

VISIE OP MUSEA

gemeente Sluis



Maart 2021

Voorwoord

De Gemeente Sluis kent een brede variëteit aan musea. Van klassieke musea die zich toespitsen op één onderwerp of thema dat lokaal ingebed is in de historie van een kern of gebied, tot musea met een bredere oriëntatie.

Het merendeel van deze musea wordt in stand gehouden door grotere of kleinere groepen vrijwilligers. Zij vormen het kapitaal van onze musea. Door hen wordt het thema of onderwerp in de musea uitgediept en uitgelicht.

Een viertal musea in onze gemeente is officieel gecertificeerd als museum op basis van landelijke en internationale standaarden. Daarnaast zijn ook verschillende musea actief in de gemeente welke weliswaar niet kunnen voldoen aan deze standaarden maar welke net zo goed van grote waarde zijn voor het kunnen beleven van het erfgoed of waar bezoekers zich kunnen verwonderen. Ieder museum in onze gemeente, groot of klein, professioneel of hobbymatig van opzet is waardevol voor ons als gemeente. De levendige band waarmee al deze musea de verbinding leggen met en tussen de inwoners en bezoekers vormt een culturele basis die we als lokale gemeenschap willen koesteren.

In nauwe samenwerking met de verschillende musea in onze gemeente en de gemeenteraad hebben we deze visie op musea opgesteld. Deze visie vormt de basis aan de hand waarvan wij, samen met alle betrokkenen, onze musea toekomstbestendig willen maken en willen versterken. Daarnaast vormt de visie ook de basis aan de hand waarvan we onze eigen rol herijken.

Als toeristische gemeente onderschrijven we het belang van de musea voor het toeristisch-recreatief product. In promotioneel opzicht vormen ze dan ook een volwaardig onderdeel van ons aanbod. De musea zijn echter veel meer dan toeristische attracties. De musea hebben een belangrijke functie als het gaat om het verbinden van het verleden met het heden en de toekomst en aan het verbinden van zoveel vrijwilligers aan het DNA van onze regio.

Deze visie moet dan ook recht doen aan al deze thema's en biedt in de ogen van ons gemeentebestuur het vergezicht aan de hand waarvan we de musea in de gemeente – in al hun diversiteit – verbinden en versterken.

Marga Vermue
Portefeuillehouder Cultuur
Gemeente Sluis

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	2
Verantwoording	3
01 Verkenning van het veld	4
02 Resultaten verkenning.....	7
03 Analyse	12
04 Visie en strategisch kader.....	18
05 Financiering	24
06 Uitvoeringsagenda.....	25
Bijlage 1 Overzicht betrokken partijen.....	28
Bijlage 2 Gemeentelijke uitgaven aan musea	29

Verantwoording

Wijze van aanpak

De opdracht om te komen tot een Visie voor de musea is gegeven door het college van Burgemeester en wethouders van Sluis. De opdracht luidde als volgt:

Stel een gedragen visie voor de musea in de gemeente op.

Neem bij de opstelling van de visie de actuele ontwikkelingen op het gebied van streekpromotie en gastheerschap mee.

De bedoeling is dat de gemeenteraad met de visie voor de musea instemt waarmee zij de ontwikkeling van de musea op hoofdlijnen kan sturen.

Deze opdracht werd medio november 2020 verstrekt en dient te resulteren in een document dat in april 2021 ter bespreking en vaststelling door de gemeenteraad kan worden vastgesteld. Vanwege de samenhang tussen de visie op musea en de visie op streekpromotie en gastheerschap volgen beide visies een parallel spoor in het besluitvormingstraject

Deze visie kon niet tot stand komen zonder de welwillende en actieve medewerking van de besturen van de musea.

Als uitwerking van deze opdracht is voor de volgende opzet gekozen:

- Fase 1: verkenning
- Fase 2: analyse
- Fase 3: aanbevelingen, formulering ambities, missie en visie
- Fase 4: globaal plan van aanpak om de aanbevelingen te vertalen in concrete stappen
- Fase 5: het maken van afspraken op hoofdlijnen tussen de partners om de realisatie van het globale plan van aanpak te borgen.

Gekozen is voor een projectmatige aanpak. Daartoe zijn een tijdelijke stuurgroep musea en een projectgroep ingericht en is een klankbordgroep opgericht. De samenstelling van de projectgroep en klankbordgroep is opgenomen in bijlage 1.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de actuele situatie zoals die bestond ten tijde van de opdrachtverlening geschetst. Er wordt ook inzicht gegeven in de variëteit aan musea die de gemeente Sluis kent. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de resultaten van de verkenning van het beleidsterrein waarover deze visie gaat en de aangrenzende beleidsvelden. Hoofdstuk 3 focust op de analyse van de uitkomsten van de verkenning. Deze worden in hoofdstuk 4 vertaald in de missie, de visie de doelen en het strategisch kader. Hoofdstuk 5 gaat in op de financiering in samenhang met de visie op streekpromotie en gastheerschap. Het document sluit af met een uitvoeringsagenda.

01 | Verkenning van het veld

Maatschappelijke context eind 2020

In de zomer van 2020 ontwikkelde de koepel Cultuur van de Raad voor Demografische en Maatschappelijke Ontwikkeling (RMDO) het idee om 'iets' te gaan doen met de musea. In september 2020 kwam een eerste overleg met een aantal musea tot stand. Er bleek behoefte en belangstelling bij de musea te bestaan om te kijken of samenwerking tussen de musea haalbaar en zinvol is en op welke -praktische- wijze hieraan invulling kan worden gegeven. Dit werd in eerste instantie gevonden in het onderwerp 'voorlichting en publiciteit'. Dit onderwerp is voor ieder museum van belang. Bovendien lijken er goede kansen te bestaan dat door gezamenlijk stappen te zetten en door het deels gezamenlijk inzetten van middelen besparingen én meer kwaliteit voor iedereen te bereiken te is.

Begin 2020 werd duidelijk dat VVV Zeeland haar activiteiten per 2021 zou beëindigen. Voor de gemeente Sluis vormde dit de aanleiding om een gemeentelijke visie voor de op streekpromotie en gastheerschap op te stellen. Naast het denken over de kaders voor de streekpromotie werd door het college van burgemeester en wethouders ook intensief nagedacht over de praktische invulling van de streekpromotie in het post-VVV tijdperk. Gekeken werd naar de manier waarop de musea mogelijk een rol in het gastheerschap zouden kunnen vervullen en hoe het verhaal van de musea ook beter gepositioneerd kan worden in de streekpromotie. Deze achtergrond vormde de reden om de opdracht voor de Visie voor de musea te geven.

Ook zag het college van burgemeester en wethouders zich genoodzaakt om het in 2013 geopende museum in het Belfort, te sluiten tot 1 april 2021¹. De achtergrond hiervan is dat door de VVV een groot aantal taken werden verricht ten behoeve van de exploitatie van dit in het Belfort gevestigde museum.

2020 was door de COVID-19 pandemie een bewogen jaar voor velen en ook voor de maatschappelijke organisaties en bedrijven in onze gemeente. Voor de musea betekende dit dat zij drie keer met verplichte sluiting werden geconfronteerd. Dat de exploitatie hierdoor sterk beïnvloed is, behoeft geen nadere toelichting. Een belangrijk deel van de exploitatie wordt immers gevormd door de inkomsten uit bezoek aan de musea. Een aantal musea heeft dan ook een beroep gedaan op de van Rijkswegge aan gemeenten beschikbaar gestelde middelen als tegemoetkoming in de vaste lasten.

Musea

De term 'Museum' vormt geen beschermd begrip. Iedereen die enthousiast is over een bepaald onderwerp kan in principe een museum openen. De Museumvereniging, als brancheorganisatie voor de Nederlandse musea, ziet het als een van haar taken duidelijkheid te geven over de definitie van een museum. De Nederlandse vertaling van de internationale museumdefinitie², opgesteld door het International Council of Museums (ICOM) is als volgt verwoord:

'Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat van de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft,

¹ De periode van 15 december tot en met (voorlopig) april 2021 is gelijk aan de periode dat alle musea vanwege de COVID-19 pandemie op last van de Rijksoverheid waren gesloten.

² Dit is de definitie die ICOM hanteert sinds 2007. Internationaal wordt een discussie gevoerd om te komen tot een nieuwe definitie waarover in 2022 wordt gestemd.

behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoeg.

Deze definitie kan vrij worden vertaald: een museum omvat de volgende functies voor een museum:

- Verwerft
- Behoudt
- Onderzoekt
- Presenteert
- Documenteert
- Geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoeg.

Binnen onze gemeente zijn een viertal musea actief welke zijn ingeschreven in het landelijk Museumregister en welke voldoen aan de Museumnorm. De huidige definitie is onderdeel van de Museumnorm waarop een museum wordt getoetst bij opname in het Museumregister.

Naast deze officieel erkende musea – welke van grote culturele en maatschappelijke waarde zijn voor onze gemeente – zijn er binnen de gemeente nog verschillende organisaties actief welke de functie van een museum vervullen en zich museum noemen. Wanneer de visie zich enkel zou richten op de officieel erkende musea doet dit geen recht aan alle musea in onze gemeente. Al deze musea of deze nu hobbymatig van opzet zijn of commercieel geëxploiteerd worden nemen een volwaardige plaats in binnen het 'Sluise Museumlandschap'. We erkennen en waarderen het brede palet aan musea in de gemeente Sluis. Daarom richt deze visie zich ook op dit brede palet.

Bij de verkenning zijn de volgende organisaties cq. musea betrokken:

- Archeologisch Museum Zeeland in Aardenburg³
- Cultuurforum te Aardenburg³ in oprichting
- Visserijmuseum in Breskens³
- Vuurtoren in Breskens
- Speel- en Bunkerpark Groede Podium te Groede
- Grote Kerk in Groede
- Het Vlaemsche Erfgoed in Groede
- Museumcafé Het Koekoeksnest in Nieuwvliet
- Museumhuis 1912 in Nieuwvliet
- Oorlogsmuseum Switchback in Oostburg
- Landbouwmuseum Het Klinket in Schoondijke
- Museum het Belfort in Sluis³
- Bizarium Museum in Sluis
- Museum Het Bolwerk in IJzendijke³

Alle bovengenoemde musea hebben deelgenomen aan de verschillende gespreksrondes welke zijn gehouden om te komen tot de visie.

De waarde van musea

Musea maken deel uit van ons materieel en immaterieel erfgoed. Het erfgoed bestaat uit veel (meer) elementen. Te denken valt aan bijvoorbeeld de molens, religieus erfgoed de archeologie,

³ Gecertificeerd en opgenomen in het museumregister

landschappelijk erfgoed en de beschermde stads- en dorpsgezichten. Deze visie focust specifiek op de musea en heeft dus geen betrekking op het materieel en immaterieel erfgoed in de brede zin.

Het grootste deel van de musea hebben een sterke band met bepaalde onderdelen van het erfgoed in onze gemeente. Denk daarbij aan de relatie van het museum het Bolwerk met de Staats-Spaanse linies, aan die van het visserijmuseum en de visserij en handel en nijverheid op dit vlak, de relatie van de Vuurtoren in Breskens met de (veelal maritieme) beeldende kunst enz. De musea vormen de knooppunten tussen de verschillende elementen van het cultureel erfgoed en zijn als zodanig herkenbaar voor de inwoners en bezoekers van de streek. Niet ieder museum in de gemeente heeft een relatie met de specifieke geschiedenis van onze gemeente. Museum het Bizarium Sluis richt zich bijvoorbeeld op bizarre uitvindingen welke nooit werden gerealiseerd en laten de bezoeker zich verwonderen over de technische vindingrijkheid en onmetelijke passie van uitvinders van over de hele wereld welke van invloed zijn op het leven van nu en in de toekomst. De visie richt zich niet alleen op musea welke een verbinding hebben met het cultureel erfgoed van onze gemeente maar op alle musea in de gemeente Sluis. De visie sluit niet uit maar omarmt de complete schatkamer waarvan onze inwoners en bezoekers kunnen genieten vanuit de maatschappelijke betekenis die musea hebben.

Elk museum, of het nu hobbymatig van oorsprong is of een gecertificeerd museum is, heeft een collectie die een breed palet aan waarden oplevert: variërend van schoonheid tot kennis. Musea hebben – ook in de gemeente Sluis – de volgende maatschappelijke waarde:

- Verwonderen: musea zijn schatkamers
- Verbinden: In musea heb je onvergetelijke ontmoetingen
- Ontwikkelen: In musea komt onderwijs tot leven
- Beleven: Musea bieden bijzondere ervaringen
- Verrijken: Musea dragen bij aan de welvaart en de kennis.

Relatie met de visie op streekpromotie en gastheerschap

De visie op de musea staat niet op zichzelf, omdat er voor het gemeentebestuur een voor de hand liggend verband is met de visie op streekpromotie en gastheerschap. De historie en het cultureel erfgoed zijn belangrijke ingrediënten van het DNA van de gemeente Sluis. Een groot deel van de musea in de gemeente Sluis vertellen gezamenlijk – en ieder vanuit zijn eigen achtergrond – een belangrijk deel van het verhaal wat inwoners, recreanten en toeristen zowel in het landschap als in de musea kunnen beleven. Een ander deel van de musea laat mensen verwonderen en verbindt het verleden met het heden en de toekomst. Allemaal zijn ze volwaardig onderdeel van het toeristisch recreatief aanbod van de regio.

De musea fungeren niet alleen als attractie maar vervullen ook een rol als het gaat om gastheerschap, zij zullen dan ook deel uitmaken van het gastheerschapsnetwerk. Zo spelen zij een rol in het informeren en inspireren van bezoekers om de regio te ontdekken en hierin activiteiten te ondernemen. Hierin worden de musea gefaciliteerd en ondersteund. Daarnaast hebben de musea een inhoudelijke rol binnen het gastheerschapsnetwerk om het materieel en immaterieel erfgoed bij andere gastheren onder de aandacht te brengen.

De promotie van de musea is geen op zichzelf staand verhaal maar wordt waar mogelijk geïntegreerd binnen de promotie van de streek en dus meegenomen in de verschillende kanalen.

02 | Resultaten verkenning

De verkenning ten behoeve van dit document is verdeeld in enerzijds het bureau-onderzoek en anderzijds het 'veldonderzoek'.

Bureauonderzoek

Hiervoor zijn de eerdere Cultuurnota's en evaluaties daarvan gezien, de actuele rapportage van de Raad voor het Cultuurbeleid, de concept visie op Streekpromotie en Gastheerschap.

Veldonderzoek

Met alle 13 musea is een verkennend gesprek gevoerd.

Belangrijke elementen daarin vormden:

- De scope,
- De organisatie
- Ontwikkelingen
- Financiën en bezoekersaantallen
- Verwachtingen van musea naar elkaar
- Beeld over streekpromotie en gastheerschap
- Verwachtingen naar de gemeente Sluis

Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met stakeholders; dit waren:

- Stichting Johan Hendrik van Dale (incl. de Literaire Kring)
- Stichting Cultuureducatie West Zeeuws-Vlaanderen
- Gidsenteam Zeeuws-Vlaanderen en
- Museum consultant van Erfgoed Zeeland

Per besproken onderdeel worden de belangrijkste reacties benoemd.

Daarnaast zijn de uitkomsten van de gesprekken met de 13 musea aan de hand van stellingen ten behoeve van het globale plan van aanpak, in deze visie meegenomen.

SCOPE van de Musea

De scope van de musea is sterk afhankelijk van het onderwerp dat centraal staat bij ieder museum. Nagenoeg ieder museum is zich bewust van de relatie van het centrale onderwerp met de maatschappelijke realiteit van het heden en de toekomst. Daar wordt zo actief mogelijk op ingespeeld. Anderzijds vormen de verschillen tussen de centrale onderwerpen ook een uitdaging als het gaat om het realiseren van een verbindend verhaal voor de musea.

Een verbindend verhaal wordt, onder andere, als mogelijk marketingelement onderkend, maar in de praktijk vaak niet als eerste prioriteit gezien.

Kort samengevat vormen de scopes van onze musea:

- De landbouw en visserij van eind 19e eeuw tot heden een herkenbare scope (Visserijmuseum, Landbouwmuseum het Klinket, Museumhuis 1912).
- De specifieke onderdelen van de (geschiedenis) van de streek (museum het Belfort, Archeologisch museum, Museum het Bolwerk, Oorlogsmuseum Switchback, Groede Podium, Vlaamsche Erfgoed, Vuurtoren, de Grote Kerk).

- Museum het Bizarium en Museumcafé het Koekoeksnest hebben geen directe relatie met de streek maar bieden een unieke en totaal verschillende collectie waarin verwondering centraal staat.

ORGANISATIE van de musea

Het merendeel van de musea kent de ‘klassieke’ rechtspositie-vorm van een stichting. Uitzondering vormen Museumhuis 1912, Bizarium, Groede Podium en het museumcafé Koekoeksnest. Deze kennen respectievelijk de juridisch rechtspersoonlijkheid als vereniging, eenmansbedrijf (2x) en een maatschap. De musea Belfort en het Archeologisch museum zijn onderdeel van een publieke organisatie: de gemeente Sluis.

Een belangrijk aspect van de meeste musea vormen de vrijwilligers. Zowel de vrijwilligers die instaan voor het openhouden en de dagelijkse exploitatie als de vrijwilligers die de als bestuurders van de organisaties aan de slag zijn. De zorgen op dit punt van de bestuurders zijn groot. Er wordt vooral gebrek aan nieuwe aanwas van vrijwilligers ervaren en het gegeven dat een belangrijk deel van de bestaande vrijwilligers op leeftijd begint te raken baart zorgen. De kwetsbaarheid van het bestaande vrijwilligersbestand is extra zichtbaar geworden tijdens de corona-pandemie. Uit de jaarverslagen kan worden opgemaakt dat ongeveer 120 vrijwilligers betrokken zijn bij de musea. Het overgrote deel is actief in het zomerseizoen.

Voor enkele musea geldt dit aspect niet of in mindere mate. Bizarium wordt in feite als eenmanszaak geëxploiteerd, waarbij de eigenaar en zijn partner de belangrijkste steunpilaren vormen terwijl ondersteuning wordt ingehuurd, dit geldt ook voor het museumcafé het Koekoeksnest. Hier is een horecaondernemer exploitant van het horeca-gedeelte en is het gebruik van de instrumenten geautomatiseerd. Speel- en Bunkerpark Groede Podium is onderdeel van een private onderneming welke samenwerkt met de gemeente en het Werkleerbedrijf Hertenpark.

Op het vlak van openingstijden is een minder genuanceerd beeld aan de orde. We kennen globaal twee vormen: óf seizoenopenstelling óf openstelling het jaar rond. De openingstijden verschillen wel sterk van elkaar, variërend van 1 middag per week in het hoogseizoen (Oorlogsmuseum Switchback) tot dagelijkse opening gedurende het hele jaar (Groede Podium).

Sommige musea beschikken over personele ondersteuning, die al dan niet een structureel karakter heeft. Voor de bekostiging hiervan is veelal steun van de gemeente ontvangen.

ONTWIKKELINGEN bij de musea

De ontwikkelingen in de specifieke musea verlopen veelal in een vaste cyclus. Tijdens het openings- (zomer)seizoen wordt vooral ingezet op de lopende tentoonstellingen. Daarna wordt gestart met de voorbereiding van de tentoonstelling van een volgend seizoen.

Als er centrale thema's worden aangereikt – veelal door derde partijen - dan doet men zijn best daarbij aan te sluiten. Dit was bijvoorbeeld het geval rond de viering van 75 jaar bevrijding. Vanuit de eigen scope en in overleg met de thema-coördinatoren wordt dan invulling gegeven aan zo'n thema. Als er geen centraal thema is, wordt vanuit de eigen scope een specifiek onderwerp in een bepaald seizoen belicht. De samenwerking met anderen komt dan veelal op incidentele basis tot stand.

De musea geven aan dat het gewenst is dat een gezamenlijke benadering een belangrijk winstpunt kan zijn, maar dat zij in gezamenlijkheid de kracht die hiervoor noodzakelijk is, niet kunnen genereren. In dat verband wordt uitgesproken dat er behoefte bestaat aan een coördinator om de gezamenlijkheid en samenhang te borgen en bepaalde gezamenlijke taken te helpen oppakken.

FINANCIËN en BEZOEKERS

Op het vlak van de financiën hebben we ook te maken met een gedifferentieerd beeld. Een aantal musea ontvangen (jaarlijks) een gemeentelijke subsidie voor de exploitatie of voor specifieke activiteiten. Op basis van de subsidieregeling gemeente Sluis 2020 betreffen dit de volgende musea:

- Museum het Bolwerk IJzendijke
- Visserijmuseum Breskens
- Het Vlaemsche Erfgoed Groede
- Grote Kerk Groede

Beide gemeentelijke musea worden geëxploiteerd vanuit de gemeentelijke begroting.

- Archeologisch Museum Aardenburg
- Museum het Belfort Sluis

De volgende musea ontvangen van de gemeente geen structurele subsidie ten behoeve van de exploitatie.

- Landbouwmuseum Het Klinket Schoondijke
- Museum Bizarium Sluis
- Oorlogsmuseum Switchback Oostburg
- Museumhuis 1912 Nieuwvliet
- Museumcafé Het Koekoeksnest Nieuwvliet
- Vuurtoren Breskens
- Groede Podium

Diverse musea hebben de afgelopen jaren wel eenmalige subsidie ontvangen ten behoeve van specifieke activiteiten. Tevens hebben een aantal musea Covid-steun aangevraagd vanuit de gemeente Sluis ter compensatie van gederfde inkomsten vanwege verplichte sluiting.

Naast de subsidie voor exploitatie van de musea zijn er ook gemeentelijke kosten gemoeid met onder andere onderhoud aan gebouwen. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen vanuit de gemeentelijke administratie met de uitgaven aan musea. Een volledig overzicht met alle direct- en indirect toerekenbare kosten ontbreekt. Het overzicht in de bijlage is derhalve louter indicatief bedoeld en behoeft verdieping.

De bezoekers van de musea zijn te onderscheiden in verschillende doelgroepen. Daarbij is het aantal bezoekers per museum ook sterk verschillend. Dit varieert van enkele honderden tot ruim 10.000 bezoekers per jaar. Niet alle musea hebben specifieke bezoekersaantallen aangeleverd. Omdat de musea als gevolg van de corona-pandemie in 2020 deels gesloten zijn geweest geeft de tabel de bezoekersaantallen tot en met 2019 weer.

De musea registreren niet specifiek naar doelgroep. De doelgroepen die men herkent zijn de volgende:

- vaste bezoekers
- schoolbezoek
- inwoners
- toeristen

Bezoekersaantallen musea in de gemeente Sluis

Museum	2015	2016	2017	2018	2019
Gemeentelijk Archeologisch Museum Aardenburg	2.252	1.880	1.835	1.562	2.030
Oorlogsmuseum Switchback Oostburg	380	412	400	0	470
Museum Het Belfort Sluis	6.448	7.960	8.587	8.376	10.684
Visserijmuseum Breskens Breskens	13.135	12.067	9.835	9.752	10.605
Museumstraat Het Vlaemsche Erfgoed Groede	3.000	3.000	3.500	3.500	3.750
Het Bolwerk, museum voor Staats-Spaanse Linies IJzendijke	3.200	5.166	3.019	2.946	3.566

Niet van ieder museum zijn de bezoekersaantallen ontvangen. Voor een aantal musea zijn deze ook moeilijk meetbaar omdat er niet gewerkt wordt met een toegangssysteem.

VERWACHTING VAN MUSEA NAAR ELKAAR

In de verkennende gesprekken met en tussen de musea is de onderlinge samenwerking besproken. De musea hebben geen grote verwachtingen naar elkaar, maar ieder museum geeft aan dat men een meerwaarde ziet om bepaalde onderdelen van de 'noodzakelijke' taken gezamenlijk aan te pakken. Daarbij worden concrete onderwerpen benoemd. Dit zijn in volgorde van belangrijkheid:

1. voorlichting / promotie / publiciteit
2. ondersteuning t.b.v. onderlinge coördinatie en afstemming
3. vrijwilligersbeleid/ werving / coaching / begeleiding
4. verwijzing naar lokale en regionale activiteiten / partners
5. ondersteuning naar elkaar op punten waarin één museum specifieke kracht kent
6. ontwikkeling van arrangementen (tussen musea en andere partners)

De indruk bestaat dat het initiatief van de RMDO in het najaar van 2020 om de musea samen om tafel te krijgen het latente bewustzijn om samenwerkingsmogelijkheden te ondersteunen sterk heeft bevorderd. Met name ten aanzien van gezamenlijke promotie heeft deze samenwerking inmiddels ook vorm gekregen.

BEELD OVER STREEKPROMOTIE EN GASTHEERSCHAP

De musea onderkennen allemaal dat promotie een belangrijke randvoorwaarde vormt voor meer bekend worden van de activiteiten van de organisaties. Hierin willen ze derhalve ook gezamenlijk optrekken. Initiatieven uit voorgaande jaren waren minder succesvol.

De musea geven vrijwel unaniem aan dat zij hechten aan een goede promotie van de regio en dat zij in principe bereid zijn daarin een rol te vervullen.

Ook geeft men aan het gastheerschap belangrijk te vinden, musea geven op hun eigen wijze ook nu al invulling aan het gastheerschap en informeren bezoekers desgevraagd over andere activiteiten in de regio. Verdieping van deze functie juicht men in principe toe.

VERWACHTINGEN NAAR DE GEMEENTE SLUIS

Niet ieder museum kijkt heel positief terug op de samenwerking met de gemeente Sluis in de afgelopen jaren terwijl andere hier heel positief in staan ondanks dat men tegenvallers heeft ervaren.

De gevoeligheid ligt vaak op het vlak van 'erkend voelen' en 'gewaardeerd voelen'. De erkenning en waardering meten de betreffende organisaties vaak af aan belangstelling vanuit de gemeente en het wel of niet ontvangen van subsidie.

De blik is op dit ogenblik specifiek gericht op onze gemeente om de hiervoor ook al gesignaleerde noden: oppakken en ondersteuning bieden ten aanzien van promotie en coördinatierol voor de samenwerking tussen musea onderling en eventueel andere partijen.

03 | Analyse

De informatie uit de kennismakingsgesprekken en de informatie uit het 'bureau-onderzoek' vormen samen de aanknopingspunten voor deze analyse.

Organisatie

Vrijwilligers

Het merendeel van de musea kan bestaan door de inzet van vrijwilligers en/of exploitanten. Er is sprake van een hoge mate aan betrokkenheid. Dit blijkt onder meer uit de gemiddeld lange duur dat vrijwilligers actief zijn bij een museum en dat ondernemers genoeg nemen met een relatief beperkte opbrengst uit hun onderneming.

Het grootste deel van de vrijwilligers is ouder dan 65 jaar, maar er zijn ook jongere mensen betrokken (aan het raken) bij onderdelen van het werk van de musea. De leeftijdsopbouw van de betrokkenen vormt een punt van aandacht voor zowel de besturen als van de gemeente met oog op de kwetsbaarheid van organisaties en het aantrekken van nieuwe vrijwilligers.

Personeel

Sommige musea hebben medewerkers in (direct of indirect) in dienst. Zie onderstaand overzicht.

Museum	Aantal medewerkers	Aard dienstverband	Aantal vrijwilligers
Bolwerk	2	Parttime	30
Visserijmuseum	1	Fulltime	30
Belfort	2	Parttime(VVV)	
Archeologisch museum (oud)	2	Parttime (seizoen)	
Bizarium	2	Eigenaren + parttime	
Museumcafé Koekoeksnest		Onderdeel horeca	
Switchback			1
Grote Kerk Groede			15
Vlaamsche Erfgoed			10-15
Museumhuis 1912			5
Het Klinket			1
Vuurtoren			30

In samenhang met de personele bezetting zijn waardevolle samenwerkingsverbanden ontstaan die een maatschappelijke meerwaarde vertegenwoordigen; voor de mensen die er werken en voor de samenleving.

Juridische vorm

De musea in Sluis kennen drie juridische vormen van rechtspersoonlijkheid. Dit zijn commercieel bedrijf (éénmanszaak; maatschap en BV), vereniging en stichting. In de operationele vorm bestaat één museum uit PPS (privaat-publieke samenwerking).

Dit onderscheid vormt een aandachtspunt om rekening mee te houden in de benadering vanuit de (lokale) overheid naar de musea.

Financiële aspecten.

De commercieel geëxploiteerde musea hebben specifieke bronnen van inkomsten zoals de opbrengst van horeca-verkopen (zonder dat er sprake is van verplichte aanschaf van een toegangskaartje) of uitsluitend de kaartverkoop.

Als de gemeente wenst bij te dragen aan de instandhouding van dergelijke voorzieningen dan verdient het aanbeveling de Europese regelgeving ten aanzien van subsidies en mogelijke staatssteun nader te onderzoeken. Er bestaan op basis van de Wet Markt en Overheid beperkingen aan het verlenen van steun aan commerciële organisaties.

Bij de andere (niet commercieel geëxploiteerde) musea vormt de opbrengst uit kaartverkoop een belangrijke bron van inkomsten, en wordt soms een structurele of incidentele subsidie van de gemeente ontvangen. Incidenteel is sprake van een specifieke subsidie voor projecten.

Sommige musea bieden korting op de toegangsprijs als de bezoeker over een museumjaarkaart beschikt. Dit is vooral een belangrijk promotiemiddel om meer bezoekers te trekken, maar genereert een gemiddeld lagere opbrengst dan de reguliere toegangsprijs. De toegangsprijzen verschillen per museum.

Afhankelijk van de beschikbare totale budgetten van ieder museum is er meer of minder geld beschikbaar voor onderhoud, verwerving en beschrijvingen van de collecties.

Collecties en beheer

De collecties van de musea zijn deels eigendom van de musea en deels bestaan die op basis van bruikleen van andere organisatie zoals de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed en andere organisaties. In alle gevallen is het onderhoud en beheer (zorgvuldig bewaren en presenteren) de verantwoordelijkheid van musea. De daarmee gepaard gaande kosten betreffen

- deskundigheid;
- beveiliging;
- verzekeringen.

In het verleden was er een depot waarin onderdelen van de collecties konden worden opgeslagen. Deze opslag bestaat niet meer voor een aantal musea is het wenselijk dat er een centraal depot terugkomt, een aantal musea hebben hun depot lokaal georganiseerd.

De gemeente is eigenaar van meerdere (onderdelen) van collecties. Sommige specifieke collecties worden al enige tijd niet meer actief ingezet (bijvoorbeeld collectie van bepaalde klederdrachten). Het inzetten van dergelijke collecties door niet officieel geregistreerde musea wordt als wenselijk beschouwt, hiermee neemt ook de waarde van deze musea toe. Hiervoor is deskundige ondersteuning gewenst.

Promotie, publiciteit, voorlichting en marketing

Promotie

Promotie van de verschillende musea gebeurde tot 2020 op verschillende manieren. Iedere organisatie gaf hieraan zelf invulling en via VVV Zeeland werd ook informatie over het aanbod gegeven. Voorwaarde was wel dat ieder individueel museum hiervoor partner van VVV Zeeland was en tegen betaling extra werd uitgelicht. In 2020 is door de Taskforce Promotie en Marketing als onderdeel van

de promotiecampagne “We zien je hier graag” een overzichtsfolder gemaakt waarin 12 van de 13 musea in beeld zijn gebracht.

Er wordt samengewerkt aan promotie door musea en andere partijen rondom specifieke thema’s of gezamenlijke tentoonstellingen (bijvoorbeeld rondom 75 jaar bevrijding).

Publiciteit

De publiciteit wordt meestal per organisatie georganiseerd rondom specifieke tentoonstellingen en thema’s.

De voorlichting onderscheidt zich in specifieke voorlichting over onderdelen van collecties in een museum en over ‘verhaallijnen’ van de musea. Met de verhaallijnen wordt vaak de verbinding met de ‘buitenwereld’ gelegd. Deze is dan afhankelijk van de scope van het museum en focust op het brede erfgoed in het West Zeeuws-Vlaamse landschap of verbindingen met andere organisaties (musea in de regio, waarbij het begrip regio ook grensoverschrijdend kan zijn, denk aan de Zwinstreek). Meest aansprekende voorbeelden zijn Bolwerk → Staat-Spaanse Linies → fortificaties van Retranchement tot Antwerpen en visserij → Westerschelde en Noordzee en voedsel.

Marketing

Inzet van marketing genereert zowel de aandacht van inwoners als van (potentiële) bezoekers voor de regio West Zeeuws-Vlaanderen. Voor zowel inwoners als bezoekers was het met de ZeelandPas en in het bijzonder de regionale plus, mogelijk om tegen een beperkte meerprijs musea in de streek gratis te bezoeken. Andere initiatieven waren aansluiting / samenwerking met de promotie van Zeeland (via de VVV Zeeland) en de koppeling van musea aan erfgoedroutes via SCEZ.

Een (gezamenlijke) marketingstrategie op basis van een of meer verbindende elementen tussen de musea onderling ontbreekt.

Intussen is in de Covid-pandemie op initiatief van de gemeente Sluis en het bedrijfsleven een versterkte marketing ingezet rondom de “WeZienJeHierGraag” – campagne.

Het belang van gezamenlijke promotie, marketing en publiciteit wordt door de museale organisaties meer en meer onderkend. Het initiatief van de gemeente om te komen tot een gedragen plan voor streekpromotie en gastheerschap kan in de nabije toekomst van meerwaarde zijn voor de musea, zeker wanneer zij hiervan volwaardig onderdeel uitmaken.

Samenwerking

Als rode draad is naar voren gekomen dat samenwerking tussen de musea onderling en mogelijk strategisch partners zoals de toeristisch-recreatieve sector, de middenstand en de horeca nog niet tot stand is gekomen maar wel zinvol wordt geacht.

De contacten met andere musea zijn er incidenteel, en veelal gebaseerd op specifieke doelen of – gezamenlijke trajecten.

De vier officieel geregistreerde en erkende musea maken onderdeel uit van de vereniging van Zeeuwse musea en van de Nederlandse museumvereniging. Hierbij kunnen zij ook ondersteuning krijgen van de provinciale museumconsulent.

Wel vinden incidentele vormen van samenwerking – gericht op specifieke trajecten plaats. Als oorzaak van het ontbreken van dergelijke strategische samenwerkingen wordt vanuit de musea vooral gewezen op het ontbreken van tijd en beschikbare middelen om hierin te kunnen voorzien.

Vaststellingen op basis van analyse.

- Voor alle musea waarmee is gesproken geldt dat er sprake is van onovertroffen en bruisend enthousiasme. Vrijwilligers voelen zich sterk betrokken bij het eigen museum.
- Een promotioneel kader op basis van een breed en gedragen marketingconcept ontbreekt voor de musea. Nu ook de activiteiten van VVV Zeeland zijn beëindigd wordt het belang van een dergelijk kader groter, dit onderkennen ook de musea. Vanuit de Taskforce Marketing en Promotie is dit eveneens vastgesteld.

De gemeente zoekt, naar nieuwe manieren om weggevallen functies die na de beëindiging van VVV Zeeland zijn weggevallen in te vullen.

- Een wezenlijk en essentieel aandachtspunt voor de musea is dat gewerkt moeten worden aan de invulling van het programmajaar/ seizoen 2021. In het kader van het benoemde initiatief van de RMDO hebben de musea dit aspect voor 2021 gezamenlijk opgepakt. Vooruitlopend op deze visie en de visie op Streekpromotie en Gastheerschap is hierover afstemming gezocht met de gemeente.

Dit gezamenlijke initiatief laat onverlet dat de musea bereid zijn om actief deel te nemen aan een structurele vorm van marketing en promotie van de streek waarbij het accent mede op het achterland van onze kust komt te liggen.

Voor wat betreft de musea dient vanuit een samenhangende culturele en promotionele regie door de gemeente een actieve ondersteuning naar/ voor/ met hen te worden gerealiseerd. Daarbij is het doel om te komen tot een breed en gedragen aanbod van verhalen die de samenhang in het cultureel erfgoed, de historische ontwikkelingen en de toekomst verbinden.

- De invulling van het element gastheerschap, het creëren van herkenbare ‘stepping stones’ van de kust (het strand) tot IJzendijke en van Breskens tot aan Brugge, in zowel de regio West Zeeuws-Vlaanderen als de Zwinstreek voor inwoners en bezoekers met een actief up-to-date aanbod met inspiratiepunten, vinden de musea een belangrijk element en steunen zij. Zowel ten aanzien van promotie als ten aanzien van samenwerking met musea mag de blik ook gericht zijn over de grens. De musea willen hierbij als volwaardig partner binnen het gastheerschapsnetwerk fungeren.
- In het kader van samenwerking wordt, los van marketing en promotie, het belang van het leggen van verbindingen tussen musea erkend. Daarbij is men zich er ook van bewust dat de inwoners en bezoekers alleen dan terugkomen als het aanbod zodanig is dat dit jaar na jaar interessant blijft.

De musea geven aan op dat punt behoefte te hebben aan professionele ondersteuning, opdat de vraag van de gast om meer en sneller wisselend aanbod, effectief kan worden beantwoord.

- De vergrijzing van de vrijwilligers, die de ruggengraat van veel maatschappelijk relevante voorzieningen vormen in onze gemeente, speelt uitdrukkelijk ook bij de musea. Daarmee komt soms een dagelijkse opening, door onverwacht wegvallen van een vrijwilliger, in het gedrang. Deze kwetsbaarheid komt de kwaliteit en uitstraling van de musea niet ten goede. In dit verband zijn twee vaststellingen opportuun:
 1. Vrijwilligers beschikken over specifieke expertise ten behoeve van een bepaald museum of specifieke taken. Intensivering van de samenwerking tussen de musea onderling maakt dat een vrijwilliger vanuit zijn expertise van meerwaarde kan zijn voor alle musea;
 2. Er ontbreekt een gemeentelijk vrijwilligersbeleid dat concrete ondersteuning in woord en daad biedt aan de sociaal culturele voorzieningen en ondersteuning kan bieden aan de noden en uitdaging op dit vlak.
- De praktijk leert dat het moeilijk is om een museum te exploiteren op basis van uitsluitend opbrengsten van toegangsbewijzen. In landelijke adviezen vanuit de raad voor de Cultuur wordt deze pragmatische ervaring van de musea in onze gemeente onderschreven.

Musea hebben de behoefte uitgesproken voor meer ondersteuning. Daarmee doelen de musea niet alleen op financiële middelen, maar ook op vlak van praktische ondersteuning. Daarnaast geven zij aan dat duidelijker positiebepaling van de gemeente gewenst is. De gemeente draagt als het ware twee petten. Eén als exploitant van musea en één als beleidsmaker / subsidieverlener.

De musea stellen vast dat de wijze van subsidieverlening duidelijker kan waarbij eenduidige criteria belangrijk worden geacht. De musea vragen de gemeente om heroverweging van de subsidiestromen waarbij rechtsgelijkheid en erkenning van het belang van musea in het totale pallet van het cultureel erfgoed en de betekenis hiervan voor inwoners en bezoekers uitgangspunt vormt.

- De financiële bijdragen van de gemeente aan de musea zijn niet in evenwicht. Sommige organisaties ontvangen jaarlijks (structurele) bijdragen en andere ontvangen geen of slechts bijdragen voor incidentele activiteiten. De kosten-opzet van musea verschilt sterk van elkaar waardoor het complex is hierin een eenduidig beeld te schetsen. De musea welke officieel erkend zijn komen allen in aanmerking voor budgetsubsidies of maken deel uit van de gemeentelijke organisatie.

Hetzelfde kan worden vastgesteld als het gaat om investeringssubsidies. Sommige musea ontvangen bedragen van meer dan één miljoen euro om verder te ontwikkelen en anderen kunnen geen aanspraak maken op bijdragen in investeringen.

Daarnaast is er sprake van een relatie tussen de juridische vorm van een organisatie en het verkrijgen van subsidie. Deze is deels ingegeven door wettelijke beperkingen⁴, maar er is (nog) niet onderzocht hoe op verantwoorde wijze met mogelijke beperkingen om te gaan of anderszins een organisatie te faciliteren.

⁴ Bijv. Wet Markt en Overheid

- Een belangrijke aanbeveling is gericht op het behoud en versterken van de collecties. Of deze nu in bruikleen zijn of in eigendom van organisaties. Een zekere mate van professionalisering van de beschrijving en het beheer van de collectie, maar ook van het al dan niet tijdelijk uitbreiden hiervan is een aspect dat onderbelicht blijft en verder onderbelicht dreigt te worden. De gemeente heeft daartoe menskracht beschikbaar die hiervoor gekwalificeerd is.
- Indirect blijkt uit de gesprekken onduidelijkheid te bestaan over de rollen van de gemeente aan de ene kant en de verwachtingen die leven bij de musea over de taken van de gemeente aan de andere kant.

Dat de gemeente exploitant is van 2 musea en ook een rol heeft in het bepalen van het cultuurbeleid en het daarmee samenhangende subsidiebeleid, roept vragen op. De indruk bestaat dat de subsidieregels niet eenduidig worden toegepast voor de musea. Daarnaast is de ondersteuning die musea ontvangen zeer verschillend en is niet duidelijk waarom en wanneer wel ondersteuning wordt gegeven.

04 | Visie en strategisch kader

Ambitie

De musea tonen in de gevoerde gesprekken veel ambitie. Ambitie die tot uitdrukking komt in de volgende onderwerpen:

Zorgvuldig beheer uitvoeren

Voor een museum is het van belang om de collectie goed te beheren zodat deze steeds op een kwalitatief verantwoorde wijze kan bijdragen aan het leggen van de verbinding tussen het verleden, het heden en de toekomst rond het centrale onderwerp van het museum.

Goede inbedding in lokale samenleving en kernen

Borging en inbedding vindt in hoofdzaak langs twee wegen plaats. De eerste weg die voor verschillende musea van toepassing is, is die via de vrijwilligers (vaak uit de kern en directe omgeving afkomstig). De tweede weg is die via de bevolking en de lokale contacten.

Plezierige ‘werkplek’ voor vrijwilligers en professionals

Vrijwilligers doen hun werk met inzet en betrokkenheid. De werkzaamheden hebben belang in twee richtingen enerzijds door een zinvolle tijdsbesteding te bieden voor de vrijwilligers en anderzijds door betekenisvol te zijn voor de musea en onze maatschappij. Naast de vrijwilligers geldt dit ook voor de bij de musea betrokken professionals.

Continuïteit waarborgen (op alle onderdelen)

De continuïteit van een organisatie is altijd van belang. Daarbij vervullen alle aspecten van de exploitatie een rol. De besturen en eigenaren doen voortdurend meer dan hun best de exploitatie goed te laten verlopen.

Samenhang ‘Binnen en buiten’ de museummuren vergroten en versterken

Alle musea onderkennen dat een museum op zich weinig voorstelt, zonder de context van het onderwerp dat zij in het bijzonder belichten in samenhang met het leven van het verleden, het heden en de toekomst en wat te herkennen in de ruimtelijke omgeving.

Verder zijn ‘investeren in samenwerking met collega musea en andere partners’, ‘dienstverlening aan bezoekers’, ‘ontwikkelen van promotie en voorlichting bijdragen aan gelijkwaardigheid in verscheidenheid’ belangrijke elementen.

De musea willen graag de samenwerking met de gemeente verder ontwikkelen op basis van een heldere en transparante taakopvatting en gelijkwaardige benadering van alle musea.

Missie en visie

De uitgevoerde analyse en de geschetste ambities vormen de onderlegger voor het formuleren van een missie. Waaraan ontlenende musea in onze gemeente hun bestaansrecht? Van hieruit komen we tot een krachtige en eenvoudige missie:

ONTWIKKELING en PRESENTATIE van het streek-DNA van GISTEREN naar MORGEN en OVERMORGEN

Aan de hand van deze missie kunnen we bij het verder uitwerken van de strategie telkens weer toetsen of activiteiten bijdragen aan deze missie of hier juist afbreuk aan doen.

Wanneer we de missie vertalen naar een visie en de vraag beantwoorden op welke wijze de musea zich toekomstgericht kunnen ontwikkelen waardoor zij van meerwaarde blijven voor de beleving van de regio, volgt onderstaande visie daarop als antwoord.

MUSEA ontwikkelen zich in herkenbaar- en beleefbaarheid voor inwoners en bezoekers van de streek, door samen met (strategische) partners ieder voor zich en daarbij in samenhang met elkaar vorm en inhoud te geven aan de rol van de MUSEA.

Doelen

Aan de hand van de visie komen we tot de volgende doelstellingen. Deze vormen de basis voor de strategische kaders.

Zelfstandig

De musea in de gemeente Sluis opereren zelfstandig en onafhankelijk van de gemeente. Hiertoe worden zij uitgerust en ondersteund.

Toekomstbestendig

De musea zijn klaar voor de toekomst en spelen een rol in het verbinden van het verleden met het heden en de toekomst. Financieel wordt de afhankelijkheid van subsidies verkleind

Gezamenlijk

De musea weten elkaar te vinden en zoeken de verbinding met elkaar door het uitwisselen van kennis en trekken gezamenlijk op bij specifieke thema's.

Betrokken

De gemeente is actief betrokken bij alle musea in de gemeente en faciliteert de besturen bij het uitoefenen van hun taak.

Strategie en aanpak

In deze paragraaf zijn de missie, visie en doelen vertaald in een strategie. Deze vertalen we vervolgens in concrete acties in het uitvoeringsplan.

Faciliteren

De rol van de gemeente Sluis verandert. Waar de gemeente nu nog fungeert als exploitant en subsidiegever neemt zij in de toekomst de rol van faciliterende overheid op zich. Exploitatie van musea is geen gemeentelijke kerntaak. De gemeente plaatst zichzelf op afstand van de musea, maar is wel stimulerend en faciliterend betrokken. Net zoals ondernemers kunnen aankloppen bij het ondernemersloket kunnen ook de musea bij de gemeente Sluis terecht. Hierbij functioneert de gemeentelijk contactpersoon als accountmanager voor de musea en vervult deze een ondersteunende en verbindende rol tussen de gemeente en de afzonderlijke musea. Het instrument van subsidieverlening richt zich niet zozeer op instandhouding maar richt zich op stimulering van activiteiten waarmee musea aantrekkelijk blijven voor bezoekers.

Specifiek wordt ook ondersteuning geboden bij het aantrekken van financiële middelen vanuit fondsen of het bedrijfsleven. Het genereren van extra middelen betekent niet dat dit ten koste gaat van subsidie maar dat de afhankelijkheid van de gemeente afneemt.

Verdelen

Transparantie wordt geboden in de verdeling van de gemeentelijke middelen naar de verschillende musea, zowel ten aanzien van exploitatie als gebouwen. De criteria voor subsidieverlening worden herdefinieerd. Dit moet leiden tot een breed gedragen herschikking van bestaande budgetten.

Vanuit de herdefiniëring en herschikking van middelen moet inzichtelijk worden gemaakt of budgetten toereikend zijn voor de gewenste kwaliteit en ondersteuning. Indien blijkt dat het totale budget ten behoeve van specifieke musea of gezamenlijke activiteiten niet toereikend is, dan leidt dit tot een heroverweging van het gemeentelijk budget.

Verenigen

De musea onderzoeken gezamenlijk de mogelijkheid zich te verenigen. De gemeente Sluis juicht dit toe om zo de samenwerking tussen de musea te kunnen effectueren.

De gemeente staat op afstand van het op te richten samenwerkingsverband en maakt geen onderdeel uit van het samenwerkingsverband.

Onderzoek moet uitwijzen of het samenwerkingsverband in de toekomst kan fungeren als aangewezen partij om het werkgeverschap voor een gezamenlijk coördinator te vervullen (zie ondersteunen). Structurele deelname aan de vereniging is op vrijwillige basis. Op ad-hoc basis kunnen er wel samenwerkingen ontstaan op specifieke thema's met niet aangesloten musea. Het organiseren van samenwerking tussen de musea wordt door alle musea gezien als een mogelijkheid om verder te ontwikkelen en gezamenlijk oude gebruikelijke taken opnieuw te bekijken en nieuwe horizonnen van de musea te verkennen.

Het door de musea gestarte initiatief om te komen tot periodiek overleg en een werkgroep voor promotie vormt een belangrijke stap voorwaarts in het opbouwen van samenwerking. Inmiddels zijn

– mede op basis van deze visievorming op hoofdlijnen - meer werkgroepen gestart, waaronder die voor onderzoek naar de beste manier waarop samenwerking tussen musea vorm kan krijgen.

Verbinden

Vrijwilligers vormen het kapitaal van de musea. Vrijwilligers voelen zich verbonden met specifieke musea vanwege het thema of vestiging in een bepaalde kern. Het verenigen van de musea moet leiden tot versterking van het vrijwilligersapparaat. Niet zozeer door vrijwilligers uit te wisselen, maar met name door het delen van expertise waardoor de deskundigheid in de volle breedte kan toenemen.

Presenteren

Om de aantrekkelijkheid van musea te behouden en te versterken is een belevenisvolle wijze van presentatie van de collectie en verhalen van de musea van belang. Bij de herschikking van de budgetten wordt onderzocht of er een ondersteuningsbudget kan worden vrijgemaakt waarmee musea gebruik kunnen maken van ondersteuning door een professional op het gebied van museale beleving.

Ondanks de grote verscheidenheid van de musea in onze gemeente is het gewenst dat een of meer duidelijke verhalen ontwikkeld worden waarin de musea in gezamenlijk overleg individueel een invulling aan geven. Bij de uitwerking van verhaallijnen kan men zich baseren op de visie op streekpromotie en gastheerschap. In de uitvoering moeten de verhaallijnen goed aansluiten bij de algehele regiopromotie. Hierbij wordt ook nadrukkelijk de grensoverschrijdende samenwerking gezocht, zowel met andere musea op thema als binnen de Zwinstreek op promotioneel gebied.

De ontwikkelde verhaallijnen kunnen een basis vormen voor vele vormen van inkleuring, accentuering en doorontwikkeling, ten einde te komen tot een goed samenhangend en herkenbaar product waarin het culturele element samen met het fysiek waarneembare erfgoed een van de dragers vormen om spreiding van toerisme (in tijd en ruimte) te bewerkstelligen.

Ondersteunen

De gemeente onderschrijft de wens van de musea om een gezamenlijk museumcoördinator aan te stellen. De rol van een gezamenlijk museumcoördinator is gericht op publieksbereik, gezamenlijk projecten initiëren (inclusief de fondsenwerving hiervoor) en kennisuitwisseling/ - bevordering.

De museumcoördinator werkt samen met de regiomarketeer en coördinator gastheerschap ten behoeve van promotie en gastheerschap. Hierbij kunnen de musea gebruik maken van de instrumenten welke hiervoor worden geboden vanuit het uitvoeringsplan streekpromotie en gastheerschap.

Zowel de musea als de gemeente Sluis hebben voorkeur voor het onderbrengen van het werkgeverschap van een museumcoördinator bij de samenwerkende musea. Onderzocht moet worden op welke wijze het werkgeverschap in relatie tot financiering door de gemeente het beste kan worden vorm gegeven.

Versterken

De professionele arbeidskrachten welke in dienst zijn van door de gemeente Sluis gesubsidieerde musea staan idealiter niet alleen ten dienste van het specifieke museum maar zetten hun expertise ook in ten behoeve van de overige musea. Hierbij is het wenselijk dat de professionals zich

specialiseren op specifieke thema's zodat er een breed palet aan specifieke kennis ontstaat waarmee ook de andere musea worden versterkt.

Bredere inzet van de professionals op specifieke expertisegebieden moet worden afgewogen tegen de inzet van een gezamenlijk museumcoördinator waardoor deze functies elkaar versterken en niet overlappen.

Aandachtspunt hierbij vormt de autonomie van de museumbesturen als werkgever en het vastleggen van taken in prestatieafspraken als onderdeel van de subsidiering door de gemeente Sluis. De gezamenlijke musea onderschrijven de benadering om, in het kader van de samenwerking, geen onderscheid te maken voor organisaties die zichzelf als museum aanduiden.

De Internationale Standaarden van het ICOM zijn in Nederland basis voor de Museumnorm zoals die door de Museumvereniging wordt uitgebracht. Binnen de gemeente zijn vier musea lid van de museumvereniging en opgenomen in het museumregister (Belfort museum in Sluis (tot voor kort), Archeologisch Museum in Aardenburg, Visserijmuseum in Breskens en Museum Het Bolwerk in IJzendijke). Deze musea moeten voldoen aan de Museumnorm en de kwaliteit leveren die daaruit volgt. Voor Cultuurforum Aardenburg is het bijvoorbeeld een voorwaarde voor de exploitatie van het museum om lid te zijn van de Museumvereniging.

Los van deze norm zijn voor de gemeente Sluis alle musea binnen de gemeente van waarde, zowel voor de eigen bevolking als voor bezoekers. Musea worden gestimuleerd om de kwaliteitskaders van de landelijke museumnorm toe te passen waar dit mogelijk is, dit komt immers de kwaliteit van de afzonderlijke musea ten goede.

Waar incidentele situaties vragen om als gemeente aan te sluiten bij de Museumnorm kan de gemeente op basis van gereede argumenten aansluiten

Promoten en inspireren

De musea maken volwaardig onderdeel uit van het toeristisch recreatief product in de gemeente Sluis. Zij worden opgenomen in de verschillende (relevante) uitingen op het gebied van promotie van de regio West Zeeuws-Vlaanderen en de Zwinstreek. Hiertoe worden online faciliteiten geboden op het toeristisch platform.

De musea vervullen – net als ondernemers in de toeristisch recreatieve sector – een belangrijke rol in het gastheerschap. Musea worden uitgenodigd om onderdeel te worden van het gastheerschapsnetwerk. Hierbij kunnen musea gebruik maken van de faciliteiten welke er vanuit het gastheerschapsnetwerk worden geboden, bijvoorbeeld op het gebied van deskundigheidsbevordering. De gemeente Sluis stelt instrumenten beschikbaar aan de musea om gasten actief te informeren over de regio en de activiteiten. Een aantal musea lenen zich – gezien de ruime openingstijden – ervoor om te worden ingericht als Toeristisch Inspiratiepunt (TIP).

Beheren

Het behoud en versterking van collecties is met oog op de toekomstbestendigheid van musea van belang. Een zekere mate van professionalisering van de beschrijving en het beheer van de collectie is van belang. De gemeentelijk conservator staat hierbij ten dienste van alle musea om besturen te ondersteunen bij collectiebeheer.

Voor het beheer van collecties welke niet permanent gepresenteerd worden is kwaliteitsgericht beheer van belang. De gemeente Sluis onderzoekt de mogelijkheid om een gezamenlijk depot te (her)openen of om meerdere musea gebruik te laten maken van bestaande depots.

05 | Financiering

Samenhangende financiering

Voor de financiering van de visie op de musea geldt als uitgangspunt dat er ten aanzien van de thema's streekpromotie en gastheerschap wordt aangehaakt op de visie op streekpromotie en gastheerschap welke in april 2021 door de gemeenteraad wordt vastgesteld. De inrichting van een aantal toeristische inspiratiepunten komt voort uit het investeringsbudget wat gevraagd wordt in het kader van deze visie. In eerste instantie wordt ervan uitgegaan dat een vijftal musea een toeristisch inspiratiepunt kunnen huisvesten, mede ook gezien de ruime openingstijden (Visserijmuseum Breskens, Cultuurforum Aardenburg, Museum het Belfort Sluis, Museum het Bolwerk IJzendijke, Grote Kerk Groede).

De totale investeringen hiervoor bedragen € 33.000. Dekking hiervoor wordt gevonden uit het investeringsbudget welke wordt gevraagd in het kader van de visie op streekpromotie en gastheerschap.

Overige investeringen welke ook gedaan worden in het gastheerschapsnetwerk (ontwikkeling gastheerschapsopleiding, middelen t.b.v. zichtbaarheid) komen ook ten goede van de musea. De musea kunnen (op vrijwillige basis) onderdeel gaan uitmaken van het gastheerschapsnetwerk. Hierbij maken zij – evenals ondernemers – gebruik van de diensten en expertise van de coördinator gastheerschap.

Ten aanzien van promotie liften alle musea in de gemeente Sluis – ongeacht hun schaal of opzet - volwaardig mee op de middelen die hiervoor worden ontwikkeld (website, persbewerking, social media etc.). De regiomarketeer staat ook ten dienste van de musea. Investeringen in digitale middelen komen mede ten goede aan de musea. Dit kan mogelijk ook leiden tot een kostenbesparing bij de musea en het anders inzetten van bestaande promotiebudgetten op de begroting van afzonderlijke musea.

Onderzoek

Inzicht moet worden verkregen in de totale budgetten welke naar de musea gaan, teneinde meer transparantie te bewerkstelligen in de wijze van subsidiering en de criteria welke hiervoor gelden. Inzicht moet leiden tot een weloverwogen en transparanteerschikking van middelen.

Onderzoek moet uitwijzen op welke wijze bestaande (cultuur)budgetten herschikt kunnen worden of dat er aanvullende middelen nodig zijn. Daarin moet ook tot uiting komen op welke manier een museum coördinator zou kunnen of moeten worden gefinancierd door of vanuit de musea. Het ligt in de bedoeling dit onderzoek in 2021 te verrichten.

Met het oog op de continuïteit kan gedurende het onderzoek al wél met de praktische aspecten uit de uitvoeringsagenda worden gestart. Het voorstel is om de bijbehorende taken zoals het (onderling) verbinden van de musea inclusief de voortgangsbewaking ten aanzien van ontwikkelingen die bij verschillende musea gaande zijn tijdelijk (tot 1 januari 2022) vanuit de gemeente te laten verrichten.

06 | Uitvoeringsagenda

De visie en het strategisch kader worden vertaald in de uitvoeringsagenda welke als leidraad dient voor uit te voeren activiteiten na vaststelling van de visie. De visie moet zowel op de korte als op langere termijn een basis bieden voor de gemeente om haar beleid, acties en samenwerking met de musea nader vorm te geven.

De uitvoeringsagenda is opgesteld aan de hand van de 9 thema's uit het strategisch kader

Faciliteren

Gemeente als exploitant – uitwerking en schetsen beeld 2022

De exploitatie van de musea wordt binnen de vastgestelde besluitvorming per 1 januari 2022 teruggebracht van twee musea naar één museum. Het (huidige) Archeologisch museum zou ten laatste per die datum moeten worden gesloten waarbij het Cultureel Forum in Aardenburg tegen of per die datum is/wordt geopend.

Eenzelfde ontwikkeling kan worden ingezet met het Belfort in Sluis.

Dit betekent dat de rol van de gemeente automatisch wijzigt. Het op een andere bestuurlijke en operationele leest schoeien van het Belfort museum is overigens een proces dat enige tijd vraagt.

Faciliterende overheid – Q3 2021

De gemeente herdefinieert ondersteunende rol vanuit de ambtelijke organisatie richting de musea waarbij het ondernemersloket als voorbeeld dient

Verdelen

Onderzoek financiering musea – Q3 en 4 2021

Onderzoek moet uitwijzen op welke wijze bestaande (cultuur)budgetten herschikt kunnen worden. Uit dit onderzoek moet ook tot uiting komen op welke manier een museumcoördinator kan worden gefinancierd vanuit de bestaande budgetten of dat er aanvullende middelen nodig zijn. Het ligt in de bedoeling dit onderzoek in 2021 te verrichten.

Verenigen

Oprichting samenwerking musea - 2021

De musea voeren gezamenlijk onderzoek uit naar de oprichting van een samenwerkingsverband. De gemeente ondersteunt en adviseert.

Verbinden

Uitwisselen expertise – na 2022

De museumcoördinator maakt samen met de musea inzichtelijk op welke terreinen de musea beschikken over kennis en waar kennis gemist wordt. Dit moet leiden tot inzicht in de wijze waarop vrijwilligers van verschillende musea elkaar kunnen ondersteunen. Hieraan vervolgens blijvend uitvoering geven.

Vrijwilligers werven (vanaf 2022)

De noodzaak om meer vrijwilligers te werven is niet alleen actueel bij de musea die werken met vrijwilligers, maar speelt bij veel meer organisaties die actief zijn in het maatschappelijke veld.

Binnen het cluster Burgerparticipatie en Leefbaarheid moet worden bezien op welke manier organisaties in de werving, ondersteuning en opleiding van vrijwilligers kunnen worden ondersteund.

Presenteren

Belevingsvolle presentatie – vanaf 2022 (onderzoek 2021)

Het financieel onderzoek moet uitwijzen of er middelen beschikbaar kunnen worden gemaakt om musea te ondersteunen met expertise op het gebied van belevenisvolle presentatie zodat de musea blijvend betekenis- en belevenisvol kunnen zijn. Dit kan worden vormgegeven middels een voucherregeling waarvan jaarlijks een vastgesteld aantal musea gebruik van kunnen maken.

Uitwerking verhaallijnen – Q3 en 4 2021 (daarna jaarlijks)

De samenwerkende musea werken in samenwerking met de museumcoördinator de gezamenlijke verhaallijnen uit. Hierbij wordt ook gekeken naar grensoverschrijdende samenwerking waarbij de focus op de Zwinstreek ligt. Jaarlijks worden thema's bepaald welke extra worden uitgelicht.

Ondersteunen

Onderzoek museumcoördinator (2021)

Uit het onderzoek naar herschikking van bestaande budgetten moet ook tot uiting komen op welke manier een museum coördinator zou kunnen of moeten worden gefinancierd door of vanuit de musea. Het ligt in de bedoeling dit onderzoek in 2021 te verrichten.

In het kader van de samenwerking tussen de musea wordt tevens onderzocht waar het werkgeverschap in de toekomst het beste kan worden belegd en op welke wijze de relatie met de gemeente wordt ingevuld.

Uitvoering praktische aspecten (2021)

Met het oog op de continuïteit kan al wél met de praktische aspecten uit de uitvoeringsagenda worden gestart. De bijbehorende taken zoals het (onderling) verbinden van de musea inclusief de voortgangsbewaking ten aanzien van ontwikkelingen die bij verschillende musea gaande zijn zal tijdelijk (tot 1 januari 2022) vanuit de gemeente worden verricht.

Samenwerking met regiomarketeer en coördinator gastheerschap (vanaf 2022)

Voor de koppeling met het thema streekpromotie en gastheerschap werken de (gezamenlijke) musea samen met de organisatie(s) welke verantwoordelijk is / zijn voor streekpromotie en gastheerschap. De musea zijn volwaardig onderdeel van het toeristisch recreatief aanbod van onze regio.

Versterken

Expertisedeling en ondersteuning vanuit museumprofessionals (2021 / daarna continu)

In relatie tot het financieel onderzoek wordt onderzocht op welke wijze de inzet van professionals welke in dienst zijn van individuele musea kan worden verbreed waardoor hun expertise breder wordt ingezet. Hierbij worden de individuele besturen nauw betrokken.

Groeien naar de museumnorm (continu)

Onder aanvoering van de museumcoördinator bezien de gezamenlijke musea op welke wijze elementen uit de museumnorm ook kunnen worden toegepast in niet-geregistreerde musea teneinde de kwaliteit te doen toenemen, zowel qua organisatie als voor bezoekers.

Promoten en inspireren

Aansluiting op streekpromotie (continu)

De musea worden als volwaardig onderdeel van het toeristisch recreatief aanbod opgenomen binnen de streekpromotie. Zij worden opgenomen binnen de verschillende (relevante) uitingen welke worden ingezet voor de vermarkting van onze regio.

Inrichting toeristisch inspiratiepunten (Q4 2021)

De musea welke hiervoor ruimte bieden en welke gezien ruime openingstijden hiervoor geschikt zijn worden ingericht als Toeristisch Inspiratiepunt (TIP).

Gastheerschap (vanaf 2022)

Alle musea kunnen gebruik maken van het opleidingsaanbod welke ontwikkeld wordt in het kader van gastheerschap. De musea fungeren ook als inhoudelijk partner bij het inspireren van het gastheerschapsnetwerk bestaande uit ca. 60 bedrijven en organisaties in de gemeente.

Beheren

Collectiebeheer (continu)

In het kader van de herdefiniëring van de ondersteunende rol vanuit de ambtelijke organisatie (zie faciliteren) wordt ook de ondersteunende rol ten aanzien van collectiebeheer meegenomen. Uitgangspunt is de expertise van de gemeentelijk conservator ten goede te laten komen aan alle musea.

Onderzoek deponering (2022)

Onderzocht wordt of het mogelijk is een gemeentelijk depot te (her)openen met oog op kwalitatief behoud van waardevolle collecties zodat individuele musea hierin ondersteund worden. Hierbij wordt ook bezien of meerdere musea gebruik kunnen maken van bestaande depots.

Bijlage 1 | Overzicht betrokken partijen

Projectgroep Visie op musea

- Matthieu Janssen (namens gez. Musea)
- Frank Kegelaer (namens gez. Musea)
- Hanneke Vermue-Roelofs (namens recreatie en toerisme / ART)
- Frank de Reu (namens Kon. Horeca NL)
- Rien Puyenbroek (namens RMDO)
- Annie de Lijzer (namens RMDO)
- Arco Willeboordse (gemeentelijk ambtenaar Cultuur)
- Carmen Willemsen (gemeentelijk ambtenaar Toerisme en Recreatie)
- Martin Dieleman (agenda lid) (gemeentelijk ambtenaar Financiën)
- Bonny Groosman-Goedegebuur (gemeentelijk ambtenaar adm. ondersteuning visie)
- Patrick van Herwaarden (gemeentelijke projectleider visie musea)

Klankbordgroep Visie op musea

- Visserijmuseum Breskens, Adrie Bondewel
- Stichting Vuurtoren Breskens, Jan van Loenhout
- Landbouwmuseum Het Klinket Schoondijke, Frank Kegelaer
- Het Bolwerk IJzendijke, Matthieu Jansen
- Museumhuis 1912 Nieuwvliet, Jenny Rosendaal
- Switchback museum te Oostburg, Erik Adriaansen
- Vlaemsch Erfgoed, Rina Oosterling
- Grote Kerk Groede, Jeanine Klaaijzen
- Speel -en Bunkerpark Groede Podium, Nathalie Doens
- Belfort Sluis, Arco Willeboordse
- Huidig Archeologisch museum Aardenburg, Arco Willeboordse
- Nieuw museum Cultuurforum Aardenburg, Wim Westphaal,
- Museumcafé Het Koekoeksnest, Ronald Spiessens

Bijlage 2 | Gemeentelijke uitgaven aan musea

In onderstaande tabel is een nadere duiding van de verhouding tussen het museum en de gemeente toegelicht. De bedragen die in onderstaande tabel zijn opgenomen zijn gebaseerd op de financiële administratie van de gemeente Sluis.

Daarbij zijn de baten en lasten gesaldeerd en betreffen dit de exploitatielasten voor de gemeente Sluis per museum.

Een volledig overzicht met alle direct- en indirect toerekenbare kosten ontbreekt. Het overzicht is derhalve louter indicatief bedoeld en behoeft verdieping.

Museum	Vestigingsplaats	Soort gemeentelijke bijdrage	2019	2020	Rechtspersoon	Toelichting
Archeologisch Museum	Aardenburg	Exploitatielasten gemeentelijke begroting	65.862	39.783	Onderdeel gemeente Sluis	Gevestigd in gemeentelijk gebouw en geëxploiteerd door de gemeente. Betreft het huidige Archeologisch Museum.
Museum Het Bolwerk	IJzendijke	Exploitatiesubsidie + beheerkosten gebouw	71.162	67.459	Stichting	Gevestigd in gemeentelijk gebouw en geëxploiteerd door de stichting.
Belfort	Sluis	Exploitatielasten gemeentelijke begroting	325.448	376.355	Onderdeel gemeente Sluis	Gevestigd in gemeentelijk gebouw en geëxploiteerd door de gemeente. Het Belfort wordt multifunctioneel gebruikt. De gerapporteerde lasten hebben betrekking op de exploitatie van het volledige Belfort waarvan het museum onderdeel uitmaakt. Nadere uitwerking van de toerekening van de beheerkosten aan de verschillende functies is niet beschikbaar. Direct toerekenbare kosten voor het museum: 2019: € 13.586 2020: € 20.292
Visserijmuseum	Breskens	Exploitatiesubsidie+ beheerkosten	52.327	44.805	Stichting	Gevestigd in gemeentelijk gebouw en geëxploiteerd door de stichting. Exploitatielasten bestaan uit: * exploitatiesubsidie * vergoeding balie medewerker * vergoeding energiekosten
Vlaemsch Erfgoed (Stichting Groede)	Groede	Basissubsidie	7.500	7.500	Stichting	
Landbouwmuseum (Het Klinket)	Schoondijke		102	108	Onderneming	Verzekeringspremie voor de collectie.
Bizarium	Sluis		244	244	Onderneming	Afspraak met Bizarium dat de jaarlijkse bijdrage precario voor
Museumhuis 1912	Nieuwliet		-	-	Vereniging	
Oorlogsmuseum Switchback	Oostbug		-	-	Particulier	
Overige	Vestigingsplaats	Soort gemeentelijke bijdrage	2019	2020	Rechtspersoon	Toelichting
Groede Podium	Groede		-	-	Onderdeel onderneming	
Museumcafé Het Koekoeksnest	Nieuwliet		-	-	Onderneming	
Vuurtoren	Breskens		-	700	Stichting	Enmalige bijdrage webcam.
Grote Kerk	Groede		-	-	Stichting	