Uitgangspunten hierbij zijn de eigen identiteit, de ambities en de doelstellingen. Het aanbod bestaat uit de hoogwaardige presentatie van de collectie in de vorm van semipermanente en tijdelijke tentoonstellingen, van publieksbegeleiding, gastheerschap en uiteindelijk ook uit merchandising.

Alleen met een volledig uitgebalanceerd pakket van al deze zaken op een vergelijkbaar niveau zal het museum optimaal kunnen profiteren van de mogelijkheden om diverse groepen potentiële geïnteresseerden te verleiden tot een bezoek.

Het Stadhuis museumteam spant zich in om relevante en bereikbare marktsegmenten van voldoende omvang op te sporen en te verleiden tot een bezoek aan het museum. Naast aanbodgericht zal het Stadhuis museum ook vraaggericht opereren.

Het programma van activiteiten sluit aan bij het seizoen. In de winter is er heel andere groep potentiële bezoekers voor het museum binnen de eigen gemeente beschikbaar dan in het voorjaar, de zomer en het najaar, of in de schoolvakanties. Door rekening te houden met de wensen van die diverse groepen bezoekers in verschillende perioden van het jaar kan het museum de belangstelling voor zijn presentaties en activiteiten vergroten en verbreden.

3.4.3 Marketing en publiciteit

Het Stadhuis museum wil zich in de periode van dit bedrijfsplan nog verder op de toeristische en culturele kaart van Nederland spelen. Het zal dit doen door enerzijds aansprekende tentoonstellingen met gedegen begeleidende publicaties blijven te organiseren, door nog betere presentatie van de collectie op het wereldwijde web, maar ook door zich nog meer dan in de afgelopen periode gericht te gaan afficheren via advertenties én voor zover het budget dat toelaat de 'museumladders' in de diverse nationale dagbladen. Daarnaast zullen de mogelijkheden tot free publicity in bijvoorbeeld de kunsttijdschriften verder worden uitgediept.

4. Strategie

Voor een verzelfstandigd museum is het van belang zich op te kunnen stellen als cultureel ondernemer, met een goed inzicht in de eigen sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen en de daaruit voortvloeiende te ontwikkelen strategie.

4.1 Belang van het Stadhuis museum

Het Stadhuis museum Zierikzee is het gemeentelijk museum van Schouwen-Duiveland. Het is gehuisvest in een van de belangrijkste monumentale iconen van de stad. Samen met monumenten als de St. Lievensmonstertoren, de Nieuwe Kerk, het Burgerweeshuis, de

monumentale panden op het Havenpark en de Oude Haven, de stadspoorten, het nog Middeleeuws aandoende stratenplan van de binnenstad, de lokale ondernemers, etc., etc., zorgt het museum voor een voor een breed publiek aantrekkelijke stad.

Net als de ondernemers binnen Zierikzee dat doen door hun aanbod zo aantrekkelijk mogelijk te presenteren, draagt het Stadhuismuseum met zijn programmering van wisseltentoonstellingen en activiteiten bij aan die aantrekkelijkheid van de stad Zierikzee en daarmee van de gemeente Schouwen-Duiveland.

4.1.1 Cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemen is de motor voor de uitvoering van de missie en visie van het verzelfstandigde Stadhuismuseum Zierikzee. Door zich op te stellen als cultureel ondernemer kan het museum extra budget genereren ten behoeve van de realisatie van de strategische doelen. Het cultureel ondernemerschap richt zich op thema's als stad, land en water, waarbij feiten uit het verleden steeds een aansluiting krijgen met het heden.

Binnen dit ondernemerschap richt het Stadhuismuseum zich op het vergroten van de kennis van het leven op en rond het eiland Schouwen-Duiveland. Aandacht zal worden besteed aan het werk van kunstenaars met een bekendheid binnen de provincie, om daarna over te kunnen stappen op het presenteren van werk van kunstenaars met een (inter-)nationale bekendheid. Dit al vanzelfsprekend binnen de financiële mogelijkheden die het Stadhuismuseum weet te genereren.

Cultureel ondernemerschap wordt door de gehele organisatie van het Stadhuismuseum als een vanzelfsprekendheid beschouwd. De betaalde medewerkers zowel als de vrijwilligers zullen in de ontwikkeling van deze competentie blijven worden gestimuleerd. Binnen dit kader geldt tevens dat het Stadhuismuseum daar waar mogelijk nauw samenwerkt met de overige museale instellingen op het eiland.

4.1.2 Museumbezoekers

In paragraaf 2.1 is een overzicht gegeven van de bezoekersaantallen 2016 t/m 2023. Voor de periode 2025-2028 wil het team van het Stadhuismuseum weer streven naar gemiddeld ongeveer 20.000 bezoekers per jaar, waarvan maximaal 20% niet betalende bezoekers. Het mag duidelijk zijn dat voor het bereiken van dit aantal bezoekers de tentoonstellingen én de activiteiten op minimaal het niveau van 2016 tot heden zullen moeten blijven kunnen worden georganiseerd. Ter ondersteuning van dit streven zal er tegelijk meer budget beschikbaar moeten komen voor promotie van het museum en zijn activiteiten.

In de begroting is vanaf 2026 rekening gehouden met het Gravensteen als extra publiekstreckende dependance van het Stadhuismuseum. Na een bezoek aan de voor de start van het seizoen 2026 nieuw in te richten locatie Mol 25 zullen meer bezoekers aan de binnenstad van Zierikzee het Stadhuismuseum in de nog steeds niet goed vindbare Meelstraat aan gaan doen (zie over de plannen met het Gravensteen weer geheel als museum hoofdstuk 8 van dit bedrijfsplan).

4.1.3 Collectiebeheer

Het team van het Stadhuismuseum Zierikzee werkt op het terrein van collectiebeheer volgens de afspraken die zijn gemaakt tussen de gemeente Schouwen-Duiveland en de Stichting Stadhuismuseum Zierikzee en vastgelegd in de overeenkomst d.d. 23 december 2015.

Het beheer van de collectie wordt uitgevoerd volgens de normen van de Nederlandse Museum Vereniging, het Nederlands Museumregister en SPECTRUM 5.0 (de internationaal toegepaste standaard voor collectiemanagement). Het Stadhuismuseum heeft in 2017/2018 de audit voor het predicaat *Geregistreerd Museum* van de Stichting Museum Register met glans doorstaan.

In opdracht van de gemeentelijke organisatie is in het tweede kwartaal van 2023 het beheer van de gemeentelijke collectie nog eens extra geïnspecteerd. De aanbevelingen van deze inspectie zullen in de periode van dit *Bedrijfsplan 2025-2028* voor zover mogelijk ter harte genomen.

4.1.4 Financieel gezond

Voorwaarde voor een financieel gezond verzelfstandigd gemeentelijk museum is een meerjarenafspraak over de te ontvangen subsidie. Alleen wanneer er zekerheid is over het beschikbare budget over een aantal jaren kan er beleid worden gemaakt en kunnen er activiteiten worden ontplooid die het Stadhuismuseum als culturele onderneming financieel gezond houden.

Leidend zijn de bepalingen verwoord in de nieuwe *Algemene subsidieverordening 2023* die de gemeenteraad van Schouwen-Duiveland op 26 januari 2023 heeft vastgesteld en met ingang van 1 februari 2023 geldend zijn.

Aanvullend uitgangspunt is de richtlijn van de Nederlandse Museumvereniging van december 2022, die stelt dat de vermogenspositie van een verzelfstandigd museum gelijk dient te staan aan tenminste één jaar netto bezoekersinkomsten inclusief financiering van het programma van activiteiten voor zover hiervoor verplichtingen zijn aangegaan, zoals met sponsors of andere financiers.

4.1.5 Product/marktcombinaties

Sinds 2016 biedt het Stadhuismuseum Zierikzee een aantal producten die niet alleen een lokaal/regionaal publiek aanspreken, maar ook aantrekkelijk zijn voor de nationale en internationale bezoekers van het eiland.

Voor uitbreiding van het aantal museumbezoekers kiest het Stadhuismuseumteam bewust voor producten met een brede 'Offspring'.

product	markt
lokale geschiedenis	lokaal/regionaal/nationaal
regionale geschiedenis	lokaal/regionaal/nationaal
zee (w.o. Deltawerken)	lokaal/regionaal/nationaal/internationaal
beeldende kunst	lokaal/regionaal/nationaal/internationaal

4.1.6 Marketing en branding

Het merk *Stadhuismuseum Zierikzee* is sinds 2016 sterk gegroeid in bekendheid. Dit vertaalt zich onder andere in de diversiteit en de herkomst van bezoekers, maar zeker ook in die van de aan het Stadhuismuseum reeds toegestane en soms ook al toegezegde bijzondere bruiklenen. Het resultaat van dit laatste zal duidelijk worden in de semipermanente presentaties die in de periode van dit bedrijfsplan worden vernieuwd, maar zeker ook in de wisselexposities die zullen worden gerealiseerd.

4.1.7 Communicatiemiddelen

Binnen de bedrijfscommunicatie worden online communicatiemiddelen steeds meer belangrijk. Klassieke advertenties, flyers en posters werken nog wel bij een deel van de doelgroep, maar zeker niet bij de gehele doelgroep.

4.1.7.1 Offline communicatiemiddelen

Onder offline communicatiemiddelen worden verstaan de huisstijl, een folder, een brochure, een advertentie, een redactioneel artikel in een tijdschrift of een magazine. Het Stadhuismuseum Zierikzee zal blijven streven naar de volgende offline communicatiemiddelen:

- handhaving van de huidige naam en het duidelijk herkenbare beeldmerk
- heldere en compacte tentoonstellingsteksten
- wervende publieksfolders in het Nederlands, Engels én Duits
- affiches bij elke wisseltentoonstelling, verspreid via de reguliere kanalen op het gehele eiland en waar zinnig ook daar buiten
- brochures/flyers bij elke activiteit, zeker wanneer die een serieel karakter hebben
- wetenschappelijk verantwoorde maar tegelijk voor een breed publiek toegankelijke publicaties, die waar mogelijk landelijk worden aangeboden in de betere boekhandel
- goed opgeleide rondleiders
- logische bewegwijzering op het eiland, in de stad en binnen in het museum
- waar mogelijk aansluiten bij
- activiteiten van de Ondernemersvereniging InZierikzee / CASD
- thematische wandelingen in de stad.

4.1.7.2 Online communicatiemiddelen

Sinds 2016 zijn de online communicatiemiddelen steeds belangrijker geworden. Het Stadhuismuseumteam gebruikt voor de online communicatie:

- een modern geoutilleerde eigen website, overzichtelijk, verleidend, prikkelend en uitdagend én voldoende aan de modernste eisen van web-usability
- een catalogus van de collectie beheerd door het Stadhuismuseum, waar mogelijk én afhankelijk van de mogelijkheid tot directe aanpassing van de data, gedeeld met gespecialiseerde websites als *Zeeuwse Ankers*, *Geheugen van Nederland* en Rijksdienst voor Kunsthistorische Documentatie/Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis
- een met regelmaat aangevuld web archief met informatie over de voorbije tentoonstellingen, presentaties en activiteiten
- regelmatige 'updates' met nieuws over het museum en de door het museum georganiseerde presentaties en activiteiten op de social media (FaceBook, Twitter, Instagram, LinkedIn)

4.1.7.3 Zichtbaarheid op locatie, binnen Zierikzee en op Schouwen-Duiveland

Het Stadhuismuseum Zierikzee is gehuisvest in een iconisch gebouw in de binnenstad van Zierikzee. Het beeld van Neptunus prijkt als windvaan op de carillontoren boven alle daken van de binnenstad uit. In de communicatie zal het Neptunusbeeld een steeds meer prominente rol krijgen, zodat de bezoekers aan Zierikzee weten waar ze op moeten letten om naar het monumentale gebouw in de Meelstraat te komen. De Meelstraat, de middelste straat op de

Dam, is vanaf de Mol/Schuihaven en Poststraat/Appelmarkt niet duidelijk zichtbaar. Voor bezoekers van de binnenstad van Zierikzee blijft het Stadhuismuseum tot nu toe nog steeds moeilijk vindbaar.

Door het nog steeds ontbreken van duidelijke toeristische bewegwijzering in de binnenstad van Zierikzee worden bezoekers ook niet verwezen naar het Stadhuismuseum of naar andere monumenten of attracties in de binnenstad van Zierikzee. Het Stadhuismuseumteam zal in de periode van dit bedrijfsplan bij de gemeente blijven aandringen op het plaatsen van duidelijke toeristische bewegwijzering in de binnenstad van Zierikzee.

Het Stadhuismuseum is het enige museum van omvang binnen de gemeente Schouwen-Duiveland dat op de toegangswegen tot Zierikzee geen verwijzing heeft door middel van de bruine borden met het internationaal bekende  symbool en de naam van het museum. Alle andere musea binnen de gemeente beschikken wel over een dergelijke verwijzing. Het team van het Stadhuismuseum zal in de periode van dit bedrijfsplan bij de gemeentelijke organisatie blijven aandringen om Rijkswaterstaat te bewegen deze verwijzing naar het eigen gemeentelijk museum langs de drie toegangswegen tot Zierikzee alsnog te plaatsen.

4.1.7.4 Merchandise in Museumwinkel en Museumcafé

De Museumwinkel van het Stadhuismuseum Zierikzee blijft in de periode van dit bedrijfsplan een basisassortiment aanbieden dat gerelateerd is aan de standaard thema's van het museum. Bij thematentoonstellingen wordt het winkelassortiment op het specifieke thema uitgebreid. Hetzelfde geldt voor het assortiment in het Museumcafé. Bij alles blijft rekening worden gehouden met het feit dat het Stadhuismuseum een professioneel museum is dat een verantwoord, attractief en een kwalitatief hoogwaardig product levert.

4.1.7.5 Free publicity

Met een team van een wetenschappelijk geschoolde en inhoudelijk deskundige conservator, enkele gastconservatoren en een inhoudelijk geschoolde directeur-bestuurder lukt het met enige regelmaat om free publicity te genereren in lokale, regionale en nationale media. Afhankelijk van het onderwerp kan de free publicity zelfs grensoverschrijdend zijn.

4.1.7.6 Commerciële publiciteit

Om het merk Stadhuismuseum Zierikzee verder te ontwikkelen zal het budget voor publiciteit in de periode van dit bedrijfsplan echter moeten worden verruimd. Adverteren vanwege speciale exposities of evenementen in bijvoorbeeld de Kunstbijlagen van landelijk verspreide media als NRC-Handelsblad, Volkskrant, Trouw, maar ook de luxere bladen als Elseviers Weekblad of Nouveau, is tot nu toe vanuit budgettaire oogpunt bijna niet mogelijk geweest. Het is de bedoeling dit in de periode van dit bedrijfsplan incidenteel mogelijk te maken. In de begroting 2025-2028 is hiermee rekening gehouden.

4.2 Sterkten / zwakten

De belangrijkste sterkten van het Stadhuismuseum Zierikzee zijn:

1. het Stadhuismuseum beschikt over een steeds meer boeiende collectie van aansprekend niveau met behoorlijke toeristische wervingskracht
2. het Stadhuismuseum is gehuisvest in een sfeervol, bijzonder waardevol historisch monument dat behoort tot het culturele erfgoed van de stad Zierikzee en de gemeente Schouwen-Duiveland
3. het museum heeft als basisvoorziening en 'als stedelijke parel' de aandacht en de steun van de gemeente
4. het Stadhuismuseum beschikt over waardevol 'maatschappelijk kapitaal' in de vorm van een deskundige staf en een grote groep toegewijde vrijwilligers

5. het team van het Stadhuismuseum heeft sinds 2016 een heel sterk, breed en gevarieerd netwerk van relaties opgebouwd. Het verkrijgen van steeds meer interessante bruiklenen voor tijdelijke presentaties kost nog steeds erg veel inspanning, maar lukt steeds beter.

De belangrijkste zwakten voor het Stadhuismuseum zijn:

1. de door het Stadhuismuseum te beheren gemeentelijke collectie is boeiend, maar niet van dusdanig niveau dat van het museum mag worden verwacht exposities vanuit de gemeentelijke collectie te organiseren met een meer dan bovenregionale / provinciale aantrekkingskracht
2. het Stadhuismuseum beschikt in het pand niet over voldoende ruimte om wisselexposities te maken met objecten die uitsluitend onder museaal verantwoorde (klimaat beheerste) condities gepresenteerd mogen worden
3. het Stadhuismuseum mist een groot aantal bezoekers vanwege het gebrek aan nabijgelegen parkeer gelegenheid en het niet bereikbaar zijn voor touringcars voor hele groepen potentiële museumbezoekers
4. het Stadhuismuseum is ondergebracht in een oud monumentaal pand dat altijd hoge onderhoudskosten zal houden
5. vanuit het oogpunt van cultureel ondernemerschap zijn verbeteringen noodzakelijk in de huidige bestemming van enkele ruimtes. Vooral de verplaatsing van de publieksingang, de entreebalie en het museumcafé zijn in de periode van dit bedrijfsplan van de hoogste urgentie.

4.3 Kansen / bedreigingen

De belangrijkste kansen voor het Stadhuismuseum zijn:

1. de collectie van de gemeente Schouwen-Duiveland, die op een moderne wijze wordt gepresenteerd samen met bijzondere bruiklenen in een historisch monument, kan meer aandacht trekken
2. het nu in de periode van dit bedrijfsplan eindelijk mogen uitbouwen van het Gravensteen tot een museale belevenis waarmee de functie van dit 'stenen huis van de graaf van Holland en Zeeland' en later het gewest Zeeland voor een breed publiek duidelijk gemaakt kan worden en waardoor 20-25.000 betalende bezoekers extra naar Zierikzee kunnen worden getrokken
3. optimaal gebruik maken van de nieuwe technologische ontwikkelingen (internet, e-marketing, digitale nieuwsbrieven, etc.) kan een groter publiek direct worden benaderd en geïnformeerd en kan de naamsbekendheid van het museum nog verder worden vergroot
4. het museum kan door de aantrekkelijke combinatie van een historisch gebouw, bijzondere tentoonstellingen en bijbehorende activiteiten gaan rekenen op een trouwe kring van bezoekers, sponsors en weldoeners
5. het uitbouwen van een betrokken achterban uit Zierikzee en Schouwen-Duiveland, die zich verantwoordelijk voelt voor het welslagen van het Stadhuismuseum als gemeentelijk museum, kan tot een groter maatschappelijk draagvlak leiden

De belangrijkste bedreigingen voor het Stadhuismuseum zijn:

1. de toenemende concurrentie, niet alleen op de vrijetijdsmarkt, maar ook tussen de lokale en regionale musea onderling in de werving van vrijwilligers ten behoeve van het uitvoeren van taken die niet of niet meer door de betaalde medewerkers kunnen worden uitgevoerd maakt de exploitatie duurder
2. het nog steeds ontbreken van heldere bewegwijzering naar de binnenstad van Zierikzee en in de binnen stad naar het eigen gemeentelijk museum, maakt dat het Stadhuismuseum een groot aantal bezoekers mist
3. de decentrale ligging in de binnenstad van Zierikzee en beperkte bereikbaarheid van het museum én de stad Zierikzee zelf met goed openbaar vervoer vanuit de Randstad, westelijk Brabant én Vlaanderen, bedreigen de noodzakelijke groei van het aantal betalende bezoekers
4. wanneer het Gravensteen eind 2025 niet in zijn geheel ter beschikking komt van het Stadhuismuseum en tevens niet snel daarna kan worden getransformeerd tot de voorgestelde museale belevenis, zal de geraamde extra groei in betalende bezoekers aan Zierikzee en Schouwen-Duiveland niet worden gerealiseerd. De in dit plan gepresenteerde begroting 2026, 2027 en 2028 komt daarmee sterk onder druk te staan.

4.4 Strategie

Voor een verzelfstandigd museum als het Stadhuismuseum is het van belang zich op te stellen als cultureel ondernemer, met een goed inzicht in de eigen sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen en de daaruit voortvloeiende strategie.

Het is van groot belang voor de realisatie van de doelstellingen van het Stadhuismuseum dat de gemeentelijke organisatie de strategische keuzes van het eigen gemeentelijk museum ten volle ondersteunt.

5. Organisatie en bedrijfsvoering

Het Stadhuismuseum Zierikzee is een zelfstandige juridische entiteit in de vorm van een stichting met een directeur-bestuurder en een Raad van Toezicht.

5.1 Algemeen

Het team van het Stadhuismuseum functioneert als een platte organisatie met een directeur-bestuurder, indien nodig een plaatsvervanger en geen verdere hiërarchische onderverdeling.

5.2 Formatie

Het Stadhuismuseum heeft in de periode van dit bedrijfsplan behoefte aan uitbreiding van de formatie met een medewerker die zich kan richten op de externe communicatie, een medewerker die volwasseneneducatie als specialisatie heeft en een medewerker beveiliging (surveillant).

De eerstgenoemde functie behoorde tot de formatie waarmee het verzelfstandigde Stadhuismuseum in 2016 is begonnen. In de loop der tijd liet het budget niet meer toe een medewerker speciaal voor de communicatie in dienst te houden. In 2024 wordt bekeken hoe het beste invulling aan deze functie kan worden gegeven.

De tweede genoemde functionaris is bedoeld als een aanvulling op de educatief medewerker die vanuit de Vereniging van Musea Schouwen-Duiveland educatieve projecten voor het kleuter- en basisonderwijs initieert en waar nodig begeleid. Volwasseneneducatie is momenteel echter een onderbelicht iets in het Stadhuismuseum, waar node behoefte aan is.

Vanwege de steeds meer bijzondere eisen die bruikleengevers stellen aan het uitlenen van hun werken én de steeds meer bijzondere bruiklenen die het Stadhuismuseum in zijn presentaties mag tonen, wordt het noodzakelijk tijdens openingsuren van het museum over een voor het publiek duidelijk zichtbare medewerker beveiliging (surveillant) te beschikken. Het is feitelijk al enige tijd niet meer verantwoord dit deel van de beveiliging van de gepresenteerde collectie op de schouders van de steeds ouder wordende groep vrijwilligers van het Stadhuismuseum te laten rusten.

De eerste twee genoemde nieuwe medewerkers kunnen volstaan met ieder een parttime aanstelling van 0,44 fte, terwijl voor de functie van beveiliging geldt dat het aantal uren openstelling van het museum vereist dat hier sprake is van uitbreiding van de formatie met 1,3 fte. Vanwege de aanstaande overstap naar een nieuw collectieregistratiesysteem is in 2024 en

2025 extra gespecialiseerde menskracht nodig op het vlak van collectiebeheer en -registratie. In de begrotingen 2025-2028 is rekening gehouden met deze uitbreiding van de formatie.

Functie	Formatie in fte (36 uur)
directeur-bestuurder	0,80
conservator	0,89
collectiebeheerder	0,97
projectleider presentatie	0,67
medewerker volwassenen educatie	0,44
medewerker communicatie	0,44
medewerker financiële administratie / secretariaat / evenementen	0,83
weekendmanager / vrijwilligerscoördinator / medewerker evenementen	0,78
medewerker algemene beveiliging en techniek	0,89
medewerker beveiliging tijdens openstelling	1,30
Totaal	8,01

Voor de uitvoering van de museale taak zijn de bijna 50 vrijwilligers waarover het Stadhuis museum kan beschikken zeer belangrijk. De meeste vrijwilligers verrichten werkzaamheden aan de entreebalie en museumcafé – het zogenaamde frontoffice. Zonder hen kunnen er geen bezoekers worden ontvangen en dus ook geen inkomsten uit entree worden verworven. Een vijftal vrijwilligers helpen de collectiebeheerder bij de uitvoer van haar taak in het zogenaamde backoffice.

Bijna alle vrijwilligers draaien hun diensten op basis van gemiddeld een dagdeel per week. Idealiter zou het Stadhuis museum zo'n 65 vrijwilligers voor deze functie beschikbaar hebben, zodat het inplannen van de frontofficediensten in tijden van grote publieke belangstelling eenvoudiger kan verlopen. Daar komt bij dat de aanwezige vrijwilligers er niet jonger op worden.

De 'vijver' waarin hier in Zeeland wordt 'gevist' op nieuwe vrijwilligers wordt al jaren zwaar 'overbevestigd'. Hierdoor is een steeds minder aantal vrijwilligers beschikbaar terwijl de vraag om vrijwilligers 'Zeeland breed' steeds groter wordt.

Door aanstelling vanaf 2024 van een betaalde medewerker beveiliging (surveillant) tijdens de uren openstelling voor publiek wordt de druk op de beveiligingstaak van de vrijwilligers aan de entreebalie minder. Voor de periode van dit bedrijfsplan kan dan ook worden volstaan met een aantal van 50 vrijwilligers. De uitbreiding van de formatie van het Stadhuis museum helpt meteen ook andere organisaties binnen de gemeente die steunen op vrijwilligers.

Vanaf 2026 wordt rekening gehouden met de exploitatie van het Zierikzeese Gravensteen geheel als museale belevenis aanvullend op c.q. ondersteunend aan het Stadhuis museum. Het is de bedoeling dat de backoffice-taken van het Gravensteen en het Stadhuis museum gaan worden gecombineerd. De frontoffice taken zullen net als bij het Stadhuis museum worden ingevuld met vrijwilligers.

De extra belasting die het beheren van het Gravensteen vanaf het boekjaar 2026 op de formatie van het Stadhuismuseum zal veroorzaken, zal één op één worden doorberekend aan de exploitatie van het Gravensteen.

5.3 Bedrijfsvoering

Een goede bedrijfsvoering van een verzelfstandigd museum, met de opdracht te zorgen voor de gemeentelijke collectie, kan alleen met een staf van professioneel en dus voor de functies opgeleide betaalde medewerkers, aangevuld met vrijwilligers voor specifiek uit te voeren taken.

Bij werken met vrijwilligers hoort een vrijwilligersbeleid. Dit beleid is inmiddels verankerd in de gehele organisatie. De betaalde medewerkers ondersteunen vrijwilligers in de uitvoering van hun taken en zijn zich bewust dat ze zonder vrijwilligers geen betaalde baan hebben.

De vrijwilligers zijn door middel van hun training en onderling contact in staat hun verantwoordelijkheid te nemen, maar tegelijk taken die beter passen bij de betaalde medewerkers ook aan hen over te laten. Om deze verdeling van taken en verantwoordelijkheden zuiver te houden zijn sterke regie en heldere communicatie vanuit de directie en de vrijwilligerscoördinatie noodzakelijk.

6. Bestuur

Sinds 1 januari 2016 is het bestuur van de Stichting Stadhuismuseum Zierikzee in handen van de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder staat onder toezicht van een vijfköppige Raad van Toezicht en legt jaarlijks verantwoording af aan de Raad van Toezicht én aan gemeente.

6.1 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht wordt benoemd door het college van burgemeester en wethouders van Schouwen-Duiveland. De benoeming vindt plaats op voordracht van de Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een termijn van vier jaar en zijn maximaal eenmaal herkiesbaar.

6.1.1 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft een evenwichtige samenstelling. De leden zijn ten opzichte van elkaar en de directie onafhankelijk en kunnen kritisch opereren. Zij staan garant voor een brede bestuurlijke ervaring, onafhankelijkheid en onpartijdigheid, en hebben een open oog voor maatschappelijke ontwikkelingen. Ze hebben ervaring met het leiden van complexe organisaties, vooral op het gebied van cultuur, politiek en bedrijfsleven. Daarnaast beschikken de leden over relevante netwerken en over affiniteit met (beeldende) kunst.

Om een onafhankelijke en zelfstandige positie van de stichting te kunnen waarborgen, zitten in de Raad van Toezicht geen personen die een bestuurlijke binding hebben met de subsidiërende gemeente noch met een van de betaalde medewerkers van het museum.

De Raad van Toezicht bestaat uit tenminste vijf leden, die samen de volgende expertises vertegenwoordigen:

- managementervaring op directieniveau
- financiële en fiscale deskundigheid
- kennis van marketing, fondsenwerving en sponsoring

- ervaring in politiek en openbaar bestuur
- deskundigheid op artistiek terrein.

De Raad van Toezicht hanteert een rooster van optreden, waarbij wordt gelet op gefaseerde optreding.

6.1.2. Taken en bevoegdheden

De Raad van Toezicht is belast met het toezicht op de algemene gang van zaken in de stichting en met het toezicht op het door de directeur-bestuurder gevoerde beheer en beleid en is voorts belast met de taken en bevoegdheden die hem bij de statuten d.d. 22 oktober 2015 zijn toegekend.

De Raad van Toezicht heeft aan de volgende directiebesluiten zijn goedkeuring te geven:

- de vaststelling en wijziging van de voor enig jaar of een reeks van jaren -opgestelde beleidsplannen;
- de vaststelling van de begroting, jaarrekening en jaarverslag;
- de duurzame en rechtstreekse of middellijke samenwerking met andere -rechtspersonen, alsmede verbreking van zodanige samenwerking, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is;
- het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen;
- het aangaan van huurovereenkomsten boven een door de Raad van Toezicht vast te stellen bedrag;
- de aanvraag van faillissement en surseance van betaling van de stichting;
- de beëindiging van de dienstbetrekking van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;
- een ingrijpende wijziging in de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers;
- de benoeming van, en het vaststellen van de opdracht aan, de registeraccountant;
- het aangaan van geldleningen boven een door de Raad van Toezicht vast te stellen bedrag;
- het verstrekken van borgtochten of andere zekerheden, waaronder hoofdelijk medeschuldenaar;
- het initiatief nemen tot een rechtsgeding waarbij een bedrag hoger dan vijftientig duizend euro (€ 25.000,00) in het geding is, met uitzondering van een incassoproces, een proces in kort geding of een bezwaar of beroep tegen een subsidiebeslissing;
- het oprichten van en deelnemen in andere rechtspersonen.

6.2 Directeur-bestuurder

De directeur-bestuurder wordt benoemd en ontslagen door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht stelt zelf de bezoldiging en verdere arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder vast conform de voor dergelijke functies passende schaal van de CAO van de Nederlandse Museum Vereniging.

Een delegatie uit het midden van de Raad van Toezicht voert jaarlijks een functionerings- en een beoordelingsgesprek met de directeur. Hiervan wordt melding gemaakt in het verslag van de Raad van Toezicht.

6.3 Sturing

De sturing binnen het verzelfstandigde Stadhuismuseum vindt plaats in twee richtingen, namelijk naar de gemeente en binnen de eigen organisatie.

6.3.1 Sturing van de organisatie

De sturing van de organisatie concentreert zich op budgetbewaking en op het halen van de doelstellingen. De sturing geschiedt op basis van actuele managementinformatie.

6.3.2.1 Budgetbewaking

De beschikbare budgetten worden bewaakt met behulp van een verplichtingenadministratie. Per kwartaal worden aan de hand van budgetrapportages de financiële resultaten geëvalueerd. Zo nodig vinden bijstellingen plaats of worden acties ondernomen ter realisering van het beoogde financiële resultaat.

6.3.2.2 Managementinformatie

Binnen de museumorganisatie is de informatievoorziening zodanig ingericht dat op elk gewenst tijdstip informatie over de bedrijfsvoering van voldoende kwaliteit beschikbaar is voor het management en de Raad van Toezicht.

6.3.3 *Sturing naar de gemeente*

Sinds 1 januari 2016 geeft het Stadhuismuseum zelfstandig en op eigen wijze vorm aan de eigen organisatie. Het beheer van het museum (zoals programmering en inrichting van de activiteiten, het beheer van middelen en personeel, sponsorwerving, bruikleenverkeer en culturele activiteiten) vallen onder de verantwoordelijkheid van de museumorganisatie zelf.

De gemeente stelt zich met betrekking tot het beheer op als een voorwaardenscheppende partner op afstand. Door middel van schriftelijk vastgelegde afspraken en subsidievoorwaarden kan de gemeente garanties inbouwen ten aanzien van een 'deugdelijk' beheer.

De relatie met het verzelfstandigde museum is vastgelegd in een overeenkomst waarin de kwalitatieve en kwantitatieve afspraken tussen de gemeentelijke overheid en de stichting Stadhuismuseum Zierikzee formeel zijn vastgelegd. Deze meerjarenafspraken voorzien in meerjarige budgetsubsiëring, waarvoor vooraf eenmalig verantwoording wordt afgelegd op basis van een meerjarig bedrijfsplan als dit met meerjarenbegroting en achteraf door de jaarlijkse goedkeuring van een activiteiten- c.q. bestuursverslag en een jaarrekening voorzien van accountantsverklaring. Deze afspraken zijn dusdanig geformuleerd dat er geen sprake is van prestatieafspraken in die zin dat over de verleende subsidie BTW moet worden afgedragen.

6.3.3.1 Sturingsafspraken

De doelstellingen van dit bedrijfsplan zijn richtinggevend voor de meerjarenafspraken die tussen de stichting Stadhuismuseum Zierikzee en de gemeente Schouwen-Duiveland worden gemaakt voor de periode 2025-2028. De meerjarige subsidie vanuit de gemeente wordt in een subsidiebeschikking vastgelegd én jaarlijks geïndexeerd. Het museum is vrij om de middelen naar eigen goeddunken in te zetten ter realisering van de gestelde doelen.

6.3.3.2 Periodiek overleg

Minstens tweemaal per jaar zal er formeel overleg plaatshebben tussen de voorzitter Raad van de Toezicht, de directeur van het Stadhuismuseum Zierikzee en de verantwoordelijk wethouder van de gemeente Schouwen-Duiveland.

7. Verder optimaliseren van de huidige situatie

Om het verzelfstandigde Stadhuismuseum Zierikzee in de periode 2025-2028 nog meer succesvol te laten zijn, zullen een aantal zaken moeten verbeteren. Hieronder wordt aangegeven waar in dit verband aandacht aan moet worden gegeven.

7.1.1 Gebouw

Het Stadhuismuseum is gehuisvest in een monumentaal pand dat bij de verzelfstandiging van het museum in 2016 eigendom is gebleven van de gemeente Schouwen-Duiveland. Kadastraal gaat het om: Meelstraat 4-10.

De Stichting Stadhuismuseum Zierikzee huurt het voormalige stadhuis van Zierikzee en belendende percelen in de best mogelijk staat van onderhoud en met de benodigde installaties voor beheersing van het voor een museum gewenst klimaat (temperatuur en relatieve vochtigheid) én lichtintensiteit (UV-waarde).

De rechten, plichten en verantwoordelijkheden van de huurder én de verhuurder zijn geregeld in de huurovereenkomst d.d. 22 december 2015 (getekend 23-12-2015) en de bijbehorende demarcatielijst d.d. 11 december 2015 (eveneens getekend 23-12-2015). Hierin is onder andere vastgelegd dat de kosten voor groot onderhoud van het gebouw en het onderhoud aan de installaties voor rekening van de gemeente zijn gebleven.

Het feit dat de carillontoren de afgelopen jaren meerdere graden uit het lood is komen te staan en dat de muren in de verbinding naar het achterste deel van het interne depot scheuren van enkele centimeters zijn gaan vertonen is zorgelijk. Dit zijn echter zaken waar het Stadhuis-museumteam de eigenaar van het monumentale pand – de gemeente – alleen maar op kan blijven wijzen.

Het groot onderhoud van het schilderwerk van de buitengevel is de afgelopen jaren niet naar behoren uitgevoerd en vervolgens ook nog eens jaren uitgesteld. Diverse signaleringen van noodzaak tot onderhoud van de buitengevel en de carillontoren zijn helaas niet opgepakt. Dit heeft tot gevolg gehad dat het voor het afgelopen kalenderjaar geplande schilderwerk aan de binnenzijde van het pand, volgens de huurovereenkomst voor rekening van de Stichting Stadhuismuseum, geen zin heeft gehad en dus ook niet is uitgevoerd. Inmiddels is vanuit de gemeentelijke afdeling gebouwbeheer toegezegd dat in het tweede kwartaal van 2024 het grootonderhoud gaat worden opgepakt. Aansluitend daarop zal ook het schilderwerk aan de binnenzijde van het pand worden verricht.

7.1.2 Electrische installatie

Sinds 2016 heeft het Stadhuismuseum op diverse plekken in het oude stadhuis van Zierikzee nieuwe energiezuinige, beter instelbare en meer museaal verantwoorde verlichting aangebracht. Deze investeringen zijn allemaal bekostigd uit de eigen middelen van de stichting.

In de periode van dit bedrijfsplan zal het doorvoeren van deze nieuwe Ledverlichting verder worden doorgezet, zodat in alle presentatieruimten dezelfde zuinige, beter verstelbare en meer museaal verantwoorde verlichtingsarmaturen worden gebruikt.

De aansturing van de gehele elektrische installatie in het Stadhuismuseum geschiedt vanuit veiligheidsoverwegingen vanuit een centraal paneel. De software achter dit paneel is inmiddels meer dan 15 jaar oud, nooit ingericht op efficiënte fasering van de verschillende sectoren in het pand en kan zelfs al enige jaren niet meer worden geüpdatet. Dit is de afgelopen jaren verschillende malen gemeld bij de gebouwbeheerder van de gemeente, zonder dat er enige actie is ondernomen. Om energie te besparen, maar zeker ook om veiligheidsredenen, zal de gemeente de vervanging van het besturingssysteem voor de elektrische installatie snel op zich moeten nemen.

7.1.3 Klimaatbeheersingsinstallatie

De installaties die in het gerenoveerde voormalige stadhuis van Zierikzee in 2012 zijn aangebracht om de temperatuur en de relatieve luchtvochtigheid op museaal niveau te beheersen zijn inmiddels ruim twaalf jaar oud en draaien op techniek die tenminste nog vijf jaar ouder is. In realiteit betekent dit dat er gebruikt wordt gemaakt van besturingsprogrammatuur die niet ingesteld kan worden op de tegenwoordige eisen van energieverbruik.

Bij de aanleg van de klimaatbeheersingsinstallatie is een heel belangrijke ruimte – de voormalige Raadzaal – overgeslagen. In de periode van dit bedrijfsplan zal op instigatie van de aanbeveling vanuit de gemeenteraad d.d. 11 december 2022 samen met de gemeentelijke organisatie gekeken moeten gaan worden naar de aan te brengen verbeteringen in de klimaatinstallatie.

Aansluiting van de voormalige Raadzaal op de installatie is van groot belang voor het Stadhuismuseum, aangezien deze ruimte wordt ingezet voor de tentoonstellings-reeks *Zeeuwse meesters uit de Gouden Eeuw*, waarmee het museum zich met succes landelijk op de kaart aan het zetten is. Om deze reeks wisseltentoonstellingen, die inmiddels met concrete afspraken in de planning staat tot en met 2029, te kunnen realiseren is de voorgestelde aansluiting van de voormalige Raadzaal op de klimaatinstallatie echt noodzakelijk.

7.1.4 Beveiligingsinstallatie

Om te voldoen aan de steeds strengere eisen van bruikleengevers is de algemene beveiligingsinstallatie van het Stadhuismuseum in 2022 uitgebreid moeten worden. Ter beveiliging van de presentaties en voor de monitoring van de bewegingen van de bezoekers maakt het Stadhuismuseum gebruik van een set camera's, waarvan de beelden door de vrijwilligers aan de entreebalie in de gaten worden gehouden. De set camera's is sinds 2016 eenmaal geüpdatet (van analoog naar digitaal) en eenmaal uitgebreid; de update is gedaan op kosten van de Stichting Stadhuismuseum, de uitbreiding op die van de gemeente.

Om te kunnen blijven voldoen aan genoemde eisen van de bruikleengevers zal vanaf 2024 bovenop de camerabewaking gebruik gemaakt moeten gaan worden van een voor het publiek duidelijk zichtbare medewerker beveiliging, die als surveillant met regelmaat door de presentatieruimten loopt. Voor de periode van dit bedrijfsplan is daar in de formatie en dus ook in de salariskosten rekening mee gehouden.

7.1.5 Depotbehoefte 2024-2027

De huidige inpandige depotruimte van het Stadhuismuseum zal binnen enkele jaren vol raken. De externe opslag is slechts geschikt voor objecten die niet de gebruikelijke museale eisen van beheersing van temperatuur en relatieve luchtvochtigheid vereisen en kost elk jaar een extra budget.

Volgens een globale berekening beslaat het huidig inpandige goed geklimatiseerd depot (voorzien van diverse rolstellingen om ruimte te winnen) ca. 150 m². Op een van de inpandige zolders is nog een slecht toegankelijk depot (voor steen en fossielen) zonder klimaatbeheersing van ca. 25 m². In het inpandige depot staan de ruimten met elkaar in verbinding en wordt een algemeen klimaat van gem. 18° C en 52% gehandhaafd (dat tevens aansluit op het klimaat in de presentatie van het museum, gem. 20° C en 52%).

De externe opslag van het Stadhuismuseum (vnl. voor grote en zware stukken behorende tot de gemeentelijke collectie) bestaat uit vijf containers in een beveiligde loods, niet geklimatiseerd: ca. 165 m².

Uitgaand van een groei van de collectie met ca. 100 objecten per jaar (sterk variërend in omvang!) gedurende 20 jaar met medenemen van de inhoud van het depot op de zolder van het stadhuis (400 stuks fossielen en stenen), maar met uitzondering van de eventuele verwerving van een grote verzameling (bijv. door opheffing van een van de kleinere musea op het eiland), komt de groei op 2.400 objecten. De behoefte aan extra geklimatiseerde depotruimte komt voor de periode van dit bedrijfsplan op circa 60 m².

Ter vervanging van de huidige externe opslag (indien dit economisch gunstiger uitpakt) en rekening houdend met 35% groei in 20 jaar aan een niet streng geklimatiseerde, maar wel beveiligde én schone depotruimte, is er voor de periode van dit bedrijfsplan behoefte circa 225 m².

7.1.6 Efficiënter gebruik van de beschikbare ruimten

Bij de verbouwing van het voormalige stadhuis van Zierikzee tot museum in 2009-2011 is ervoor gekozen om een forse entreebalie te plaatsen in de grootste ruimte, de Vierschaar, van het monumentale pand (Meelstraat 8). Deze keuze is niet helemaal gelukkig. Naast het feit dat deze grootste ruimte vanwege de enorme balie niet meer voor andere doeleinden kan worden gebruikt, schept het ook verkeerde verwachtingen bij bezoekers aan het museum. Diverse malen per week worden de baliemedewerkers van het museum gevraagd waar de andere grote ruimten in het museum nu eigenlijk zijn.

Door verplaatsing van de entree naar de begane grond van het pand Meelstraat 4 komt

1. de Vierschaar vrij voor meer presentatie over o.a. het monumentale pand
2. kan deze ruimte worden gebruikt voor evenementen en activiteiten van het museum
3. kan heel veel eenvoudiger dan nu voor de entree tot het hele voormalige stadhuis een toegangsbewijs worden gevraagd.

In de Jaarrekeningen 2022 en 2023 is voor de verplaatsing van de entree al een reservering gemaakt. In 2024 en in de periode van dit *Bedrijfsplan 2025-2028* zal getracht worden voldoende financiële middelen te vergaren om de verplaatsing van de entree ook daadwerkelijk

uit te kunnen voeren. De gemeente wordt verzocht om financieel bij te dragen in de kosten, maar tegelijk ook om coulance te tonen met de opbouw van de noodzakelijk reserves voor de uitvoering van deze verplaatsing.

8 Het Gravensteen weer geheel als museum

In 2015 zijn in de aanloop naar de verzelfstandiging van het Stadhuismuseum al de eerste plannen ontvouwd voor het weer terugbrengen van het Zierikzeese Gravensteen geheel als museum. Toen is al gemeld dat het huidige pand in de binnenstad van Zierikzee, gebouwd in 1524-1526, een enorme toeristische publiekstrekker voor de stad Zierikzee kan zijn en tegelijk een bredere basis zal leggen onder het verzelfstandigde Stadhuismuseum.

In het *Bedrijfsplan 2016-2019* is zelfs gesteld dat Het Gravensteen, ontwikkeld als een moderne belevenis met als thema het 'stenen huis van de graaf' en (later) een gevangenis van het gewest, Zierikzee en dus het eiland Schouwen-Duiveland 20-25.000 betalende bezoekers extra per jaar zal gaan opleveren. Het betreft hier recreanten die een dag of langer binnen de gemeente verblijven en tenminste voor die periode ook hun bestedingen binnen de gemeente doen.¹⁰ Verwacht mag worden dat het Gravensteen weer geheel als museum jaarlijks 10-15.000 bezoekers extra naar het Stadhuismuseum zal gaan trekken.

Het Stadhuismuseumteam wil in het lokale Gravensteen een museale belevenis realiseren waarin het verhaal van het gebouw en zijn gebruikers centraal staat. In de presentatie op de begane grond zullen personages die aan het verhaal van het Gravensteen kunnen worden gekoppeld via de modernste technieken de bezoekers informeren. Het is ook de bedoeling dat bezoekers ter plaatste informatie kunnen ophalen over naamgenoten die in het Gravensteen hebben opgesloten gezeten in afwachting van hun veroordeling. Dit vergt naast de nodige technische inspanning een intense samenwerking met het Zeeuws Archief vestiging Zierikzee, maar het ziet er naar uit dat dat gaat lukken.

Om de bouwkundige aanpassingen van het Gravensteen, noodzakelijk voor de exploitatie geheel als museum, financieel binnen de perken te houden zal de presentatie geen originele objecten bevatten. Voor die originele objecten zal de bezoeker de nieuwe semipermanente presentatie in het Stadhuismuseum moeten bezoeken.

Het ligt in de bedoeling van dit *Bedrijfsplan 2025-2028* om het Gravensteen vanaf de start van het seizoen 2026 de exploitatie van het Stadhuismuseum te laten ondersteunen. Hiervoor zal het hele pand uiterlijk vanaf medio 2025 vrij beschikbaar moeten zijn voor het wegwerken van het achterstallig onderhoud, het vervangen van verouderde installaties, het aanbrengen van noodzakelijke voorzieningen (kosten gemeente) en het inrichten als museale belevenis (taak Stadhuismuseum).

9. Financiën

Uitgangspunt voor de financiën in dit *Bedrijfsplan 2025-2028* is de subsidie die het Stadhuismuseum over 2024 heeft ontvangen.¹¹

¹⁰ *Bedrijfsplan 2016-2019* pag. 23-24.

¹¹ *Besluit op aanvraag subsidie beheer gemeentelijke collectie (inclusief exploitatie Stadhuismuseum)* d.d. 31 oktober 2023 zaaknummer 933794.

9.1 Algemeen

Voor de begroting 2025-2028 zijn de bepalingen verwoord in de nieuwe *Algemene subsidieverordening 2023* die de gemeenteraad van Schouwen-Duiveland op 26 januari 2023 heeft vastgesteld en met ingang van 1 februari 2023 geldend is, leidend.

Algemene richtlijn is tevens het directief van de Nederlandse Museumvereniging van december 2022, dat stelt dat de vermogenspositie van een verzelfstandigd museum gelijk dient te staan aan tenminste één jaar netto bezoekersinkomsten inclusief financiering van het programma van activiteiten voor zover hiervoor verplichtingen zijn aangegaan, zoals met sponsors of andere financiers.

9.2 Meerjaren exploitatie 2025-2028

De Stichting Stadhuismuseum Zierikzee kan alleen maar als volwaardige culturele onderneming functioneren wanneer er blijvend meerjarige subsidieafspraken worden gemaakt. In dit *Bedrijfsplan 2025-2028* wordt een meerjarenbegroting gepresenteerd waarin rekening is gehouden met een lichte inflatie van 2,5% per jaar. Wanneer de inflatie uiteindelijk hoger blijkt uit te pakken zal deze ook in de begroting en dus in de subsidie vanuit de gemeente moeten worden aangepast.

De begrotingen 2025-2028 zijn alle sluitend. In 2024 wordt een onttrekking gedaan aan de reserve 'groot onderhoud'. Dit heeft te maken met het volgens het meerjarig onderhoudsplan uit te voeren huurdersdeel van het schilderwerk, dat in 2021, 2022 en 2023 niet heeft plaatsgevonden.

Vanaf 2026 wordt in de begroting weer rekening gehouden met de noodzakelijke opbouw van reserves. De 'tentoonstellingsreserve' is noodzakelijk om de steeds hogere kosten voor het organiseren van wisselexposities te dekken. Een 'reserve aankoop t.b.v. de collectie' wordt wanneer mogelijk aangehouden om bijzondere aanwinsten tot de gemeentelijke collectie te kunnen bekostigen. De reserve 'groot onderhoud' wordt vanaf 2026 jaarlijks weer opgebouwd tot een bedrag dat volgens het meerjarig onderhoudsplan vanaf 2031 kan worden besteed aan het huurdersdeel van het schilderwerk. De post 'algemene reserve' wordt opgebouwd om indien nodig algemene calamiteiten binnen de organisatie te kunnen opvangen.

9.3 Begroting 2025-2028

Begroting Stadhuismuseum Zierikzee 2025-2028						
		2024	2025	2026	2027	2028
		begroting	begroting + 2,5%	begroting + 2,5%	begroting + 2,5%	begroting + 2,5%
Inkomsten						
10	Netto-omzet	€ 122.500	€ 125.563	€ 168.750	€ 182.813	€ 187.383
11	Subsidiebaten excl. huurcompensatie	€ 833.251	€ 854.082	€ 875.434	€ 897.320	€ 919.753
11	Huurcompensatie	€ 115.299	€ 118.182	€ 121.136	€ 124.164	€ 127.269
	Compensatie Energie 2023	P.M.				
12	Fondsenwerving	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
	Som der exploitatiebatens	€ 1.096.050	€ 1.122.826	€ 1.190.320	€ 1.229.297	€ 1.259.405
20	Kostprijs van de omzet	€ 24.735	€ 25.416	€ 19.000	€ 22.500	€ 22.500
	Bruto marge (dekkingsbijdrage)	€ 1.071.315	€ 1.097.411	€ 1.171.320	€ 1.206.797	€ 1.236.905
Aankopen tbv gemeentelijke collectie						
60	Aankopen tbv gemeentelijke collectie	€ 5.797	€ 5.797	€ 5.797	€ 5.797	€ 5.797
Personeelskosten						
40	Lonen en salarissen	€ 485.000	€ 496.875	€ 549.297	€ 563.029	€ 577.105
4020	Sociale lasten	€ 45.000	€ 46.150	€ 51.338	€ 52.612	€ 53.918
4030	Pensioenlasten	€ 30.000	€ 30.812	€ 33.620	€ 34.474	€ 35.349
Overige bedrijfskosten						
xx	Overige personeelsgerel. kosten	€ 17.500	€ 18.000	€ 18.500	€ 19.000	€ 19.000
41	Huisvestingskosten	€ 260.000	€ 266.437	€ 272.448	€ 279.244	€ 286.210
42	Kantoorkosten	€ 61.000	€ 62.525	€ 64.050	€ 65.000	€ 65.000
43	Verkoopkosten	€ 34.725	€ 35.530	€ 24.000	€ 25.000	€ 25.000
46	Algemene kosten	€ 27.275	€ 27.950	€ 16.000	€ 17.000	€ 17.000
47	Afschrijvingen	€ 17.500	€ 18.000	€ 20.000	€ 22.000	€ 22.000
48	Exposities	€ 72.500	€ 74.300	€ 76.160	€ 78.070	€ 80.028
49	Beheer gem. collectie	€ 18.500	€ 17.850	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
	Groot onderhoud	€ 86.000	€ -	€ -	€ -	€ -
	Som der exploitatielasten	€ 1.160.797	€ 1.100.224	€ 1.156.210	€ 1.186.226	€ 1.211.407
	Exploitatieresultaat	€ (89.482)	€ (2.813)	€ 15.110	€ 20.571	€ 25.497
Financiële baten en lasten						
45	Rentelasten en soortgelijke kosten	€ (750)	€ (750)	€ (750)	€ (750)	€ (750)
	Resultaat	€ (90.232)	€ (3.563)	€ 14.360	€ 19.821	€ 24.747
Reserves						
	Tentoonstellingreserve	€ 183.261	€ -	€ 14.000	€ 19.000	€ 24.000
	Aankoopreserve	€ 40.000	€ -	€ 5.000	€ 5.000	€ 10.000
	Algemene reserve	€ 2.792	€ -	€ -	€ -	€ -
	Algemene reserve	€ 34.469	€ -	€ 5.000	€ 10.000	€ 10.000
	Verbouwingsreserve (verplaatsing entreebalie)	€ 20.000	€ -	€ -	€ -	€ -
	Groot onderhoud	€ 86.000	€ -	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
Onttrekking uit reserves						
	Tentoonstellingreserve	€ 91.000	€ 4.000	€ -	€ -	€ -
	Aankoopreserve	€ 5.000	€ 4.000	€ -	€ -	€ -
	Algemene reserve	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Algemene reserve	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Verbouwingsreserve	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Groot onderhoud	€ 86.000	€ -	€ -	€ -	€ -
	Totaal resultaat	€ 768	€ 437	€ 360	€ 821	€ 747