

Naar een toekomstbestendig museumbestel

Beleidsplan Musea gemeente Sluis 2025-2028



Naar een toekomstbestendig museumbestel

Beleidsplan Musea gemeente Sluis 2025-2028

Rapport
Gemeente Sluis

Samenvatting vooraf

Museale veld Sluis: veel potentie, maar nog versnipperd en onvoldoende kwaliteit

West Zeeuws-Vlaanderen, de gemeente Sluis dus, kent een rijke cultuurhistorie waarvan nog veel te zien en te beleven is. De musea in Sluis belichten elk voor zich belangrijke cultuurhistorische thema's en vormen zo een mooie staalkaart van hoe West Zeeuws-Vlaanderen zich door de eeuwen heen ontwikkeld heeft, vanaf de Romeinse tijd tot aan de tijd waarin wij nu leven. Het gevarieerde museale aanbod is van belang voor het toeristische product van West Zeeuws-Vlaanderen. Daarmee vormen de musea een wezenlijk onderdeel van het toeristische voorzieningenniveau in de gemeente Sluis. Ook zijn de musea van belang voor de inwoners van Sluis en daarbinnen van de verschillende woonkernen. De musea zorgen voor binding met de plek waar je woont. De meeste musea worden gedragen door actieve erfgoedgemeenschappen met veel vrijwilligers die bereid zijn zich in te zetten voor beheer en behoud van hun erfgoed en de openstelling van hun museum. Daarmee vormen de musea een wezenlijk onderdeel van het maatschappelijke voorzieningenniveau in de gemeente Sluis.

De keerzijde is dat Sluis wel heel veel musea telt; een relatief kleine gemeente met nog geen 25.000 inwoners en met maar liefst twaalf musea. Dat aantal is veel te groot om vanuit de gemeente ondersteund te worden. Ieder museum doet zijn uiterste best om de museale performance zo goed mogelijk te laten zijn, maar elk voor zich beschikken de musea over zeer beperkte middelen, is er slechts beperkt museale expertise aanwezig en spelen er bij de meeste musea organisatorische en infrastructurele problemen die niet op eigen kracht kunnen worden opgelost. Het gevolg van deze versnipperde situatie is dat het kwaliteitsniveau van de meeste musea onvoldoende is om aantrekkelijk te zijn voor een groot publiek.

In het bijzonder de musea die opgenomen zijn in het landelijke Museumregister hebben te kampen met organisatorische problemen en/of ernstige tekortkomingen in het gebouw en de museale presentatie. Voor deze gecertificeerde musea ligt de lat hoger omdat zij moeten voldoen aan de normen van het Museumregister. Toelating tot het Museumregister heeft het grote voordeel dat de Museumkaart mag worden gevoerd en dat is een zeer behulpzaam marketinginstrument bij het binnenhalen van publiek en daarmee van inkomsten uit entreegelden, horeca en winkel. Het Museumregister stelt eisen aan de kwaliteit van de musea qua openstelling, museale presentatie, accommodatie, collectiebeheer, publieksactiviteiten, veiligheid, bedrijfsvoering en governance. Hiervoor is nodig dat elke organisatie over voldoende professionele capaciteit beschikt om samen met de vrijwilligers het museumbedrijf op het vereiste niveau te laten functioneren.

Scherpe keuzes noodzakelijk

De meeste musea zijn te klein en te kwetsbaar om alle uitdagingen het hoofd te bieden. Het is noodzakelijk daar verandering in te brengen. Wanneer de ambitie is om met het museale aanbod in Sluis een bijdrage te leveren aan de aantrekkingskracht van West Zeeuws-Vlaanderen, dan zullen scherpe keuzes gemaakt moeten worden met betrekking tot de vraag welke musea nog door de gemeente ondersteund worden en welke niet. Voor de musea die ondersteund blijven worden is het noodzakelijk die te versterken met meer professionele

capaciteit. Daarnaast is nodig dat de krachten worden gebundeld. Wanneer dat niet lukt en iedereen in de eigen kleine kring blijft ronddraaien, dan zullen er musea sneuvelen.

Beperkt aantal kernmusea

In dit Beleidsplan Musea Sluis 2025-2028 wordt geadviseerd om expliciet in te zetten op het versterken van de musea die voldoen aan de eisen van het landelijke Museumregister. Dit is een objectief criterium dat de gemeente Sluis kan hanteren in haar subsidiebeleid. Op dit moment zijn opgenomen in het Museumregister: Cultuurforum Aardenburg, Museum Het Bolwerk, Museum Het Belfort en Visserijmuseum Breskens. Geadviseerd wordt om ook Museum(straat) Het Vlaemsche Erfgoed de stap te laten zetten richting museumregistratie.

Museum Het Vlaemsche Erfgoed vertegenwoordigt een belangrijk en voor toeristen aantrekkelijk thema in het verhaal van West-Zeeuws Vlaanderen: het leven en de landbouw van zo'n 100 jaar geleden. Ook Erfgoed Zeeland is in de basis positief over Het Vlaemsche Erfgoed en geeft aan dat opname in het landelijke Museumregister in beginsel mogelijk is. Inclusief Het Vlaemsche Erfgoed gaat het dus om vijf kernmusea die door de gemeente structureel ondersteund kunnen worden.

Professionalisering en bundeling van de kernmusea

De kernmusea blijven gebruikmaken van (liefst nog meer) vrijwilligers, maar professionele ondersteuning is nodig om de musea op niveau te laten functioneren en te kunnen voldoen aan de normen van het Museumregister. Geadviseerd wordt te bewerkstelligen dat elk kernmuseum minimaal over 1 fte professionele ondersteuning kan beschikken, in totaal 5 fte dus. Op dit moment hebben de kernmusea de beschikking over in totaal 3 fte aan professionele ondersteuning, maar dat blijkt in de praktijk onvoldoende.

De parttime professionele ondersteuners waarover de (beoogde) kernmusea nu beschikken zijn allemaal duizendpoten die van alle markten thuis moeten zijn. Dat werkt niet goed en is ook niet efficiënt. Ook wanneer het mogelijk blijkt om naar 1 fte professionele ondersteuning per museum te gaan, zal dit niet het grote verschil maken. Geadviseerd wordt om de museumexploitaties van de vijf kernmusea samen te voegen in één exploitatiestichting: Stichting Musea Sluis. Met de 5 fte kan dan een professionele museumorganisatie worden gebouwd met een directeur, een medewerker marketing-communicatie, een collectiebeheerder, een tentoonstellingsmaker, een medewerker educatie, een coördinator vrijwilligerswerk en een administrateur. Deze professionele organisatie bedient elk van de vijf museumlocaties en ondersteunt de museumvrijwilligers bij elk museum. Het bestuur van de gezamenlijke exploitatiestichting wordt gevormd door afgevaardigden uit de besturen van de bestaande stichtingen, met een onafhankelijk voorzitter. Met dit model zijn elders goede ervaringen opgedaan, zoals bij de Stichting Amelandse Musea op Ameland.

Samenvoeging van de exploitaties van de vijf kernmusea in Stichting Musea Sluis kan met ingang van 2026 gerealiseerd worden. Vanaf dat jaar zal ook de uitbreiding naar 5 fte beschikbaar moeten komen. Ook de Vereniging Musea West Zeeuws-Vlaanderen (VMWZV) wordt in deze samenvoeging meegenomen.

Samenwerking op de korte termijn

Geadviseerd wordt om op korte termijn door te pakken met de samenwerking zoals die door VMWZV reeds in de steigers is gezet. Geadviseerd wordt te focussen op twee meerjarige projecten:

- Tijdreis door Sluis. Stichting Gastvrij Zeeuws-Vlaanderen¹ heeft in overleg met de VMWZV een plan gemaakt voor een onderscheidend concept dat de musea in West Zeeuws-Vlaanderen verbindt en dat zelfstandig in de markt kan worden gezet: Tijdreis door Sluis. Met het concept Tijdreis door Sluis maakt het publiek kennis met de geschiedenis van West Zeeuws-Vlaanderen, vanaf de Romeinse tijd (Cultuurforum) via de middeleeuwen (Het Belfort), de Tachtigjarige Oorlog met Staats-Spaanse Linies (Het Bolwerk), de visserij van vroeger en nu (Visserijmuseum) en de landbouw en het boerenleven van vroeger en nu (Het Vlaemsche Erfgoed). Ook andere musea en organisaties kunnen bij dit concept worden aangehaakt.
- Collectief programma museumeducatie. Geadviseerd wordt om parallel aan het concept Tijdreis door Sluis een nieuw programma museumeducatie op te zetten waarmee de thema's van de West Zeeuws-Vlaamse cultuurhistorie voor het onderwijs ontsloten worden, afgestemd op de leerdoelen en onderwijsprogramma's van de scholen. Ook krijgen leerlingen met dit educatieaanbod meer kennis over wat erfgoed is. Voor de thema's Landbouw en Visserij van vroeger en nu zijn al pilots opgezet vanuit de VMWZV.

Verzelfstandiging Museum Het Belfort

Museum Het Belfort is nu nog onderdeel van de gemeentelijke organisatie. In de nota Visie op Musea (2021) heeft de gemeente bepaald dat de exploitatie van musea geen gemeentelijke taak is en dat verzelfstandiging overwogen moet worden. Met dit Beleidsplan Musea Sluis 2025-2028 wordt geadviseerd Museum Het Belfort daadwerkelijk te verzelfstandigen en dat de beste oplossing daarvoor is het museum per 2026 in te voegen in Musea Sluis. Dat kan ofwel rechtstreeks ofwel via de Stichting Cultuurforum Aardenburg, die heeft aangeboden de exploitatieverantwoordelijkheid voor Museum Het Belfort al met ingang van 2025 op zich te willen nemen wanneer de gemeente de thans beschikbare middelen voor de museumexploitatie als subsidie beschikbaar stelt. Geadviseerd wordt de verzelfstandiging en overheveling van middelen uitsluitend betrekking te laten hebben op de museumexploitatie (personeel, organisatiekosten, tentoonstellingskosten) en niet op de huisvestingskosten vanwege het multifunctionele gebruik van het gebouw (gemeenteraad, parkeerpolicie, kantoor middenstandsvereniging, activiteiten Stichting J.H. Van Dale en het museum).

Herziening subsidiebeleid

Geadviseerd wordt het subsidiebeleid voor de musea aan te scherpen en voor wat betreft structurele subsidies uitsluitend te richten op de kernmusea. Het ultieme subsidie criterium is dan of het betreffende museum opgenomen is in het landelijke Museumregister en daarmee de Museumkaart kan voeren.

¹ De gemeente Sluis heeft besloten de regionale streekpromotie van West-Zeeuws Vlaanderen aan te besteden. Dit kan betekenen dat een andere organisatie de werkzaamheden van de Stichting Gastvrij Zeeuws-Vlaanderen overneemt.

Voor de beleidsperiode 2025-2028 wordt geadviseerd als grondslag voor subsidie te nemen:

- Bekostiging door gemeente: huisvestingslasten (100%), organisatiekosten (100%) en personeelskosten (tot 1 fte per kernmuseum²).
- Bekostiging door de kernmusea: alle presentaties en publieksactiviteiten (100%) en marketing-communicatie-activiteiten (100%).
- Eventuele positieve exploitatieresultaten mogen worden behouden als reservering voor vervanging van de vaste presentaties, budget voor nieuwe tentoonstellingen en publieksactiviteiten en voor het vormen van een weerstandsreserve.

Geadviseerd wordt aan het eind van de beleidsperiode (2028) te evalueren hoe de (dan) gebundelde museumexploitaties verlopen. Ervan uitgaande dat de bezoekersaantallen en de eigen inkomsten substantieel zijn gestegen, kan voor de volgende beleidsperiode (2029-2032) worden bepaald welke financiële ondersteuning vanuit de gemeente nog nodig is. Vanaf dat moment wordt gewerkt met exploitatiesubsidie (subsidie in het verwachte exploitatietekort). In beginsel zou in een volgende beleidsperiode toegewerkt kunnen worden naar een verhouding subsidie : eigen inkomsten van twee derde : een derde.

Oplossen infrastructurele knelpunten

Geadviseerd wordt om de belangrijkste infrastructurele knelpunten bij de kernmusea te helpen oplossen:

- Bij Visserijmuseum Breskens versnelling aanbrengen in de herpositionering als onderdeel van de Visserij Experience. Nodig is een bidbook (ontwerp + kostenraming) van het nieuwe museum waarmee fondsen kunnen worden geworven en een ondernemingsplan voor de organisatie- en exploitatieopzet.
- Bij Museum Het Bolwerk zal de verduurzaming van het gebouw (gemeentelijk eigendom) moeten worden geëffectueerd. Nu kampt het museum met exploitatieproblemen vanwege stijging van energiekosten. Ook moeten de afspraken over beheer en onderhoud van gebouw en installaties worden verduidelijkt.
- Bij Museum Het Belfort is een upgrade en aanpassing van de museumpresentatie nodig. Nodig is een bidbook (ontwerp + kostenraming) voor fondsenwerving.
- Bij Cultuurforum Aardenburg is de basis inmiddels op orde. Wat nog aan opgave resteert, is de inrichting van de verdiepingsvloer. Ook hier is een bidbook (ontwerp + kostenraming) nodig om fondsen te kunnen werven.
- Bij Museum Het Belfort, het Visserijmuseum en Het Vlaamsche Erfgoed is sprake van een depotprobleem (te weinig m2 en ondeugdelijke ruimtes). Geadviseerd wordt eerst de collecties op te schonen en een oplossing te zoeken voor wat aan depotbehoefte resteert.
- Bij Het Vlaamsche Erfgoed zou een optimalisering van het straatbeeld gerealiseerd moeten worden en meer samenwerking/samenhang met de ondernemers moeten komen, zodat het meer een geheel wordt en er voor het publiek meer beleving komt.

Verder wordt geadviseerd bij Bunkerpark Podium Groede de gemeentelijke presentatie van het verhaal van WO II van een upgrade te voorzien.

² Visserijmuseum Breskens als onderdeel van de visserijexperience nog nader te bezien.

Financieel overzicht museumbeleid 2025-2028

Structurele subsidies:

- M.i.v. 2025 herijking grondslagen subsidiebeleid kernmusea € 120.000,-
- M.i.v. 2026 uitbreiding naar 5 fte kernmusea (2 fte erbij) € 150.000,-
- *Totaal benodigde subsidieverruiming* € 270.000,-

Overheveling exploitatiemiddelen Museum Het Belfort naar Cultuurforum Aardenburg:

- Personeelskosten 1 fte (zie bovenstaand) € PM
- Exploitatiekosten zonder huisvestingskosten € 29.000,-
- *Totaal over te hevelen* € 29.000,-

Incidentele subsidies voor de samenwerkingsprojecten, oplossen van infrastructurele knelpunten, afkoop waarderingssubsidie Museumhuis 1912, reservering inrichting Belfort, begeleiding van de samenvoeging kernmusea in Stichting Musea Sluis: totaal € 202.500,- (zie bijlage 1).

Inhoudsopgave

Inleiding	1
H1 Huidige situatie	3
1.1 Museale landschap anno 2024	3
1.2 Vereniging Musea West Zeeuws-Vlaanderen	5
1.3 Nota Visie op Musea (2021)	5
H2 Omgevingsanalyse	6
2.1 Actuele ontwikkelingen museumsector	6
2.2 SWOT-analyse	9
H3 Ontwikkelperspectief	14
3.1 Meer focus in het museumbeleid	14
3.2 Basis op orde	15
3.3 Gezamenlijke exploitatiestichting	19
3.4 Specifieke situatie Visserijmuseum Breskens	20
H4 Samenwerking korte termijn (VMWZV)	21
4.1 Doorpakken op beperkt aantal sleutelprojecten	21
4.2 Collectieve Promotie: Tjandreis door Sluis	21
4.3 Collectief programma museumeducatie	23
H5 Herziening subsidiebeleid	24
5.1 Uitgangspunten en grondslagen	24
5.2 Financiële effecten meerjarig	25
5.3 Subsidiesystematiek	26
H6 Verzelfstandiging Museum Het Belfort	28
6.1 Huidige situatie	28
6.2 Verzelfstandigen of overdracht museaal gebruik?	30
Bijlage 1 Overzicht voorstel incidentele subsidies	33
Colofon	34

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

Inleiding

In de gemeente Sluis zijn verschillende musea actief. De gemeente hecht belang aan een aantrekkelijk en samenhangend museumbestel, zowel voor de eigen inwoners als voor bezoekers. Het bestaande museale landschap in Sluis bestaat uit maar liefst twaalf musea³. Deze musea opereren relatief autonoom en verschillen niet alleen qua onderwerp, maar ook qua presentatie, accommodatie, organisatievorm en subsidieniveau. Een belangrijke oorzaak van de veelheid aan musea is gelegen in het gegeven dat de regio West Zeeuws-Vlaanderen tot 2003 uit verschillende kleinere gemeenten bestond.

Om meer lijn te krijgen in het museale landschap van West Zeeuws-Vlaanderen is in 2021 de nota Visie op Musea vastgesteld. Hierin heeft de gemeente onder andere aangegeven meer samenhang en samenwerking tussen de verschillende musea te willen. Daarnaast geeft de Visie op Musea aan dat er een duidelijke rolverdeling moet komen tussen de gemeente (beleidsbepalend en faciliterend, op basis van een transparant subsidiebeleid) en de musea (uitvoerend), op grond waarvan museum Belfort mogelijk verzelfstandigd moet worden. De gemeente wil de nota Visie op Musea uitgewerkt zien in meerjarig museumbeleid, vast te leggen in een 'beleidsplan musea', voorzien van een Uitvoeringsagenda. Het 'beleidsplan musea' moet in ieder geval een uitwerking bevatten op de volgende punten:

- Versterking van de samenwerking, mogelijk als groeimodel.
- Advies over de verzelfstandiging van museum Belfort.
- Subsidieverlening, op basis van transparante en eenduidige grondslagen.

Adviesbureau BMC Cultuur & Erfgoed heeft opdracht gekregen om in dialoog met het museale veld en de gemeente het museumbeleid uit te werken. In essentie behelst de opdracht het uitbrengen van een advies om te komen tot een toekomstbestendig museumbestel in Sluis.

De opdracht is uitgevoerd door Marco van Vulpen, partner/managing consultant Cultuur & Erfgoed bij BMC. Marco van Vulpen is gespecialiseerd in de museum- en erfgoedsector. Zijn adviespraktijk bestaat uit visie- en conceptontwikkeling, organisatievraagstukken (verzelfstandigingen, fusies, samenwerkingsverbanden), ondernemingsplannen en interimmanagement. Voorbeelden van recente en lopende opdrachten zijn: kwartiermaker nieuw stadsmuseum Rotterdam, supervisie Uitbreiding TextielMuseum in Tilburg, haalbaarheidsonderzoek herpositionering Grafisch Museum Groningen, kwartiermaker professionalisering Industrieel Museum Zeeland, haalbaarheidsonderzoek museale herbestemming Pompgebouwen Schutterspark Brunssum (voormalige mijnindustrie). In vorige functies is Marco van Vulpen onder andere algemeen directeur geweest van de Amersfoortse musea (vier musea in één exploitatiestichting) en van de provinciale kunst- en erfgoedinstelling van Overijssel. Deze opdracht is mede uitgevoerd door Rosa Vrijhof, startend adviseur bij BMC.

³ Zoals vermeld in de gemeentelijke nota Visie op musea (2021).

Met de musea zijn bilaterale gesprekken gevoerd en op 28 maart 2024 en 23 mei 2024 hebben plenaire bijeenkomsten plaatsgevonden met de betrokken musea, de gemeente (ambtelijk), de Vereniging Musea West-Zeeuws Vlaanderen en Stichting Gastvrij Zeeuws Vlaanderen. Tussentijds is steeds teruggekoppeld aan de gemeente, zowel ambtelijk als bestuurlijk (portefeuillehouder). Vuurtoren Breskens is niet bij de gesprekken aangesloten, zij gaven aan geen interesse te hebben om deel te nemen aan het traject.

Het resultaat van de beleidsontwikkeling ligt nu voor in dit document 'Naar een toekomstbestendig museumbestel; Beleidsplan Musea gemeente Sluis 2025-2028'.

H1 | Huidige situatie

1.1 Museale landschap anno 2024

Het museale landschap in Sluis bestaat uit maar liefst twaalf musea. Elk museum heeft eigen thema's en er is grote variatie in presentatiestijlen, huisvesting, organisatie en de mate waarin de musea subsidie ontvangen. Vier van de musea zijn opgenomen in het landelijke Museumregister en mogen de Museumkaart voeren. Hieronder een overzicht van de twaalf musea.

Museum Cultuurforum Aardenburg

Aardenburg is een stad met een geschiedenis van bijna 2.000 jaar. De Romeinen bouwden hier een fort. Het Cultuurforum vertelt het verhaal van Aardenburg, met een focus op de Romeinse tijd en de Middeleeuwen. De collectie bestaat uit de gevonden voorwerpen, aan de hand van deze objecten en een interactieve presentatie ervaren bezoekers hoe de bewoners vroeger leefden, aten, dronken en waar zij in geloofden.

Museum Het Belfort

In Sluis staat het enige Belfort van Nederland. In het museum zijn verschillende (interactieve) presentaties over de geschiedenis van Sluis en haar inwoners. Bezoekers kunnen onder andere de raadszaal en burgemeesterskamer bezoeken en de oude toren beklimmen. In de raadskelder kan men de voormalige gevangenis bekijken en genieten van hedendaagse kunst van lokale kunstenaars. Een speciale ruimte is gewijd aan een beroemde inwoner van Sluis: Johan Hendrik van Dale.

Museum Het Bolwerk

Museum Het Bolwerk toont hoe de bewoners van de streek zich door de eeuwen heen tegen verschillende vijanden hebben verdedigd. Het verhaal begint bij het Romeinse Castellum en eindigt bij de Tweede Wereldoorlog en de vele bunkers in het gebied. Het museum focust zich met name op de periode van de Tachtigjarige Oorlog, de Staats-Spaanse Linies.

Visserijmuseum Breskens

In het Visserijmuseum kunnen bezoekers het leven van een visser op een kotter ervaren. De geschiedenis van de visserij in Breskens komt tot leven aan de hand van voorwerpen die door de lokale vissers zijn opgevisst zoals fossiele botten, gebruiksvoorwerpen, haaiantanden en mammoetkiezen. Daarnaast zijn er ook maquettes, vogels, schelpen en koralen te bewonderen.

Het Vlaemsche Erfgoed

Het Vlaemsche Erfgoed is een historische straat in Groede waar de authentieke sfeer en levendigheid van het landbouwdorp rond 1900 kan worden beleefd. In de straat zitten verschillende winkels en werkplaatsen, zoals een kruidenier, wolbewerkers en meubelmakers. Daarnaast zijn er ook collecties op het gebied van landbouwgereedschappen en klederdrachten.

Museumhuis 1912

Museumhuis 1912 is een bijna authentiek huis uit het jaar 1912. Het huis is na het overlijden van boer Pieter de Hullu in vrijwel geheel de oorspronkelijke staat gebleven, wat een goed beeld geeft van hoe er toen werd geleefd, gewerkt en gekookt. Het museum toont ook een collectie van Cadzandse klederdracht, bezoekers hebben de mogelijkheid om zelf ook de Cadzandse dracht aan te doen.

Landbouwmuseum het Klinket

Het Klinket beheert de landbouwcollectie van West Zeeuws-Vlaanderen, deze bestaat voornamelijk uit landbouwmachines en gereedschappen van (overwegend) begin 20e eeuw. Bezoekers kunnen hier ontdekken hoe de landbouw in het verleden en heden wordt bedreven.

Vuurtoren Breskens

De vuurtoren van Breskens uit 1868 is de oudste nog bestaande gietijzeren vuurtoren van Nederland en een bijzonder herkenningspunt in West Zeeuws-Vlaanderen. De toren is achthoekig van vorm en heeft kenmerkende zwart-witte strepen.

Oorlogsmuseum Switchback

Oorlogsmuseum Switchback vertelt het verhaal van de Tweede Wereldoorlog in West Zeeuws-Vlaanderen. De collectie bestaat uit kleding en voorwerpen van zowel de bezetter als de Canadese bevrijders en wordt aangekleed met vele foto's en krantenartikelen over het leven tijdens de Tweede Wereldoorlog.

Speel- en Bunkerpark Groede Podium

Op het Speel- en Bunkerpark in Groede staan elf bunkers van de Atlantikwall. Bezoekers kunnen de bunkers betreden en leren over de geschiedenis van de bunkers en de Tweede Wereldoorlog. In de naastgelegen horecaruimte wordt door een lokale kunstenaar de geschiedenis van de oorlog verbeeld in tekeningen en schilderijen.

De Grote Kerk Groede

De Grote Kerk in Groede is een driebeukige hallenkerk waar sinds de 13e eeuw aan is gebouwd. Door de tijd heen hebben verschillende geloofsgemeenschappen van het gebouw gebruikgemaakt, zoals de katholieken, hervormden en hugenoten. De Grote Kerk exposeert over de geschiedenis van de kerk en heeft als blikvanger de preekstoel, dooptuin en herenbank uit 1794 die is geschonken door de familie Cats.

Museumcafé het Koekoeksnest

Het Koekoeksnest is een museum en café in één. In de monumentale boerderij staan overal beelden, decors, poppen en automatisch spelende instrumenten. Zodra het automatisch orkest gaat spelen beginnen er door de hele schuur instrumenten te spelen, poppen te dansen en objecten te bewegen.

1.2 Vereniging Musea West Zeeuws-Vlaanderen

De Vereniging Musea West Zeeuws-Vlaanderen is opgericht in 2021. De twaalf bovengenoemde musea zijn bij de vereniging aangesloten. De vereniging zet zich in voor de belangen van de musea en stimuleert toekomstgericht museaal beleid. Door samenwerking tussen de aangesloten musea te bevorderen, wordt gestreefd naar verhoging van de kwaliteit en realisatie van gezamenlijke projecten. De vereniging brengt leden van de afzonderlijke musea samen en biedt professionele ondersteuning aan kleinere organisaties. Dit gebeurt door het organiseren van gedeelde diensten op het gebied van collectiebeheer, presentatie, educatie, marketing-communicatie en vrijwilligersbeleid, waardoor de musea een kwaliteitsslag kunnen maken en op zowel inhoudelijk als organisatorisch vlak de verbinding met elkaar kunnen maken.

1.3 Nota Visie op Musea (2021)

In 2021 heeft de gemeente Sluis de nota Visie op Musea vastgesteld. In deze nota is als missie voor de gezamenlijke musea geformuleerd: *"ONTWIKKELING en PRESENTATIE van het streek-DNA van GISTEREN naar MORGEN en OVERMORGEN"*.

Als visie van de gezamenlijke musea is geformuleerd:

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.

De nota Visie op Musea is een document op hoofdlijnen. Besloten is dat de visie uitgewerkt moet worden in een concreet beleidsplan voor de middellange termijn, voorzien van een Uitvoeringsagenda voor de korte termijn. In de nota Visie op Musea zijn als belangrijkste uitgangspunten voor de uitwerking van het museumbeleid genoemd:

- De musea in Sluis zijn zelfstandige musea die samenwerken en onafhankelijk van de gemeente opereren.
- De samenwerking richt zich onder andere op publieksbereik, gezamenlijke projecten, fondsenwerving en kennisuitwisseling.
- Exploitatie van musea is geen gemeentelijke kerntaak; de gemeentelijke musea moeten op afstand worden geplaatst.
- Subsidieverlening vanuit de gemeente is niet gericht op instandhouding, maar op stimulering van activiteiten waarmee musea aantrekkelijk blijven voor bezoekers.
- Transparantie is nodig in de verdeling van de gemeentelijke middelen naar de verschillende musea, zowel ten aanzien van exploitatie als gebouwen.
- De rol van de gemeente is ondersteunend en faciliterend, onder andere via (exploitatie)subsidies en het beschikbaar stellen van middelen voor een gezamenlijke museumcoördinator.

H2 | Omgevingsanalyse

2.1 Actuele ontwikkelingen museumsector

Post-corona

Tot aan de coronacrisis deed de museumsector het buitengewoon goed in Nederland. In de periode 2010-2020 zijn de bezoekersaantallen gemiddeld verdubbeld. Door de coronacrisis is deze stijgende trend tot stilstand gekomen. Gelukkig zien we in het post-corona tijdperk dat de bezoekersaantallen weer stijgen. De Museumvereniging geeft aan dat de bezoekersaantallen over 2023 alweer boven die van 2019 liggen, de stijgende trend zet dus gewoon door. Niettemin is het beeld divers; vooral de grote musea zorgen voor de stijging. De kleinere en middelgrote musea hebben het nog moeilijk. Weliswaar komen de bezoekersaantallen ook daar weer voorzichtig op gang, maar nu zijn het de kostenstijgingen (personeelskosten en huisvesting) die de continuïteit bemoeilijken. Door de coronacrisis zijn veel musea door hun reserves heen en kunnen zij de nieuwe kostenstijgingen moeilijk opvangen.

Het belang van musea

De Museumvereniging houdt zich sinds 2011 actief bezig met de maatschappelijke betekenis van musea. Twee onderzoeken hierover leverden dezelfde conclusie op: musea zijn hun bestaan meer dan waard, zowel kwalitatief als kwantitatief. Elk museum, of het nu een bescheiden buurtmuseum of een gevestigd nationaal museum is, heeft een collectie die een breed palet aan waarden oplevert: variërend van schoonheid tot kennis. Musea zijn niet weg te denken uit ons bestaan.⁴

Musea kennen *vijf maatschappelijke waarden*.

1. Zonder *collectie* geen museum. Musea zijn schatkamers van objecten en collecties zijn het geheugen van stad, streek en land.
2. Musea *verbinden* collecties en bezoekers en bieden een ontmoetingsplek voor verleden, heden en toekomst.
3. Musea hebben een *educatieve* functie en een leeromgeving die voor iedereen geschikt is.
4. In musea valt veel te *beleven* zoals herinneringen die boven komen en een plek om te genieten.
5. Musea dragen bij aan de *economie*, ze zijn een toeristische trekpleister en dragen bij aan de leefbaarheid van een omgeving.

Deze vijf waarden zijn ook direct van toepassing op de musea in West-Zeeuws Vlaanderen. Vooral de collectiewaarde en de verbindende waarde zijn bij de musea in Sluis al goed ontwikkeld. Op de andere drie waarden (educatief, beleving en economisch) zijn nog stevige stappen te zetten.

⁴ Museumvereniging. Versie 23.01.2023 <www.museumvereniging.nl/waarden>

Versterking van kleine musea

Over de positie van de kleine (en middelgrote) musea zijn de laatste jaren verschillende publicaties en rapporten verschenen, onder andere van de Museumvereniging en de Raad voor Cultuur. Deze publicaties en rapporten zijn vrij eensluidend over wat er nodig is om (ook) van kleine en middelgrote musea aantrekkelijke en duurzame voorzieningen te maken, met breed draagvlak in de (lokale) samenleving. Onderstaand de belangrijkste aanbevelingen op een rij:

Profiel en presentatie
Breng focus aan in het verhaal van jouw museum; kies voor onderscheidende thema's.
Speel in op je publiek: presenteer verhalend, interactief en gelaagd (overzicht voor breed publiek en verdiepend voor de kenners).
Denk ook buiten de muren van het museum: Welke points of interest in de nabijheid passen bij het verhaal van jouw museum?
Draagvlak
Betrek inwoners bij je organisatie; vrijwilligers zijn je beste ambassadeurs.
Welke stakeholders zijn voor jouw museum van belang (gemeente, bewonersplatforms, lokale bedrijven, middenstand, pers)? Wat heb jij hen te bieden?
Organisatie
Wie niet sterk is, moet slim zijn; zoek de samenwerking op met verwante musea en vrijetijdsaanbod. Denk aan arrangementen, gezamenlijke publieksagenda's, samenwerking in de backoffice.
Welke lokale partijen kunnen jouw werk uit handen nemen (sponsoring in natura)?
Zijn er grotere museum- en erfgoedorganisaties die jouw museum kunnen ondersteunen? Denk aan collectiebeheer, opslag, tentoonstellingsadvies, et cetera.

Deze aanbevelingen zijn ook van toepassing op de musea in de gemeente Sluis. In het ontwikkelperspectief dat we verderop in dit advies aanreiken, hebben we deze aanbevelingen zo veel mogelijk toegespitst op het museale bestel van West Zeeuws-Vlaanderen.

Provinciaal beleid

Het museumbeleid van de Provincie Zeeland richt zich primair op het versterken van de vijf themamusea in Zeeland (Zeeuws Museum, Watersnoodmuseum, Zeeuws Maritiem MuZEEum, Bevrijdingsmuseum Zeeland en Industrieel Museum Zeeland) en de flankerende instellingen (Erfgoed Zeeland, Zeeuws Archief, Zeeuwse Bibliotheek, Vereniging Zeeuwse Musea, Cultuurkwadraat). Niettemin geeft de provincie aan dat er mogelijk andere musea voor structurele subsidie in aanmerking komen, mits die voldoen aan:

- hoge inhoudelijke kwaliteit en invulling geven aan de intrinsieke waarde van cultuur;
- herkenbare bijdrage aan de prioritaire maatschappelijke opgaven van de provincie;
- organisaties en programma's met een provinciale of nationale uitstraling;
- organisaties die domeinoverstijgend samenwerken en zich verbinden aan externe netwerken;

- activiteiten die invulling geven aan een wezenlijke lacune in voorzieningen en/of activiteiten in het cultuurveld;
- de drie Codes Cultuur (governance, fair practice en culturele diversiteit).

Op grond van dit beleid valt niet te verwachten dat een of meer musea in de gemeente Sluis in aanmerking komen voor structurele subsidie van de provincie Zeeland. Wel kan een beroep worden gedaan op advies vanuit de provinciale ondersteuningsinstellingen.

De provincie Zeeland ontwikkelt op dit moment nieuw cultuurbeleid voor de periode tot 2032. Begin dit jaar heeft de provincie een Koersdocument gepresenteerd om richting te geven aan de beleidsontwikkeling. De inzet van het nieuwe beleid is om "cultuur en erfgoed de komende jaren zichtbaar meer (artistieke) waarde toe te laten voegen aan de samenleving. In 2032 kent Zeeland een gezonde en dynamische cultuursector die zichtbaar, toegankelijk en te benutten is voor en door iedereen. "Een sector waar Zeeland trots op is". De provincie geeft op voorhand vijf speerpunten van beleid:

- Meer (kunst)productie
- Meer ruimte voor professionals (ook bij organisaties)
- Innovatiekracht van netwerken
- Inhoudelijke (artistieke) kwaliteit
- Het bereiken van zoveel mogelijk Zeeuwen

Onder voorbehoud van hoe het cultuurbeleid er uiteindelijk uit komt te zien, lijkt dit beleid zeker kansen te bieden voor de musea in Sluis. Niet zozeer in de zin van structurele ondersteuning, maar wel voor bijvoorbeeld ontwikkeltrajecten op het gebied van professionalisering, innovatieve projecten om het publieksbereik te vergroten en het opzetten of uitbreiden van netwerken en samenwerkingsverbanden.

Regionaal

In Zeeuws-Vlaanderen zijn eigenlijk geen grote musea. In Sas van Gent staat Industrieel Museum Zeeland (IMZ), een van de vijf provinciale thema-musea. IMZ is bezig met een professionaliseringsslag, waarbij de professionele kernorganisatie moet worden uitgebreid. Ook komt er een nieuwe museumpresentatie die geheel gewijd is aan een fundamentele opgave waar het bedrijfsleven ook in deze regio voor staat: de energietransitie.

Verder zijn er in Oost Zeeuws-Vlaanderen nog enkele kleinere vrijwilligers-musea, waaronder Museum Hulst, Het Warenhuis in Axel en het Schoolmuseum in Terneuzen. Wat opvalt, is dat de museumdichtheid in West Zeeuws-Vlaanderen aanzienlijk hoger is dan in Oost Zeeuws-Vlaanderen.

Vlaanderen

Over de grens liggen verschillende aanknopingspunten. Het HEY-museum in Knokke-Heist is in 2022 compleet vernieuwd en presenteert met moderne technieken het verleden, heden en de toekomst van Knokke-Heist. Qua collectie zijn er veel overeenkomsten met verschillende musea in Sluis, zo bevat het onder andere objecten en verhalen over de visserij, landbouw, en wonen en leven in Knokke-Heist.

In Izenberge bevindt zich het Openluchtmuseum Bachten De Kupe. Dit museum bestaat uit 46 gebouwen en duizenden objecten die vervlogen tijden weer tot leven brengen. Naast een dorpsplein, kasseiwegen en een herberg is er ook een winkelstraat met een schoenenzaak, een tabakswinkel, een kapper, een slagerij en een dokterspraktijk. Hiermee vertoont het veel overeenkomsten met museumstraat Het Vlaemsche Erfgoed. In Veurne is het Bakkerijmuseum. Dit museum behandelt de geschiedenis van de bakkerij van circa 1800 tot 1950.

Ook op het gebied van het verhaal van de Tweede Wereldoorlog zijn er aanknopingspunten, het For Freedom Museum in Knokke-Heist en het Canada and Poland War II Museum in Maldegem hebben collecties en presentaties die mooi aansluiten bij Oorlogsmuseum Switchback en Bunkerpark Groede Podium. Iets verder weg, in Oostende, kan ook verbinding worden gemaakt met de Atlantikwall. Op grotere afstand zijn er oorlogsmusea in Zonnebeke, Ieper en Koekelare.

In Oudenburg bevindt zich het Romeins Archeologisch Museum (RAM) met een grote collectie opgegraven voorwerpen afkomstig uit oude graven van buiten de stad en de Romeinse Castella in het centrum.

In Oostende ligt het interactieve museumschip O.129 Amandine. Aan boord kunnen bezoekers alles te weten komen over de IJslandvaart en zeevisserij. Daarnaast kunnen bezoekers alles over vis, visserij en ambacht vinden in NAVIGO, het nationale visserijmuseum van België, in Oostduinkerke.

De website visitwestvlaanderen.be brengt het culturele aanbod van de regio West-Vlaanderen goed samen. Zo bieden zij bijvoorbeeld wandelroutes aan rond de verschillende Belforten in de regio. Dit marketinginstrument kan worden ingezet om de verbinding te zoeken met gezamenlijke verhalen, bijvoorbeeld door het uitlichten van combinaties op inhoudelijke thema's in zowel Nederland als België.

2.2 SWOT-analyse

Sterke punten

Rijke cultuurhistorie

De gemeente Sluis, West Zeeuws-Vlaanderen dus, kent een rijke cultuurhistorie, waarvan nog veel te zien en te beleven is. De musea in West Zeeuws-Vlaanderen belichten elk voor zich belangrijke cultuurhistorische thema's en vormen zo een mooie staalkaart van hoe West Zeeuws-Vlaanderen zich door de eeuwen heen ontwikkeld heeft, vanaf de Romeinse tijd tot aan de tijd waarin wij nu leven. Het gevarieerde museale aanbod is van belang voor het toeristische product van West Zeeuws-Vlaanderen. Daarmee vormen de musea een wezenlijk onderdeel van het toeristische voorzieningenniveau in de gemeente Sluis.

Erfgoedgemeenschappen

Ook zijn de musea van belang voor de inwoners van de gemeente Sluis en daarbinnen van de verschillende woonkernen. De musea zorgen voor meer binding met de plek waar je woont. Bij de meeste musea is een grote groep vrijwilligers actief. Allemaal mensen die zich betrokken voelen bij de cultuurhistorie van de plaats waar zij wonen en die bereid zijn zich in te zetten voor het beheer en behoud van hun erfgoed en de openstelling van hun museum.

Bijna elk museum is zo het bindmiddel van een actieve erfgoedgemeenschap die bijdraagt aan de gemeenschapszin en de identiteit van het betreffende dorp of stadje. Daarmee vormen de musea een wezenlijk onderdeel van het maatschappelijke voorzieningenniveau in de gemeente Sluis.

Zwakke punten

Versnippering van het museale veld

De gemeente Sluis is een relatief kleine gemeente, met nog geen 25.000 inwoners, maar wel met twaalf musea. Dit aantal is veel te groot om vanuit de gemeente ondersteund te worden. Het museale veld is versnipperd en dat gaat ten koste van een helder museaal profiel. Wanneer de ambitie is om met het museale aanbod een bijdrage te leveren aan de aantrekkingskracht van West Zeeuws-Vlaanderen, dan is het onvermijdelijk dat er scherpe keuzes worden gemaakt met betrekking tot de vraag welke musea door de gemeente ondersteund worden en welke niet of minder.

Zeer beperkte organisatorische slagkracht

In het bijzonder bij de gecertificeerde musea staan de organisaties onder grote druk. Deze musea hebben zich verplicht te voldoen aan de landelijke Museumnorm die het Museumregister stelt. Toelating tot het Museumregister heeft het grote voordeel dat de Museumkaart mag worden gevoerd en dit is zeer behulpzaam bij het binnenhalen van een groter publiek en daarmee van inkomsten uit entreegelden, horeca en winkel, maar het moeten voldoen aan de Museumnorm trekt een zware wissel op de organisatie. De Museumnorm stelt hoge eisen aan de professionele kwaliteit van het museumbedrijf qua openstelling, museale presentatie, accommodatie, collectiebeheer, publieksactiviteiten, veiligheid, sturing, bedrijfsvoering en governance. Hiervoor is nodig dat elke organisatie over voldoende professionele capaciteit beschikt om samen met de vrijwilligers het museumbedrijf op het vereiste niveau te laten functioneren. En daar lopen eigenlijk alle gecertificeerde musea min of meer in vast.

Deze problematiek geldt ook bij museum Het Vlaemsche Erfgoed. Het Vlaemsche Erfgoed is (nog) niet museum-geregistreerd, maar is wel voornemens dat te doen. Maar alleen al het traject om tot het Museumregister te worden toegelaten is arbeidsintensief en vraagt om specialistische kennis, daar heeft het museum niet de capaciteit voor.

Vraagstukken huisvesting en inrichting

Bij verschillende musea spelen wezenlijke vraagstukken qua huisvesting en (museale) inrichting:

- Visserijmuseum Breskens. De huidige huisvesting en inrichting zijn achterhaald. Weliswaar ligt er het voornemen om het museum te herpositioneren in een nieuw gebouw en met een geheel nieuwe inrichting, op basis van een nieuw museaal concept en als dragend onderdeel van de beoogde Visserij Experience, maar de planontwikkeling duurt al jaren en is verschillende keren van koers veranderd. Het nieuw aangetreden museumbestuur heeft dringend behoefte aan duidelijkheid en vraagt om meer regie op het proces. Daarnaast heeft het Visserijmuseum ook met een gebrek aan opslagruimte voor de collectie te maken.
- Museum Het Bolwerk. Het gebouw (gemeentelijk monument) waarin het museum is gehuisvest is niet geïsoleerd. Hierdoor kampt het museum met fors stijgende energielasten, waardoor de exploitatie steeds verder onder druk komt te staan.

Het pand is eigendom van de gemeente; verduurzaming is dringend gewenst. Ook is nodig dat het onderhoudscontract wordt geactualiseerd; in de huidige situatie is onvoldoende duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is qua beheer en onderhoud van het gebouw. Zo is de lift buiten gebruik vanwege storingen en kunnen mindervaliden niet naar de verdiepingen.

- Museum Het Belfort. Museum Het Belfort is in 2014 open gegaan. Het museum is toen van een geheel nieuwe museale presentatie voorzien. Deze presentatie is inmiddels tien jaar oud en heeft hoognodig een upgrade nodig. Daarnaast wordt een deel van de collectie bewaard op het gemeentehuis in Oostburg, gezien de verbouwing is het nodig om een oplossing te vinden voor de opslag van de collectie.
- Cultuurforum Aardenburg. Dit museum is in 2022 heropend op een nieuwe locatie, met een fraaie presentatie. Wel staat het museum nog voor de opgave om de eerste verdieping museaal in te richten. Het plan is dat te doen met een vaste opstelling over Aardenburg in de vroege middeleeuwen. Hiervoor zal een ontwerp/bidboek gemaakt moeten worden aan de hand waarvan fondsen geworven kunnen worden.
- Speel- en bunkerpark Groede Podium. Het Bunkerpark Podium Groede is een vrijetijdsvoorziening, onderdeel van de Van Damme recreatiegroep die een aantal campings en vakantieparken exploiteert. De museale component heeft betrekking op de bunkers op het terrein en daarmee op het verhaal van WO II. De bunkers en het park zijn eigendom van de gemeente. In 2010 heeft de gemeente geïnvesteerd in het ontsluiten van het verhaal van WO II, het terrein voorzien van een bezoekerscentrum (nu horeca) en een museum-parcours aangelegd met displays en geluidspalen. Ook het Bunkerpark vraagt hoognodig om een upgrade; de bunkers lopen vol met water, de vlonders van het parcours zijn gedeeltelijk weggerot, displays zijn kapot en geluidspalen doen het niet meer. Het bunkerpark ontvangt geen gemeentelijke subsidie.
- Het Klinket is een 'gemengd' agrarisch bedrijf: biologische akkerbouw, boerengolf, events en een collectie historische landbouwgereedschappen en werktuigen van (overwegend) begin 19e eeuw. Het Klinket heeft de collectie een aantal jaren geleden overgenomen van de gemeente. Daarbij is afgesproken dat de gemeente een bruidsschat van € 40.000,- meegeeft om de landbouwcollectie goed aan het publiek te presenteren. Van dit bedrag is destijds € 10.000,- uitbetaald. De collectie ligt opgeslagen en is slechts beperkt voor het publiek toegankelijk en al helemaal niet in een museale setting.
- Het Vlaemsche Erfgoed. De uitstraling en de beleving van de Slijkstraat als museumstraat gaat achteruit. Ook sluit de Bakkerieje binnenkort haar deuren, wat een aderlating is voor het geheel.

Kansen

Het verhaal van West Zeeuws-Vlaanderen

De musea vertellen gezamenlijk het verhaal van West Zeeuws-Vlaanderen, maar zo wordt het nog niet of onvoldoende gepresenteerd. Door het verhaal van West Zeeuws-Vlaanderen in samenhang te presenteren en als zodanig in de markt te zetten, liggen er goede kansen om de bezoekersaantallen fors hoger te krijgen. Daarvoor is nodig dat er een overtuigend overkoepelend concept over het verhaal van West Zeeuws-Vlaanderen wordt ontwikkeld.

Bereidheid tot meer samenwerking

De musea proberen nu ieder afzonderlijk hun hoofd boven water te houden en dat lukt onvoldoende. Gelukkig is er een grote mate van bereidheid om samen te werken, met behoud van ieders eigen identiteit. In 2023 is de Vereniging Musea West Zeeuws-Vlaanderen opgericht. In den lande zijn er meer voorbeelden van geslaagde samenwerkingsverbanden tussen musea. Zo werken de vier musea op Texel (Ecomare, Museum Kaap Skil, Vuurtoren Texel en de Oudheidkamer) samen onder de bestuurlijke en administratieve koepel van Stichting Texels Museum. En in Amersfoort zijn de voorheen zelfstandige musea Flehite, Kunsthal KadE, (voorheen) Armando Museum en het Mondriaanhuis volledig samengevoegd in de stichting Amersfoort in C. Iets dichterbij, op Schouwen-Duiveland, is gekozen voor een lichtere vorm, waarbij de musea op het gebied van promotie en marketing, educatie en programmering samenwerken in de Vereniging Musea Schouwen-Duiveland.

Benutten marketinginstrument Museumkaart

In de periode 2010-2020 zijn de bezoekersaantallen in de museumsector verdubbeld. Ook na de coronacrisis is de stijgende lijn weer gevonden en liggen de bezoekersaantallen inmiddels zelfs boven het niveau van 2019, het laatste jaar voor corona. De verwachting is dat de belangstelling verder blijft groeien. De groei is in belangrijke mate op conto van het succesvolle marketinginstrument Museumkaart te schrijven. In West Zeeuws-Vlaanderen zijn al vier musea aangesloten bij het Museumregister, op grond waarvan de Museumkaart kan worden gevoerd. De mogelijkheden van de Museumkaart worden nog weinig benut; hier liggen zeker kansen, zeker wanneer er een aantrekkelijke gezamenlijke propositie ontwikkeld kan worden.

Inspelen op groeiend toerisme in West Zeeuws-Vlaanderen

Het toerisme in West Zeeuws-Vlaanderen zit in de lift en zal ook verder blijven groeien. Uit de jaarlijkse toeristenmonitor van HZ Kenniscentrum Kusttoerisme blijkt dat Sluis met inmiddels 5 miljoen overnachtingen per jaar een van de grote trekpleisters is van de Zeeuwse kust. De verwachting is dat het aantal toeristen de komende jaren verder blijft stijgen. In dit perspectief wil de gemeente inzetten op kwaliteitstoerisme en het verspreiden van het toerisme richting het achterland. De musea kunnen hier een uitstekende bijdrage aan leveren. Een aantrekkelijk museaal aanbod kan een wezenlijk onderdeel vormen voor de marketing van West Zeeuws-Vlaanderen als vakantiegebied. De musea vormen goede bestemmingen in geval van slecht weer en ook als propositie om te werken aan seizoensverlenging. Nodig is dan wel dat het museale aanbod kwalitatief wordt versterkt en vanuit een gezamenlijke inspanning in de markt wordt gezet. Hierbij zal ook gekeken moeten worden naar mogelijkheden om publieksstromen uit Vlaanderen (beter) aan te boren. Ook in dit opzicht is een sterke samenwerking tussen de musea en Stichting Gastvrij Zeeuws Vlaanderen⁵ meer dan wenselijk.

⁵ De gemeente Sluis heeft besloten de regionale streekpromotie van West-Zeeuws Vlaanderen aan te besteden. Dit kan betekenen dat een andere organisatie de werkzaamheden van de Stichting Gastvrij Zeeuws-Vlaanderen overneemt.

Bedreigingen

Steeds hogere eisen van consumenten

De belangstelling voor musea is groeiende en er komen steeds meer toeristen naar deze regio. Tegelijkertijd stelt het publiek steeds hogere eisen aan waar zij hun vrije tijd besteden. Bij veel musea in West Zeeuws-Vlaanderen is het noodzakelijk de museale presentatie te upgraden. Wanneer dat niet gebeurt, zal er niet geprofiteerd kunnen worden van de in potentie groeiende belangstelling en zal er juist sprake zijn van daling van bezoekersaantallen. Het upgraden van museale presentaties vraagt om forse investeringen. Gelukkig zijn er grote fondsen en regelingen waarop een beroep kan worden gedaan, maar daarvoor is wel nodig dat er goede plannen worden gemaakt en ook dat kost geld.

Onderliggende problematiek onvoldoende onderkennen

In de nota Visie op Musea wordt slechts beperkt ingegaan op de onderliggende problemen die bij de meeste musea spelen. De nota zet vooral in op het versterken van de samenwerking. Dat is als zodanig een goed streven, maar samenwerking is niet het tovermiddel om onderliggende problemen bij individuele musea op te lossen. Sterker zelfs: om goed te kunnen samenwerken heb je partners nodig waarbij de basis op orde is. In het te ontwikkelen museumbeleid is het noodzakelijk de problemen waar de afzonderlijke musea mee kampen te onderkennen en daar een handelingsperspectief in aan te reiken.

Niet kiezen

Met de beste wil van de wereld zal het niet mogelijk zijn om alle musea te helpen en alle problemen op te lossen. Er is behoefte aan een helder beleid waarin duidelijke keuzes worden gemaakt over waarin de gemeente kan ondersteunen en waarin niet. Wanneer er geen keuzes worden gemaakt dreigt er een negatieve spiraal voor met name de gecertificeerde musea: deze musea zullen er niet meer in slagen aan de Museumnorm te blijven voldoen, waardoor de Museumkaart niet meer kan worden gevoerd en bijgevolg de exploitatietekorten verder zullen stijgen.

Onvoldoende krachtenbundeling

De meeste musea zijn te klein en te kwetsbaar om alle uitdagingen het hoofd te bieden. Het is noodzakelijk daar verandering in te brengen en de organisaties te versterken met meer professionele capaciteit. Daarnaast is nodig dat de krachten worden gebundeld. Wanneer dat niet lukt en iedereen in zijn eigen kleine rondje blijft ronddraaien dan is het denkbeeldig dat er musea zullen sneuvelen.

H3 | Ontwikkelperspectief

3.1 Meer focus in het museumbeleid

Op inhoud: het verhaal van Sluis

Waar veel andere plaatsen een stevig stadsmuseum kennen waarin de belangrijkste thema's uit de ontwikkeling van die plaats worden belicht, heeft de gemeente Sluis een reeks aan kleinere musea die de belangrijke thema's uit de cultuurhistorie van West Zeeuws-Vlaanderen vertellen. Maar waar een stadsmuseum stuit op een samenhangende presentatie van het verhaal en een strategische aanpak om daarvoor een zo groot mogelijk publiek te vinden, opereren de musea in Sluis nog afzonderlijk. Het is wenselijk daar verandering in te brengen en toe te werken naar een samenhangende presentatie van het verhaal van West Zeeuws-Vlaanderen.

Stel, je zou een reis door de tijd willen maken door het gebied van West Zeeuws-Vlaanderen, dan kun je met het huidige museale aanbod de volgende thema's belichten:

- Romeinse tijd (Cultuurforum Aardenburg).
- Bloeiperiode in de late Middeleeuwen; Sluis centrum van de macht (Museum Het Belfort).
- De Tachtigjarige Oorlog en de Staats-Spaanse Linies (Museum Het Bolwerk).
- Landbouw en het leven in een boerendorp rond 1900 (Het Vlaemsche Erfgoed, het Klinket, Museumhuis 1912).
- (West) Zeeuws-Vlaanderen in WO II (Bunkerpark Groede Podium, Switchback Museum Oostburg).
- Visserij van vroeger en nu (Visserijmuseum Breskens, Vuurtoren Breskens).

Op deze wijze zou je de musea in de gemeente Sluis als een netwerkmuseum kunnen beschouwen dat meer samenhang in het verhaal en de presentatie daarvan kan brengen. Het Verhaal van West Zeeuws-Vlaanderen, mogelijk in de vorm van een reis door de tijd, kan als geheel in de markt worden gezet, waarbij het publiek wordt uitgenodigd om deze reis door de tijd te maken en verschillende musea aan te doen.

Beperkt aantal kernmusea

Met twaalf musea is Sluis de gemeente met misschien wel de hoogste museum dichtheid per hoofd van de bevolking in Nederland. Het is ondoenlijk om alle ballen met gemeentelijke subsidie in de lucht te houden. We stellen voor om het budget dat de gemeente jaarlijks beschikbaar heeft voor museumbeleid zo gericht mogelijk in te zetten, op basis van heldere beleidskeuzes.

We adviseren om in de gemeente Sluis expliciet in te zetten op het versterken van de musea die voldoen aan standaardcriteria van de museumsector in Nederland, zoals vastgelegd in de Museumnorm en waarmee een museum kan worden opgenomen in het landelijke Museumregister. Deze musea kunnen dan de Museumkaart voeren, wat een belangrijke sleutel is in het vergroten van het publieksbereik. Het voldoen aan de Museumnorm en opgenomen zijn in het Museumregister en het daarmee kunnen voeren van de Museumkaart is een objectief criterium dat de gemeente Sluis kan hanteren in haar subsidiebeleid.

Op dit moment zijn opgenomen in het Museumregister: Cultuurforum Aardenburg, Museum Het Bolwerk, Museum Het Belfort en het Visserijmuseum Breskens. Museum(straat) Het Vlaamsche Erfgoed overweegt ook om de stap te zetten richting museumregistratie. Dat zou een goede stap zijn, want Het Vlaamsche Erfgoed vertegenwoordigt een belangrijk en voor toeristen aantrekkelijk thema in het verhaal van West-Zeeuws Vlaanderen: het leven en de landbouw van zo'n 100 jaar geleden. Ook Erfgoed Zeeland is positief over wat Het Vlaamsche Erfgoed in museaal opzicht te bieden heeft en is van mening dat opname in het landelijke Museumregister in beginsel mogelijk is. We adviseren toe te werken naar een situatie waarbij de gemeente Sluis beschikt over vijf musea die voldoen aan de normen van het Museumregister en die bijgevolg de Museumkaart mogen voeren.

Een besluit om te willen voldoen aan de Museumnorm en toegelaten te worden tot het Museumregister moet overigens niet lichtvaardig genomen worden; het betreffende museum moet dan stevig aan de slag om aan de eisen van de Museumnorm te voldoen en ook de aanvraag- en toelatingsprocedure vragen veel inzet en tijd van medewerkers.

De vier (mogelijk vijf) gecertificeerde musea vormen dan de basis, de kern van het museale bestel van de gemeente Sluis. Dat schept duidelijkheid en maakt beleidsmatige aansturing beter mogelijk. Aan de subsidieverlening kan de gemeente immers voorwaarden verbinden, niet alleen uit oogpunt van rechtmatigheid en doelmatigheid, maar ook beleidsinhoudelijk. Bijvoorbeeld door te bepalen dat de kernmusea geacht worden zich als geheel in de markt te zetten en zich ook als zodanig te organiseren.

Vallen de andere musea (de musea die dus niet opgenomen zijn in het Museumregister) dan buiten de boot? Nee. Deze musea kunnen in het nieuwe museumbestel waar mogelijk en zinvol meedoen aan gezamenlijke projecten en daar de vruchten van plukken. Wanneer de kernmusea versterkt worden neergezet en zich ook als geheel gaan presenteren, dan kunnen daarmee meer bezoekers worden getrokken dan ieder voor zich en die grotere bezoekersaantallen kunnen middels (erfgoed)routes en arrangementen ook de andere musea aandoen.

Daarnaast is denkbaar dat de gemeente met gerichte eenmalige bijdragen mogelijk maakt dat specifieke erfgoedcollecties die niet bij de kernmusea in beheer zijn, maar wel van belang worden geacht voor het cultuurhistorische verhaal van West Zeeuws-Vlaanderen, goed beheerd en vooral ontsloten worden voor het publiek. Bijvoorbeeld de collectie historische landbouwwerktuigen bij het Klinket of het bunkerpark bij Groede.

3.2 Basis op orde

Professionalisering kernmusea

Van belang is dat de kernmusea elk over voldoende professionele ondersteuning kunnen beschikken. Ook de kernmusea blijven gebruikmaken van (liefst nog meer) vrijwilligers, maar professionele ondersteuning is nodig om de musea op niveau te laten functioneren, dat wil zeggen: aantrekkelijk te zijn voor een breed publiek en ook op termijn te kunnen blijven voldoen aan de Museumnorm. Het is lastig te bepalen wat minimaal noodzakelijk is aan professionele ondersteuning.

Op dit moment hebben de kernmusea in totaal 3 fte aan professionele ondersteuning beschikbaar, maar dat blijkt in de praktijk onvoldoende. Ons advies is om de komende jaren te werken met 1 fte per kernmuseum. Dan gaat het dus om structureel 4 fte in totaal en wanneer Het Vlaamsche Erfgoed ook is opgenomen in het Museumregister om 5 fte.

Wanneer we de vier (op termijn vijf) kernmusea zien als een netwerkmuseum met vier (later vijf) locaties, dan beschikt dit netwerkmuseum over een professionele ondersteuningsorganisatie van in totaal 4 fte (later 5 fte). Dat is helemaal niet zo veel wanneer je dat vergelijkt met cultuurhistorische musea in andere kleine of middelgrote gemeenten in ons land.

Een uitbreiding naar 1 fte per kernmuseum betekent met vier kernmusea een uitbreiding van in totaal 1 fte. Met de toetreding van Het Vlaamsch Erfgoed komt er nog 1 fte bij en gaat het om een uitbreiding van in totaal 5 fte. Dit betekent een stijging van de personeelskosten met in totaal € 150.000,- (inclusief werkgeverslasten).⁶

Oplossen infrastructurele knelpunten

Om de basis op orde te krijgen zal ook geïnvesteerd moeten worden in het oplossen van de belangrijkste infrastructurele knelpunten.

Bij Visserijmuseum Breskens zal de planontwikkeling vlot getrokken moeten worden. Op inhoud is nodig dat er een ontwerp van de Visserij Experience wordt gemaakt: hoe gaat de Experience eruitzien, wat valt er te zien en te beleven? Een professionele museumontwerper zal een (schets)ontwerp moeten maken, voorzien van een kostenraming. Ontwerp + raming vormen een bidbook waarmee de fondsenwerving kan worden opgepakt. Ook moet een businesscase worden opgesteld waarin het plan ook op organisatie en exploitatie wordt uitgewerkt. De businesscase moet inzichtelijk maken in hoeverre het Visserijmuseum als onderdeel van de Visserij Experience afhankelijk is van structurele subsidie. De businesscase is ook nodig voor de fondsenwerving. Aan initieel planontwikkelingsbudget is een bedrag van € 35.000,- nodig (€ 25.000,- ontwerper en € 10.000,- businesscase). We hebben begrepen dat deze bedragen gedekt kunnen worden uit het budget voor de herontwikkeling van het havengebied in Breskens.

Bij Museum Het Bolwerk zal er versneld duidelijkheid moeten komen over de verduurzaming van het gebouw. Het pand is eigendom van de gemeente, dus de gemeente zal dit in gang moeten zetten. In afwachting daarvan is het reëel om het museum te compenseren voor de stijgende energielasten. In twee jaar tijd zijn de energielasten verdubbeld. Het museum heeft geen invloed op deze kostenstijging. We adviseren de verduurzaming van het gebouw versneld te realiseren. Dat laat onverlet dat het museum zich geconfronteerd ziet met een structurele stijging van de energielasten. We stellen voor het museum structureel te compenseren met € 15.000,- voor de stijging van de energielasten. Mogelijk kan dit op termijn worden bijgesteld wanneer de verduurzaming van het pand een feit is.

⁶ 1 fte in de museumsector kost gemiddeld € 75.000,-, inclusief werkgeverslasten (schaal 10 Museum CAO).

Daarnaast is nodig dat de afspraken over beheer en onderhoud van het gebouw worden geactualiseerd, waarbij voorzien wordt in een heldere demarcatie van wie waarvoor verantwoordelijk is tussen de gemeente als verhuurder en het museum als huurder.

Bij Museum Het Belfort is een upgrade en bij voorkeur ook aanpassing van de museumpresentatie nodig. Hiervoor zal door een museumontwerper een plan moeten worden gemaakt, voorzien van een kostenraming. Voor de dekking van de uitvoeringskosten kunnen fondsen worden geworven. Voor het opstellen van het plan, tevens bidbook, zal initieel een budget van € 25.000,- beschikbaar moeten komen. Dit kan gedekt worden uit de reserve die is gevormd door afschrijving op de museale inrichting. Een upgrade van de museale presentatie in Museum Het Belfort is ook nodig om het museum verantwoord te kunnen verzelfstandigen.

Bij Cultuurforum Aardenburg is de basis inmiddels bijna op orde. Daar is door het museum en de gemeente de afgelopen jaren hard gewerkt aan nieuwe huisvesting met een nieuwe, mooi ontworpen museale presentatie. Wat nog aan opgave resteert, is de inrichting van de verdiepingsvloer. De ambitie is om daar een eigentijdse presentatie te realiseren over de stad Aardenburg in de vroege middeleeuwen. Het gaat om een beperkte ruimte, maar ook die vraagt om een aanpak waarbij eerst een ontwerp en investeringsraming wordt gemaakt (= bidbook), aan de hand waarvan fondsen kunnen worden geworven. Voor het maken van een bidbook voor deze kleinere ruimte is initieel een budget van € 15.000,- nodig. We adviseren hiervoor een incidentele subsidie vanuit de gemeente beschikbaar te stellen.

Bij twee van de geregistreerde musea is er sprake van een depotprobleem. In het Belfort staat de zolderruimte overvol met gemeentelijke collectie, daarnaast is er een volle ruimte in het gemeentehuis van Oostburg. Gezien de geplande nieuwbouw van het gemeentehuis zal deze collectie elders moeten worden opgeslagen, hier is nog geen oplossing voor gevonden. Het Visserijmuseum kampt ook met te weinig opslagruimte om de collectie te kunnen bergen. Er zijn door de jaren heen flink wat voorwerpen naar het museum gebracht, in vele gevallen door inwoners van West Zeeuws-Vlaanderen, waardoor de collectie flink is gegroeid. Voor beide musea geldt dat er geen zicht is op welke objecten er door de tijd heen zijn verzameld. Om greep te krijgen op de collecties adviseren we om met beide musea een traject van drie stappen te doorlopen:

1. Collectieregistratie: welke objecten zitten in de collectie?
2. Ontwikkelen collectiebeleid: welke objecten passen in de verzameling en welke niet?
3. Ontzamelen: het volgens de richtlijnen van de LAMO (Leidraad Afstoting Museale Objecten) afstoten van objecten die niet (meer) in de collectie passen.

Na het doorlopen van deze stappen is er greep op de collectie en een helder beeld van de depotbehoefte. Vervolgens kan worden bepaald welke depotruimte er nodig is om de collecties adequaat te bewaren. Het doorlopen van bovenstaande stappen is een complex proces waar een hoop richtlijnen bij komen kijken. Het is van belang dit goed op te pakken om de certificering bij het Museumregister ook voor de toekomst veilig te stellen en daarmee het gebruik van de Museumkaart te continueren. We adviseren om hier een professional bij te halen en dit gezamenlijk op te pakken voor Museum Het Belfort en het Visserijmuseum, hiervoor is een incidentele subsidie van € 15.000 nodig.

Het Vlaamsche Erfgoed kampt ook met een tekort aan ruimte voor opslag van de collectie. Dit vraagstuk kan indien gewenst in gezamenlijkheid met Museum Het Belfort en het Visserijmuseum worden opgepakt. Wanneer het Vlaamsche Erfgoed aan de slag gaat met het traject richting Museumregistratie kan het infrastructurele vraagstuk daarin worden meegenomen.

Verder speelt bij Het Vlaamsche Erfgoed de uitdaging om de samenhang van de Museumstraat (Slijkstraat) te vergroten. Het straatbeeld dreigt nu te verrommelen en er is weinig tot geen synergie tussen wat de museumorganisatie doet en de ondernemers in de straat. Het is wenselijk te komen tot een gezamenlijke aanpak van het museum en de ondernemers om te komen tot meer beleving en acties om bezoekers van het een naar het ander te stimuleren. Mogelijk kunnen daar ook aanpalende publieksactiviteiten bij betrokken worden, zoals de openstelling van de Grote Kerk. Met de gemeente zou een ruimtelijk kwaliteitskader ontwikkeld kunnen worden waarmee er meer eenheid en beleving kan worden bereikt en de identiteit als openluchtmuseum wordt versterkt. Nodig is dat museum en ondernemers komen tot een gezamenlijke aanpak; dat hoeft als zodanig geen geld te kosten; het gaat om de bereidheid om met elkaar om tafel te gaan en afspraken te maken. Daarnaast adviseren wij de gemeente om het initiatief te nemen om met in samenspraak met de partners te komen tot een beeldkwaliteitsplan waarmee het karakter van een openluchtmuseum kan worden versterkt.

Aanvullende maatregelen

In aanvulling op de infrastructurele maatregelen bij de kernmusea geven we in overweging de volgende maatregelen te treffen:

- Het Vlaamsche Erfgoed: toewerken naar Museumregistratie zodat de Museumkaart gevoerd kan worden. We stellen externe ondersteuning voor om de organisatie te ondersteunen bij de complexe toelatingsprocedure. Een in te huren specialist 'Museumregistratie' kan dan meteen kijken naar de noodzakelijk geachte upgrade van de Museumregistraties van Museum Het Belfort en het Visserijmuseum. Kosten inhuren specialist: € 25.000,-. We adviseren hiervoor een incidentele subsidie beschikbaar te stellen vanuit de gemeente.
- Speel- & Bunkerpark Groede Podium. Het Bunkerpark is een belangrijke lieux de mémoire die het verhaal van WO II vertelt. Beheer en onderhoud van het Bunkerpark is een verantwoordelijkheid van de gemeente, afdeling beheer Groen. Het is zaak dat de gemeente er zorg voor draagt dat de museale presentatie zoals die in 2010 is aangelegd, weer naar behoren functioneert. Dat betekent concreet: voorkomen dat de bunkers vollopen met water bij een regenbui, de wandelvlonders herstellen, geluidspalen weer laten functioneren en de displays op bunkermuren vernieuwen. Het Bunkerpark wordt geëxploiteerd door de Van Damme Recreatiegroep als onderdeel van Podium Groede. Het bezoekerscentrum van weleer heeft tegenwoordig een horecafunctie. De exploitant heeft aangegeven op de eerste verdieping van het bezoekerscentrum/de horeca een goede presentatie van West Zeeuws-Vlaanderen in WO II te maken. We geven in overweging dit op te pakken met het Switchback Museum. Denkbaar is een deal te maken met de Van Damme Recreatiegroep waarbij de gemeente zorgt draagt voor het herstel van de buitenpresentatie en de Van Damme Recreatiegroep de museale presentatie op de verdieping van het bezoekerscentrum/de horeca realiseert, als het kan met medewerking van het Switchback Museum.

3.3 Gezamenlijke exploitatiestichting

In de huidige situatie beschikken de bestaande kernmusea over een parttime professionele ondersteuner. Bij allemaal gaat het om de bekende duizendpoot die van alle markten thuis moet zijn en zowel strategisch als operationeel moet kunnen opereren. Dat werkt niet goed. Ook wanneer het mogelijk blijkt om naar 1 fte professionele ondersteuning te gaan, zal dit niet het verschil maken. We adviseren de 5 fte (inclusief Het Vlaemsche Erfgoed) samen te brengen in één organisatie die alle kernmusea bedient. Dan kan de gebundelde organisatie zodanig worden ingericht dat er een professionele museumorganisatie ontstaat die over specifieke expertise beschikt op de belangrijkste onderdelen van het gezamenlijke museumbedrijf.

Museum	fte huidig	fte toekomst
1. Visserijmuseum Breskens	1	1
2. Museum Het Bolwerk	0,55	1
3. Cultuurforum Aardenburg	1	1
4. Museum Het Belfort	PM	1
5. Het Vlaemsche Erfgoed	0,45 (tijdelijk)	1
<i>Totaal</i>	<i>3</i>	<i>5</i>

Door de 5 fte in de gezamenlijke exploitatiestichting te bundelen, ontstaat de mogelijkheid een professioneel functiegebouw in te richten, met specifieke museale expertise. Onderstaand geven we een globale opzet van het functiegebouw in de gezamenlijke exploitatiestichting (combinaties zijn denkbaar):

- Directievoering 0,6 fte
- Publiciteit 0,6 fte
- Educatie 0,4 fte
- Wisseltentoonstellingen 0,4 fte
- Collectiebeheer 0,4 fte
- Gebouwbeheer/openstelling 1,6 fte
- Vrijwilligersbeleid 0,4 fte
- Administratie 0,6 fte
- Totaal* 5,0 fte

Het idee is dat de moederstichtingen blijven bestaan. Van elke moederstichting neemt een vertegenwoordiger zitting in het bestuur van de gezamenlijke exploitatiestichting. Het vrijwilligerswerk blijft lokaal georganiseerd, want hun oriëntatie is natuurlijk op het eigen museum in de plaats waar zij wonen.

In Nederland is al eerder ervaring opgedaan met samenwerkingsverbanden en samenvoegingen van museumorganisaties. Een aansprekend voorbeeld in dit verband is te vinden op Ameland, waar Natuurmuseum Ameland, Stichting d'Ouwe Polle (o.a. Bunkermuseum, Juttersmuseum), Stichting Paardenreddingsboot en Vereniging Oude Korenmolens hun exploitaties hebben ondergebracht in de Stichting Ameland Museum. Een gezamenlijke exploitatiestichting die tien locaties bedient en meer dan 100.000 bezoekers weet te trekken. De moederstichtingen bewaken de kwaliteit van de gezamenlijke museumexploitatie en hebben zitting in het bestuur van de Stichting Ameland Museum. Deze bundeling van museumexploitatie met behoud van de respectievelijke moederstichtingen wordt in de museumsector het Ameland Model genoemd.

Een gezamenlijke exploitatiestichting voor de kernmusea in West Zeeuws-Vlaanderen overlapt met de recent opgerichte Vereniging Musea West Zeeuws-Vlaanderen (VMWZV). Het is daarom wenselijk de VMWZV te laten opgaan in de gezamenlijke exploitatiestichting. Aan die gezamenlijke exploitatiestichting kan de naam Stichting Musea Sluis gegeven worden.

We adviseren de gezamenlijke Stichting Musea Sluis met ingang van 2026 operationeel te laten zijn. De uitbreiding van de formatie van 3 naar 5 fte (inclusief Het Vlaamsche Erfgoed) moet dan ook met ingang van 2026 gerealiseerd kunnen worden.

De oprichting van de Stichting Musea Sluis, de overdracht van de afzonderlijke museumexploitatie naar de nieuwe stichting en het invoegen van de VMWZV is een complexe operatie die zorgvuldig moet worden uitgevoerd. We adviseren hiervoor een organisatiedeskundige in te huren. Hiervoor is een incidentele subsidie van € 25.000,- nodig.

3.4 Specifieke situatie Visserijmuseum Breskens

Van belang is op te merken dat voor het Visserijmuseum geldt dat gewerkt wordt aan een algehele herpositionering van het museum, als onderdeel van de beoogde Visserij-experience in Breskens. Nog niet duidelijk is hoe de organisatie- en exploitatieopzet van het vernieuwde Visserijmuseum eruit komt te zien. Het Visserijmuseum trekt nu al verreweg de meeste bezoekers (circa 14.000) en de ambitie is dat dit in de nieuwe setting fors zal toenemen. Met zulke hoge bezoekersaantallen is het noodzakelijk dat het Visserijmuseum de beschikking heeft over voldoende formatie op locatie om de grote bezoekersstroom te kunnen managen en betrokken vrijwilligers te kunnen aansturen. Het Visserijmuseum geeft aan hiervoor minimaal 1 fte voor een beheerder/floormanagement nodig te hebben. Tegen deze achtergrond hebben we in het globale functiegebouw (voorgaande paragraaf) de functie van gebouwbeheer/openstelling relatief ruim gesteld (1,4 fte). Hiermee kan worden voorzien in een fulltime beheerder/floormanagement voor het Visserijmuseum en blijft er nog 0,4 fte over voor de coördinatie van gebouwbeheer en openstelling in de andere musea. Met een nog op te stellen businesscase/ondernemingsplan voor het vernieuwde Visserijmuseum zal meer duidelijkheid gegeven kunnen worden over hoe de organisatie- en exploitatieopzet eruit komt te zien. Op basis daarvan kan dan definitief worden bepaald welke personele capaciteit nodig is en hoe die kan worden bekostigd.

H4 | Samenwerking korte termijn (VMWZV)

4.1 Doorpakken op beperkt aantal sleutelprojecten

In afwachting van de oprichting van een gezamenlijke Stichting Musea Sluis, waarin de kernmusea hun exploitaties bundelen, kan de samenwerking tussen de musea in West Zeeuws-Vlaanderen al worden geïntensiveerd. Die samenwerking ligt nu bij de vorig jaar opgerichte Vereniging Musea West Zeeuws Vlaanderen (VMWZV).

We gaan ervan uit dat de Stichting Musea Sluis medio 2026 operationeel kan worden. Dat betekent dat uiterlijk bij de begrotingsbehandeling 2026 (november 2025) tot de noodzakelijk geachte subsidieverruiming moet worden besloten. Het is wenselijk de samenwerking in VMWZV-verband de komende twee tussenjaren verder te ontwikkelen, bij voorkeur gericht op een beperkt aantal sleutelprojecten. Ook kijkend naar wat de VMWZV al aan samenwerkingsinitiatieven heeft ontwikkeld, adviseren we de samenwerking te richten op de volgende sleutelprojecten:

- Collectieve Promotie: Tijdreis door Sluis.
- Collectief programma museumeducatie.

4.2 Collectieve Promotie: Tijdreis door Sluis

Stichting Gastvrij Zeeuws-Vlaanderen heeft in overleg met de VMWZV een plan gemaakt voor een onderscheidend concept dat de musea in West Zeeuws-Vlaanderen verbindt en dat zelfstandig in de markt kan worden gezet: Tijdreis door Sluis. Met het concept Tijdreis door Sluis maakt het publiek kennis met de geschiedenis van West Zeeuws-Vlaanderen, vanaf de Romeinse tijd (Cultuurforum) via de middeleeuwen (Het Belfort), de Tachtigjarige Oorlog met Staats-Spaanse Linies (Het Bolwerk), de visserij van vroeger en nu (Visserijmuseum) en de landbouw en het boerenleven van vroeger en nu (Het Vlaemsche Erfgoed).

Qua vorm wordt gedacht aan een gepersonifieerde, verhalende presentatievorm, bijvoorbeeld zoals ook de documentaireserie *Oranje Nassau - het verhaal van Nederland*, waarin acteur Daan Schuurmans als alwetende verteller opduikt in historische scènes en de kijker van toelichting en duiding voorziet. Een filmische aanpak is dus denkbaar, mogelijk te projecteren in een mobiele filmzaal die op drukke plekken her en der in West Zeeuws-Vlaanderen geplaatst kan worden. Dit idee kan nader worden uitgewerkt met een creatief bureau.

De Tijdreis door Sluis gaat dus over de thema's/gebeurtenissen die de kernmusea presenteren, maar kan ook worden voorzien van 'stops' bij andere musea. Bijvoorbeeld op het thema 'landbouw en het boerenleven van vroeger en nu' kan de Tijdreis door Sluis ook Museumhuis 1912 en het Klinket aandoen. En het thema 'West Zeeuws-Vlaanderen in WO II' kan ook opgenomen worden in de Tijdreis door Sluis, waarbij het Bunkerpark Groede Podium en Museum Switchback worden aangedaan.

Het doel van het meerjarige project Tijdreis door Sluis is te komen tot een aanbod van bijzondere verhalen over belangrijke historische gebeurtenissen, gepresenteerd in een samenhangend geheel en dat het verleden verbindt met het West Zeeuws-Vlaanderen van vandaag en van de toekomst. Met het project Tijdreis door Sluis worden de musea onder de aandacht gebracht van de inwoners, de gasten en van gastheren/ondernemers die mogelijkheden zien voor arrangementen. De inzet is de naamsbekendheid van het geheel aan musea in West Zeeuws-Vlaanderen te vergroten en meer bezoekers te trekken. Met een aantrekkelijk museumaanbod kan gewerkt worden aan het versterken van kwaliteitstoerisme en aan seizoensverlenging (spreiding in tijd) en geografische spreiding, waarbij ook het achterland van West Zeeuws-Vlaanderen beter ontsloten wordt.

Het project Tijdreis door Sluis vraagt om een professionele projectorganisatie die de volgende werkzaamheden oppakt:

- Het in samenspraak met de musea selecteren van belangrijke gebeurtenissen per thema/episode/kernmuseum en het ontwikkelen van daarop gebaseerde verhalen en avonturen, inclusief verhalendragers/personages.
- Het maken van een bidbook (ontwerp + investeringsraming) voor een onderscheidend concept (filmisch, mobiele projectieruimte?) door een creatief bureau.
- Het ontwikkelen van een marketing- en communicatiestrategie met beeldmerk om Musea Sluis als één geheel in de markt te zetten.
- Het opzetten van online communicatieplatforms: website Tijdreis door Sluis, social media.
- Het opzetten van offline communicatie: gevelborden, advertenties en advertorials.

De kosten van het project Tijdreis door Sluis ramen we als volgt:

• Projectleiding	€ 10.000,-
• Selecteren en ontwikkelen verhalen	€ 10.000,-
• Concept + bidbook Tijdreis door Sluis (filmisch met pop-up projectie?)	€ 15.000,-
• Marketing- en communicatieplan (met beeldmerk en online/offline platforms)	<u>€ 15.000,-</u>
<i>Totaal</i>	<i>€ 50.000,-</i>

We adviseren de eenmalige investering van € 50.000,- als incidentele subsidie vanuit de gemeente beschikbaar te stellen. Voor de uitvoeringskosten van het ontwerp voor het (mogelijk) filmisch concept + mobiele projectieruimte kan een beroep worden gedaan op fondsen en subsidieregelingen.

Het project kan gecoördineerd en uitgevoerd worden door Stichting Gastvrij Zeeuws Vlaanderen (SGZV). Wanneer uit de in gang gezette aanbesteding van de streekpromotie in West Zeeuws-Vlaanderen mocht blijken dat een andere organisatie de taken van SGZV zal overnemen, dan zal bezien moeten worden of die organisatie het project kan overnemen. Een en ander in opdracht van de VMWZV (die op termijn overgaat in de gezamenlijke exploitatiestichting Musea Sluis).

4.3 Collectief programma museumeducatie

Museumhuis 1912 heeft op eigen kracht (in de persoon van Josje Zuurbier) en in samenspraak met de VMWZV een pilot museumeducatie opgezet voor groep 3 en 4 van het basisonderwijs. In dit aanbod van Museumhuis 1912 worden leerlingen meegenomen naar het leven van boer Pieter en huishoudster Saartje, in het West Zeeuws-Vlaanderen van 1912. Het aanbod bestaat uit een lesbrief waarmee de leerkracht een les op school kan verzorgen, gevolgd door een bezoek aan Museumhuis 1912. Al met al een programma van 1,5 à 2 uur waarin de kinderen niet alleen inzicht krijgen hoe het leven hier ruim 100 jaar geleden was (werken, wonen, kleding, eten, spelen, naar school gaan) maar ook een beter begrip van erfgoed wordt bijgebracht: hoe je objecten, gebouwen en verhalen uit het verleden kunt restaureren, bewaren en voor het publiek kunt ontsluiten. Bijzonder is ook dat het aanbod goed is afgestemd op de leerdoelen van het onderwijs. De pilot van Museumhuis 1912 wordt zeer gewaardeerd. Inmiddels is een tweede pilot (Visserijmuseum) zo goed als af.

We adviseren om door te pakken met dit bijzondere aanbod museumeducatie, waarbij op dezelfde grondslagen een educatieprogramma wordt ontwikkeld voor alle hoofdthema's die door de musea in Sluis worden gerepresenteerd. De inzet is dan:

- Op alle hoofdthema's van de (kern)musea in Sluis een vergelijkbaar aanbod als dat van de pilot Museumhuis 1912.
- Niet alleen voor de groepen 3 en 4, maar ook 5, 6, 7 en 8.
- Uiteindelijk ook voor de onderbouw van het VO.

Het collectieve programma museumeducatie kent een stevige samenhang met het project Tijdreis door Sluis. In feite wordt het project Tijdreis door Sluis op deze wijze voorzien van een educatieve dimensie.

Het collectieve programma museumeducatie kent ook een stevige samenhang met het provinciale educatieprogramma Reizen in de Tijd, zoals dat door Erfgoed Zeeland wordt gecoördineerd. Reizen in de Tijd werkt volgens een beproefd en succesvol format, dat uitgaat van de behoefte in het onderwijs enerzijds en de verhalen en collecties van erfgoedinstellingen (zoals Musea Sluis) anderzijds. Wanneer aangesloten wordt op de overkoepelende leerlijn van Reizen in de Tijd kan dat toegang bieden tot het budget Cultuur met Kwaliteit (CmK). Het CmK-budget (rijkssubsidie OCW) blijft ook de komende jaren beschikbaar.

Om het collectieve programma museumeducatie verder te ontwikkelen en uit te rollen is het wenselijk dat Josje Zuurbier tijdelijk ondersteuning krijgt van een professionele educatiemedewerker, bij voorkeur door of via de erfgoededucatie-specialisten van Erfgoed Zeeland. Het maken van een lesbrief met lesmateriaal door een erfgoededucatie-specialist kost € 2.500,- per thema. Op twee van de vijf thema's is inmiddels een aanbod ontwikkeld (groep 3 en 4). Op drie thema's moet dat nog gebeuren. Hiervoor is eenmalig een bedrag van € 7.500,- nodig. Daarnaast is nodig dat voor alle thema's ook een vertaling wordt gemaakt naar de groepen 5, 6, 7 en 8. We schatten in dat dit € 2.500,- per groep kost: € 10.000,- in totaal dus. We gaan ervan uit dat de helft (€ 5.000,-) uit CmK-budget bekostigd kan worden. De andere € 5.000,- zal zelf bekostigd moeten worden. Alles bij elkaar is voor dit samenwerkingsproject een bedrag van € 12.500,- nodig. We adviseren dit bedrag als incidentele subsidie vanuit de gemeente beschikbaar te stellen.

H5 | Herziening subsidiebeleid

5.1 Uitgangspunten en grondslagen

Om meer lijn in het subsidiebeleid voor de musea te krijgen adviseren we om vanaf 2026 alleen de gecertificeerde musea (de kernmusea) structureel te subsidiëren. Vooralsnog gaat het om de vier kernmusea: Cultuurforum Aardenburg, Visserijmuseum Breskens, Museum Het Bolwerk en (het te verzelfstandigen) Museum Het Belfort. We adviseren er rekening mee te houden dat ook Het Vlaamsche Erfgoed tot de groep kernmusea gaat behoren. We gaan dus uit van vijf kernmusea.

We stellen voor de volgende grondslagen te hanteren voor de beleidsperiode 2025-2028:

- Gemeente subsidieert:
 - huisvestingslasten (100%);
 - personele lasten (tot 1 fte per kernmuseum);
 - organisatiekosten (100%).
- De museumstichtingen dragen zelf zorg voor de bekostiging van:
 - publieksactiviteiten (tentoonstellingen, educatie, lezingen, publicaties);
 - marketingcommunicatie-activiteiten.
- Positief exploitatieresultaat mag worden benut voor reservering voor vervangingsinvesteringen in de museale inrichting en voor het vormen van een weerstandsreserve (tot 15% van de jaaromzet).

Subsidiebedragen worden geïndexeerd op basis van de CBS-index, daarnaast is het wenselijk om na vier jaar te evalueren (2028). Met bovenstaande grondslagen gaan de kernmusea er financieel op vooruit. Dat is ook nodig om op vlieghoogte te komen. Aan de subsidieverlening zal de voorwaarde verbonden moeten worden dat de kernmusea mee zullen gaan in de bundeling van exploitaties in de gezamenlijke Stichting Musea Sluis. Deze constructie zal ertoe leiden dat de musea na verloop van enkele jaren substantieel meer bezoekers zullen trekken en daarmee ook aanzienlijk meer eigen inkomsten zullen genereren. De evaluatie in 2028 is er onder andere op gericht om vast te stellen hoe het met de ontwikkeling van bezoekersaantallen en eigen inkomsten - ook uit fondsenwerving - gaat. Wanneer die positief is, kan dat aanleiding zijn om de subsidies voor een volgende beleidsperiode (2029-2032) te verlagen.

Het is reëel om ervan uit te gaan dat de musea in Sluis - de kernmusea voorop - beter gaan presteren wanneer hun presentatie, huisvesting en organisatie op orde zijn en er sprake is van een gebundelde professionele werkorganisatie met specifieke expertises. Cultuurhistorische musea in Nederland slagen er steeds beter in meer bezoekers te trekken en meer eigen inkomsten te genereren. Inmiddels ligt de verhouding subsidie : eigen inkomsten bij cultuurhistorische musea op gemiddeld twee derde deel exploitatiesubsidie en een derde deel eigen inkomsten. Voor de kernmusea in Sluis ligt dat op dit moment ongeveer op driekwart subsidie en een kwart eigen inkomsten. Voor de gebundelde organisatie Stichting Musea Sluis moet het mogelijk zijn om vanaf de oprichting in 2026 naar het landelijk gemiddelde te groeien (twee derde subsidie : een derde eigen inkomsten).

In het licht van het nieuwe museumbeleid zoals we dat in dit advies voorstellen, is met de musea alvast gekeken naar de begroting 2025. Op basis van de bovengenoemde subsidiegrondslagen zou de subsidieverlening in 2025 er als volgt uitzien:

Begroting 2025 kernmusea	Visserij-museum	Cultuur-forum	Het Bolwerk	Vlaemsche Erfgoed	Het Belfort	Totaal
Voor rekening gemeente						
Huisvesting	31.000	11.000	40.000	7.000	0	89.000
Personeel (inclusief vrijwilligers)	69.000	89.000	35.000	25.000	10.000	228.000
Organisatie	6.000	5.000	10.000	3.000	20.000	44.000
Subsidiabele kosten	106.000	105.000	85.000	35.000	30.000	361.000
Af: eigen bijdrage 2025	-38.000	0	0	0	0	-38.000
Exploitatiebijdrage 2025	68.000	105.000	85.000	35.000	30.000	323.000
Subsidie 2024	-14.000	-93.000	-58.000	-8.000	-30.000	-203.000
Aanvullende subsidie 2025	54.000	12.000	27.000	27.000	0	120.000
Voor rekening kernmusea						
Activiteiten		10.000	20.000	4.000	9.000	43.000
PR/Communicatie	7.000	2.000	5.000	5.000		19.000
Inzet eigen middelen musea	7.000	12.000	25.000	9.000	9.000	62.000
Eigen inkomsten	32.000	20.000	20.000	18.000	25.000	115.000
Resultaat/reservevorming	25.000	8.000	-5.000	9.000	16.000	53.000

Ten opzichte van de subsidies 2024 is op basis van de voorgestelde subsidiegrondslag in 2025 een aanvullende exploitatiesubsidie nodig van in totaal € 120.000,-.

Aan de inkomstenkant is sprake van een plus van € 53.000,-, die in hoofdzaak wordt gerealiseerd door het Visserijmuseum. Voor het Visserijmuseum moet nog een ondernemingsplan worden opgesteld voor de nieuwe situatie. Verwacht mag worden dat de plus in het exploitatieresultaat 2025 hard nodig zal zijn om de exploitatie voor het vernieuwde museum in de Visserij-experience sluitend te krijgen.

5.2 Financiële effecten meerjarig

Het nieuwe museumbeleid zoals voorgesteld in dit beleidsplan Musea 2025-2028 vraagt dan van de gemeente om de volgende meerjarige subsidieverruiming:

- M.i.v. 2025 herijking grondslagen subsidiebeleid kernmusea € 120.000,-
- M.i.v. 2026 uitbreiding naar 5 fte kernmusea (2 fte erbij) € 150.000,-
- *Totaal benodigde subsidieverruiming* € 270.000,-

Met een gebundelde, professionele museumorganisatie, verbeteringen in de respectievelijke museumpresentaties, wisseltentoonstellingen van goede kwaliteit, een professionele marketing- en communicatie-aanpak waarmee ook een instrument als de Museumkaart goed kan worden bespeeld, is aan de belangrijkste randvoorwaarden voldaan om meer bezoekers te trekken.

Op dit moment trekken de vijf kernmusea bij elkaar zo'n 33.000 bezoekers per jaar. De gemiddelde opbrengst per museumkaartje is nu € 3,33⁷. Hiermee bedraagt het totaal aan inkomsten uit entreegelden momenteel € 110.000,-. Er mag vanuit worden gegaan dat met de genoemde maatregelen het aantal museumbezoekers vanaf 2026 substantieel gaat stijgen. Alleen al het nieuwe Visserijmuseum als onderdeel van de Visserij Experience zal een flinke groei in bezoekersaantallen te zien geven. Een stijging tot zo'n 50.000 bezoekers vanaf 2029 voor Musea Sluis is naar onze mening realistisch. Met een verbeterd museaal aanbod mogen ook de entreprijzen wat duurder worden gemaakt; we gaan uit van een gemiddelde opbrengst van € 5,- per bezoeker. Dit betekent dat vanaf 2029 Musea Sluis zo'n € 250.000,- aan inkomsten uit entreegelden kan realiseren; dat is zo'n € 130.000,- meer dan in de huidige situatie. Ook de inkomsten uit winkelverkoop en horeca zullen enigszins stijgen. We denken dat deze stijging van de publieksinkomsten ongeveer de helft zal bedragen van wat nu aan meerjarige subsidieverruiming nodig is. Anders geformuleerd: waar voor de onderhavige beleidsperiode 2025-2028 een subsidieverruiming van € 270.000,- nodig is om de kernmusea/Musea Sluis op vlieghoogte te brengen, kan de subsidieverruiming vanaf 2029 met ongeveer de helft weer worden verlaagd.

5.3 Subsidiesystematiek

Subsidieverlening steeds voor vier jaar

We adviseren de subsidieverlening meerjarig te maken, steeds in periodes van vier jaar. Weliswaar beperkt het budgetrecht van de gemeenteraad zich formeel tot één jaar, maar de gemeente kan wel de verplichting aangaan dat de subsidie voor vier jaar wordt afgesproken, onder het voorbehoud dat zich geen bijzondere onvoorziene omstandigheden voordoen. Subsidiebeschikkingen blijven op jaarlijkse basis worden afgegeven, steeds nadat de raad de begroting voor het volgende jaar heeft vastgesteld.

Toewerken naar exploitatiesubsidies

Het is wenselijk uiteindelijk te werken met exploitatiesubsidies. Dat wil zeggen dat de kernmusea (op te gaan in de Stichting Musea Sluis) in hun meerjarenbegroting aangeven welke kosten zij verwachten en welke (eigen) inkomsten. Het exploitatietekort dat daarmee inzichtelijk is gemaakt zal door een gemeentelijke subsidie moeten worden afgedekt. De subsidies aan de kernmusea worden dus verleend in het tekort. Daarmee is sprake van exploitatiesubsidie, steeds af te spreken voor een beleidsperiode van vier jaar.

Aan de subsidieverlening kunnen voorwaarden worden verbonden. Naast formele voorwaarden ten aanzien van rechtmatigheid en doelmatigheid kunnen voorwaarden worden opgenomen ten aanzien van publieksbereik, bedrijfsvoering en governance. Een belangrijke voorwaarde die zal moeten worden gesteld is dat de musea mee zullen werken aan de beoogde bundeling van museumexploitaties in de Stichting Musea Sluis.

⁷ Het gemiddelde voltarief van de 5 kernmusea bedraagt nu € 5,5

Vaste cyclus

- In het jaar voorafgaand aan een nieuwe beleidsperiode wordt het museumbeleid van de gemeente herijkt. Dat hoeft niet elke vier jaar een compleet nieuw beleid te zijn, maar wel een actualisatie.
- De kernmusea (later de Stichting Musea Sluis) stellen een hierop gebaseerd instellingsbeleidsplan op voor de volgende beleidsperiode.
- Gemeentebestuur + instellingsbeleid vormen de basis voor subsidieafspraken voor een volgende beleidsperiode van vier jaar.
- In het jaarverslag en de jaarrekening wordt expliciet verantwoording afgelegd over de gemaakte subsidieafspraken.
- Gemeente en instelling hebben een halfjaarlijks bestuurlijk overleg om de uitvoering van de subsidieafspraken te monitoren.

H6 | Verzelfstandiging Museum Het Belfort

6.1 Huidige situatie

Huisvesting en ruimtegebruik

Het prachtige Belfort in de kern Sluis is eigendom van de gemeente en wordt door de gemeente gebruikt als:

- Raadszaal, met ondersteunende ruimten zoals de koffiekamer, de bodekamer, toiletten en opslag.
- Bureau van de parkeerplicht.
- Museum Het Belfort, onder andere met vaste museale presentaties op de eerste verdieping (verhaal van het Belfort en Sluis in de late middeleeuwen) en de tweede verdieping (het verhaal van de neerlandicus Van Dale, bekend van de woordenboeken) en een depot op de zolderverdieping.
- Trouwlocatie.

Het gebouw kent nog andere gebruikers:

- Incidenteel gebruik: Stichting J.H. van Dale met een kunst- en cultuurprogramma bestaande uit concerten (raadszaal), tentoonstellingen (raadskelder), literaire en educatieve activiteiten op de tweede verdieping.
- Vaste verhuur: bureau van de Sluise Middenstandsvereniging (SMV).

Verschillende ruimtes worden door meerdere partijen gebruikt:

- De raadszaal wordt gebruikt door:
 - De gemeenteraad (hoofdgebruiker)
 - Stichting J.H. van Dale voor concerten en lezingen
 - Museum Het Belfort; raadszaal als onderdeel van de museumroute
- De raadskelder wordt gebruikt door:
 - Stichting J.H. van Dale voor tentoonstellingen (42 weken per jaar)
 - Museum Het Belfort: optie voor tentoonstellingen (10 weken per jaar)
- Facilitaire ruimten:
 - Entree
 - Koffiekamer
 - Toiletten

Bezien vanuit de museale functie maakt Museum Het Belfort gebruik van de volgende ruimten:

- Entree
- Raadszaal (museumroute voert door de raadszaal met onder andere enkele historische schilderijen).
- Verdiepingsvloer 1: vaste museale presentatie over de geschiedenis van het Belfort en Sluis en de achterliggende burgemeesterskamer.
- Verdiepingsvloer 2: vaste museale presentatie over Van Dale, tevens ruimte voor educatieve activiteiten.
- Beklimming toren met uitzicht over de stad en West Zeeuws-Vlaanderen.
- Zolder: depot.

- Raadskelder: hier kan het museum (cultuurhistorische) tentoonstellingen presenteren. Helaas maakt het museum daar geen gebruik van vanwege personeelskrapte.

Het museum is de grootste gebruiker. Ruim de helft van het gebouw is in gebruik voor de museale functie. De andere gebruikers (functie gemeenteraad, Stichting J.H. van Dale, parkeerplicht en SMV) vormen bij elkaar de andere helft van het gebruik.

Beheer en onderhoud

De gemeente draagt zorg voor het groot onderhoud middels een Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP). Het gebouw wordt goed onderhouden. Het dagelijks beheer van het gebouw wordt ook door de gemeente verzorgd. Dit beheer heeft onder andere betrekking op openstelling, roosteren van activiteiten, klein onderhoud, schoonmaak, contractbeheer nutsvoorzieningen, ICT, verzekeringen, et cetera. Voor wat betreft de technische en administratieve kant van beheer en onderhoud is de situatie goed op orde. Ten aanzien van het roosteren, openstelling en het dagelijks beheer ligt de situatie lastiger. Met de verschillende gebruikers en de verschillende gebruiksfuncties - vaak in dezelfde ruimte - is het dagelijks beheer van het gebouw een complexe opgave.

Met het beheer en onderhoud van de museale inrichting is het minder goed gesteld. De vaste museale presentatie is inmiddels meer dan tien jaar oud en doet enigszins gedateerd aan, zowel op de eerste verdieping als op de tweede verdieping. Het is wenselijk de vaste opstelling van een upgrade te voorzien.

Met betrekking tot de situatie ten aanzien van het beheer en onderhoud van de museale collectie - het collectiebeheer dus - is de situatie zorgelijk:

- De zolderverdieping staat vol met objecten en schilderijen, te vol. Er wordt sinds enkele jaren gebruikgemaakt van een extra ruimte in het gemeentehuis in Oostburg, maar deze ruimte komt te vervallen.
- De collectie is slechts gedeeltelijk geregistreerd. Het museum voldoet op dit punt niet aan de landelijke Museumnorm. Dit heeft als risico dat in geval van een inspectie Museum Het Belfort uit het landelijke Museumregister wordt gezet en bijgevolg geen gebruik meer kan maken van de Museumkaart. En dat zal gevolgen hebben voor bezoekersaantallen en inkomsten uit entreegelden.
- Het gebrek aan collectiebeheer valt terug te voeren op het gebrek aan personele capaciteit.

Organisatie en exploitatie

Museum Belfort is in 2014 gestart met 0,5 fte aan personele bezetting voor museale zaken. In de praktijk beschikt Museum Het Belfort slechts over een museumcoördinator voor 8 uur per week (0,2 fte). Daarnaast zijn er enkele vrijwilligers die de entree bemensen (kaartverkoop) en beperkt als zaalwacht kunnen fungeren. Verder lift het museum mee op de formatie van de bodes voor het dagelijks beheer.

Kosten	Bedrag
Personeelskosten	10.000
Exploitatiekosten zonder huisvestingskosten	29.000
Huisvestingskosten (50% van totale huisvestingslasten)	72.500
<i>Totaal</i>	<i>101.500</i>
Opbrengsten	
Entreegelden	25.000

6.2 Verzelfstandigen of overdracht museaal gebruik?

BMC Cultuur & Erfgoed heeft de afgelopen jaren verschillende verzelfstandigingstrajecten van musea begeleid: In Venlo hebben we de gemeente begeleid met de verzelfstandiging van Museum van Bommel van Dam. In Oss ging het om Museum Jan Cunen en in Breda hebben we de verzelfstandiging van Breda's Museum (en de samenvoeging met Museum of the Image (Moti) tot Stedelijk Museum Breda) begeleid. Uit ervaring weten we dat verzelfstandigingstrajecten complex en tijdrovend zijn.

Kort samengevat moeten bij een verzelfstandiging de volgende stappen worden gezet:

- Inventarisatie van toe te rekenen (en over te hevelen) overheadkosten (HRM, automatisering, verzekeringen, financiële administratie, bureaunkosten, inkoop).
- Uitsplitsing van huisvestingslasten in eigenaarsdeel (waaronder afschrijvingen en MJOP) en gebruikersdeel. En een hierop gebaseerd voorstel voor huurlasten (ervan uitgaande dat het gebouw eigendom blijft van de gemeente).
- Organisatieopzet: governance (rechtsvorm en bestuursmodel) en organisatiemodel (professionele kernorganisatie met vrijwilligers).
- Collectiebeleid en model bruikleenovereenkomst (ervan uitgaande dat de collectie gemeentelijk eigendom blijft).
- Rechtspositionele consequenties voor de zittende medewerker(s) (ervan uitgaande dat deze overstappen naar de nieuw op te richten rechtspersoon).
- Mee te geven weerstandsreserve (meestal eenmalig 15% van de jaaromzet).
- Globale exploitatieopzet met meerjarenbegroting.
- Opstellen profielschetsen en werven nieuwe bestuursleden.
- Oprichten stichting.
- Opstellen en tekenen overeenkomsten (overeenkomst van overdracht, subsidieovereenkomst, bruikleenovereenkomst collectie, huurovereenkomst gebouw).

We adviseren Museum Het Belfort daadwerkelijk te verzelfstandigen. De beste oplossing daarvoor is dat het museum als een van de vijf kernmusea opgenomen wordt in de nieuwe gezamenlijke exploitatiestichting Musea Sluis. Dat kan met ingang van 2026 wanneer de nieuwe stichting is opgericht. Desgewenst kan de verzelfstandiging ook al in 2025 worden ingezet door gebruik te maken van het aanbod van Stichting Cultuurforum Aardenburg om zorg te dragen voor de exploitatie van Museum Het Belfort tot het moment dat de exploitatieverantwoordelijkheid van de vijf kernmusea, dus inclusief Museum Het Belfort, bij de nieuwe gezamenlijke exploitatiestichting (Musea Sluis) komt te liggen.

In beide gevallen zal de gemeente de thans beschikbare middelen voor de museumexploitatie moeten overdragen aan de nieuwe exploitant. We adviseren de kosten voor de huisvesting en daarmee samenhangende werkzaamheden op het gebied van beheer en onderhoud niet over te hevelen, maar onder de verantwoordelijkheid van de gemeente te houden. Dit is beter omdat er verschillende gebruikers in Het Belfort zijn, waaronder de gemeente zelf.

Verzelfstandiging van Museum Het Belfort heeft derhalve betrekking op het overhevelen van de exploitatieverantwoordelijkheid met de volgende taken:

- Openstellen van het museum op basis van de huidige openingstijden.
- Collectiebeheer.
- Zorgdragen voor periodieke upgrades van de vaste presentatie.
- Zorgdragen voor minimaal één wisseltentoonstelling per jaar.
- Ontwikkelen museumeducatie.
- Marketingcommunicatie.
- Ontwikkelen en uitvoeren museumbeleid.
- Fondsenwerving voor upgrades van de museale inrichting.
- Onderhouden van de subsidierelatie met de gemeente.

In het kader van de verzelfstandiging zal aan personeelskosten 1 fte worden overgeheveld (nieuwe lijn: 1 fte per kernmuseum), aangevuld met het bedrag van de overige exploitatiekosten (minus huisvestingskosten). In concrete bedragen betekent dat de volgende bedragen beschikbaar worden gesteld aan de nieuwe exploitant:

- 1 fte personeel € 70.000,-
- Overige exploitatiekosten € 29.000,-
- Totaal € 99.000,-

Verzelfstandiging van Museum Het Belfort naar Stichting Musea Sluis (per 2026), al dan niet via een tussenjaar met Cultuurforum Aardenburg, kent als belangrijke voordelen:

- De verantwoordelijkheid voor de huisvesting, niet alleen het eigenaarsdeel van groot onderhoud, maar ook het gebruikersdeel van de huisvesting (schoonmaak, verzekering, energie, water, klein onderhoud, et cetera) blijft bij de gemeente. Dat scheelt veel uitzoekwerk en demarcatiediscussies over wie waarvoor verantwoordelijk is. Dat is bij verzelfstandigingstrajecten altijd een enorme kluif, zeker in het geval van het Belfort, omdat hier verschillende gebruikers gebruikmaken van dezelfde ruimten.
- Qua governance voorziet het voorstel in het praktische voordeel dat er geen nieuwe stichting Museum Het Belfort moet worden opgericht, waarvoor weer nieuwe bestuursleden moeten worden geworven. Het voorstel past goed in het streven om juist naar minder organisaties toe te gaan.

Om de overdracht van de museumfunctie goed te laten verlopen zullen enkele overeenkomsten moeten worden opgesteld:

- Overeenkomst van overdracht waarin beschreven wordt wat de museumfunctie van het Belfort behelst, welke taken Stichting Musea Sluis (ofwel eerst Cultuurforum Aardenburg) daartoe zal vervullen, welke rechten en plichten daarbij komen kijken en welke middelen de gemeente daarvoor beschikbaar stelt.
- Een bruikleenovereenkomst met daarin een beschrijving van de collectie die in beheer wordt gegeven (uitputtende objectenlijst), aan welke minimale eisen het collectiebeheer zal voldoen en afspraken over ontzamen en verzamelen.

- Op termijn kan een huurovereenkomst worden overwogen, maar dan zal eerst een goede uitsplitsing van gebruikerslasten gemaakt moeten worden op basis waarvan een huurprijs kan worden bepaald. Ook zal een demarcatie gemaakt moeten worden van waar de gemeente als eigenaar/verhuurder qua beheer en onderhoud toe gehouden is en wat voor rekening van de gebruiker/huurder komt. We adviseren dat pas in een later stadium te doen.

In geval gekozen wordt om gebruik te maken van het aanbod van Cultuurforum Aardenburg zal aan de overdracht de expliciete voorwaarde moeten worden verbonden dat Stichting Cultuurforum zal meewerken aan de bundeling van museumexploitaties in de gezamenlijke Stichting Musea Sluis.

Bij de overdracht van de museumfunctie aan Stichting Musea Sluis (eventueel voorafgegaan met een tussenjaar bij Cultuurforum Aardenburg) is het wat ons betreft wenselijk meteen de volgende punten te regelen:

- De gemeente schrijft af op de inrichting, ook de museale inrichting. Sinds 2014 is daarmee een bescheiden reservering gevormd van afgerond € 32.000,-. Conform het voorgestelde beleid in dit beleidsplan zijn de (kern)musea/Musea Sluis verantwoordelijk voor alles wat met de publieksfunctie te maken heeft, ook de verantwoordelijkheid voor de vaste museale inrichting. We adviseren het gereserveerde bedrag mee te geven bij de overdracht. NB: De jaarlijkse afschrijving voor de museale inrichting valt vanaf het moment van overdracht vrij in het voordeel van de gemeente.
- Museale route door de raadszaal. In de praktijk blijkt dit beheersmatig een lastige situatie. Ook denken we dat de bezoekerservaring niet optimaal is met de moderne raadszaalinrichting. We adviseren een bezoek aan de raadszaal los te koppelen van het museumbezoek. Hoogstens kan een eigentijdse presentatie bij het hek van de ingang van de raadszaal worden gerealiseerd. Het maakt de beleving juist spannender wanneer het museumpubliek door het (historische) hekwerk een 'glimp van het bestuurscentrum van een eens machtige stad' kan zien.
- De entreepartij van het Belfort (destijds de huisvesting van de VVV) zou eveneens een upgrade mogen krijgen, niet alleen ten behoeve van het museum, maar voor iedereen die langs deze ingang binnenkomt. En het zou interessant zijn te kijken of Gastvrij Zeeuws Vlaanderen hier huisvesting kan krijgen, in ruil voor bemensing van de balie, al dan niet met ondersteuning van een vrijwilligersgroep. Gastvrij heeft aangegeven hierover graag in gesprek te gaan.

Bijlage 1 | Overzicht voorstel incidentele subsidies

Museum	Maatregel	Bedrag
Visserijmuseum/ Visserij Experience	Bidbook + businesscase Fondsenwerver + projectleider	PM planontwikkeling Havengebied Breskens
Museum Het Belfort	Bidbook actualisering inrichting	€ 25.000,-
Cultuurforum	Bidbook invulling verdieping	€ 15.000,-
Het Vlaamsche Erfgoed	Traject Museumregistratie	€ 25.000,-
Het Klinket	Realiseren museale presentatie collectie	€ 30.000,- (cf afspraak)
Museum Het Belfort en Visserij Experience	Traject collectieregistratie, collectiebeheer, ontzamelen, Museumregistratie	€ 15.000,-
Bunkerpark	Upgrade toegankelijkheid, displays, audiopalen	PM Afdeling Vastgoed
VMWZV	Project Tijdreis door Sluis	€ 50.000,-
VMWZV	Project museumeducatie	€ 12.500,-
Stichting Musea Sluis	Kwartiermaker	€ 25.000,-
Museumhuis 1912	Afkoop waarderingssubsidie	€ 5.000,-
Totaal		€ 202.500,-

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91 ABNA 0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

18 september 2024

Classificatie : Intern gebruik

Naam adviseur : Marco van Vulpen

Kenmerknummer : PO041204-2470

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl