

Evaluatie verzelfstandiging Stadhuismuseum Zierikzee

Prof. dr. J. (Hans) Bossert
E.I.A. (Emilie) Stumphius MSc LLM
I.W.J. (Ineke) Bastiaans MSc

Rekenkamercommissie Schouwen-Duiveland

De heer T. van Oostenbrugge
Raadsgriffier en ambtelijk secretaris rekenkamercommissie

T. | (0111) 452310
E. | teun.van.oostenbrugge@schouwen-duiveland.nl

Postbus 5555
4300 JA Zierikzee

Datum: 1 mei 2019



**Necker
van Naem**

Inhoudsopgave

Bestuurlijke nota	3
Onderzoeksverantwoording	4
Centrale boodschap	8
1.1 / Conclusies	8
1.2 / Aanbevelingen	9
Reactie college van B&W	11
Nawoord rekenkamercommissie	12
Nota van bevindingen	13
Startbeeld	14
Bedrijfsvoering	17
3.1 / Organisatiestructuur van het museum	17
3.2 / Vergader- en verantwoordingsstructuur	20
3.3 / Financiën	20
Zelfstandig cultureel ondernemerschap	23
4.1 / Bezoekers	23
4.2 / Aanbod	24
4.3 / Marketing	25
4.4 / Overig	26
Samenwerking en betekenis in de regio	27
5.1 / Context en doelstellingen regionale samenwerking	27
5.2 / Samenwerking met andere musea Schouwen-Duiveland	28
5.3 / Samenwerking met scholen op Schouwen-Duiveland	29
Bijlage 1 Normenkader	31
Bijlage 2 Bronnen	32



Bestuurlijke nota



Onderzoeksverantwoording

Aanleiding

Het Stadhuismuseum Zierikzee is het gemeentemuseum van Schouwen-Duiveland. Het museum herbergt in totaal 8.000 objecten uit de gemeentelijke kunstcollectie. De Stichting Stadhuismuseum Zierikzee registreert, bewaart, documenteert, publiceert, onderzoekt en presenteert kunstcollecties op het gebied van archeologische kunst.¹ In 2015 heeft de raad het besluit genomen om het Stadhuismuseum op eigen benen te laten staan. Hierdoor zou het museum minder gebonden zijn aan gemeentelijke procedures en regels en zou het makkelijker te exploiteren zijn. In het collegeprogramma 'Verbindend verder' (2014-2018) staat dat het college het bedrijfsplan van het Stadhuismuseum in 2018 zal evalueren. De rekenkamercommissie heeft dit onderzoek opgepakt.

Vraag- en doelstelling

De rekenkamercommissie wilde met het onderzoek verder kijken dan alleen het bedrijfsplan van het Stadhuismuseum. Het doel van het onderzoek was om antwoord te geven op de vraag in hoeverre de beoogde doelen met de verzelfstandiging van het Stadhuismuseum zijn behaald. De bijbehorende hoofdvraag luidt:

In hoeverre functioneert het Stadhuismuseum als een zelfstandige culturele onderneming en realiseert het de beoogde doelen?

Deze hoofdvraag leent zich voor een aantal korte, feitelijke vragen en voor een aantal verdiepende vragen. In het onderzoek is eerst een startbeeld opgesteld, waarin de korte, feitelijke vragen zijn beantwoord. Vervolgens heeft op de drie thema's (bedrijfsvoering, zelfstandig cultureel ondernemerschap, samenwerking en betekenis in de regio) een verdere verdieping plaatsgevonden. De drie thema's worden hieronder kort toegelicht.

Bedrijfsvoering



Een goede bedrijfsvoering faciliteert het maken van de juiste afwegingen door het bestuur en management, bijvoorbeeld als het gaat om randvoorwaarden, financiën en resultaten. Het gaat hierbij niet alleen om financiële resultaten, maar ook om organisatie en personeel. De inrichting van de bedrijfsvoering moet de juiste en tijdige informatie opleveren voor het bestuur en management, zodat er voldoende ruimte is voor evaluatie, oordeelsvorming en (bij)sturing.



Zelfstandig cultureel ondernemerschap

Een cultureel ondernemer is een aanbieder van museale kunst die hiervoor zoveel mogelijk publiek probeert te interesseren en tegelijkertijd streeft naar een sluitende exploitatie van zijn 'onderneming'. Cultureel

¹ <http://www.Stadhuismuseum.nl/organisatie/organisatie/>

ondernemerschap richt zich op twee zaken. Het streeft enerzijds naar een maximaal bereik van de culturele boodschap en anderzijds naar een maximaal financieel rendement uit alle activiteiten.



Samenwerking en betekenis in de regio

Het doel van de samenwerking door deelnemende partijen is het scheppen van waarborgen voor realisatie van de culturele doelstellingen. Het samenwerkingsverband richt zich op belanghebbenden van het museum, om daarmee samenhangende doelstellingen te formuleren en te bepalen hoe deze doelstellingen worden verwezenlijkt.

Alle deelvragen die ten aanzien van het startbeeld en de verdiepende thema's bedrijfsvoering, zelfstandig cultureel ondernemerschap, samenwerking en betekenis in de regio zijn onderzocht, zijn opgenomen in de onderstaande tabel.

Deelvragen	
Startbeeld – toetsende vragen	
1.	Is voldaan aan de in de subsidiebeschikking opgenomen voorschriften en (prestatie)afspraken? <ol style="list-style-type: none">het museum neemt deel aan samenwerkingsverbanden met andere culturele partijen en het basis- en voortgezet onderwijs;het museum is algemeen individueel toegankelijk;het museum is aangesloten bij de VMSD (Vereniging Musea Schouwen-Duiveland);het museum neemt eens per 3 jaar deel aan een publieksonderzoek, onder auspiciën van de VMSD.
2.	Zijn de afspraken in de Verzelfstandigingsovereenkomst en de Collectiebeheersovereenkomst nagekomen?
3.	Zijn de volgende in het Bedrijfsplan Stadhuismuseum 2016-2019 opgenomen toezeggingen nagekomen? <ol style="list-style-type: none">Het Stadhuismuseum stelt jaarlijks een programma samen waarbij hoofd- en nevenactiviteiten elkaar versterken, een zo breed mogelijk publiek wordt bereikt en ingespeeld wordt op activiteiten buiten het museum;in de periode 2016 t/m 2019 groeit het aantal bezoekers naar 20.000 per jaar in 2019, waarvan jaarlijks tenminste 10% jonger is dan 18 jaar;het museum is het gehele jaar geopend, waarbij het aantal uren dat het museum is geopend niet wijzigt ten opzichte van 2015;jaarlijks organiseert het museum tenminste 3 kleinere tentoonstellingen, daarnaast organiseert het museum elke drie jaar een tentoonstelling als grote publiekstrekker;het Stadhuismuseum Zierikzee gaat samen met de andere musea op Schouwen-Duiveland duurzame samenwerkingsrelaties aan met het onderwijs om actief aan te sluiten op de behoefte van het onderwijs;het Stadhuismuseum intensificeert, bouwt uit en bestendigt de samenwerking op lokaal en regionaal /provinciaal niveau;het Stadhuismuseum werkt actief en initiërend mee in het samenwerkingsplan van de VMSD, het Watersnoodmuseum heeft hierbij het voortouw;het Stadhuismuseum neemt vanuit de VMSD het voortouw bij de totstandkoming en realisatie van gezamenlijke activiteiten van de VMSD, voor zover dat mogelijk en wenselijk is.
4.	Heeft het Stadhuismuseum zich landelijk geprofileerd?
5.	Zijn eenmaal per jaar de resultaten uit de prestatieafspraken en de hieruit voortkomende activiteiten geëvalueerd tijdens een overleg met de gemeente?
6.	Heeft minstens tweemaal per jaar een formeel overleg plaatsgevonden tussen voorzitter Raad van Toezicht, de directeur van het Stadhuismuseum Zierikzee en de verantwoordelijk wethouder van de gemeente Schouwen-Duiveland?
7.	Is jaarlijks voor 1 mei de verantwoording ingezonden, inclusief een goedkeurende accountantsverklaring over de getrouwheid van de jaarrekening en de rechtmatige besteding van de verleende subsidie?
8.	Heeft de verantwoording geleid tot definitieve toekenning van het subsidiebedrag en zo nee, waarom niet?

9. Heeft de verleende toestemming tot het instellen van een algemene reserve als weerstandsvermogen (die een omvang mag hebben van maximaal € 60.500) geleid tot het instellen van deze reserve en welke omvang heeft deze?

10. Zijn er andere voorzieningen en reserves gevormd en welke omvang hebben deze?

Verdieping thema bedrijfsvoering

11. Is de bedrijfsvoering zo ingericht dat ze tijdige en relevante informatie oplevert voor management en bestuur (van museum en gemeente) om te kunnen evalueren, oordelen en (bij)sturen?

12. Sluit de personele bezetting, zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin aan bij de ambities van het Stadhuismuseum en komt die bezetting overeen met andere gelijksoortige musea in Nederland?

13. Welke voorzieningen en reserves zijn naar de toekomst nodig dan wel gewenst en welke afspraken over het doen van toevoegingen zouden daarover voorafgaand aan de subsidieaanvraag 2020 met de Stichting Stadhuismuseum moeten worden gemaakt?

Verdieping thema zelfstandig cultureel ondernemerschap

14. Heeft het Stadhuismuseum aanspraak gemaakt op fondsen voor de uitbreiding/aankoop van de collectie en zo ja, met welk resultaat?

15. In hoeverre is er voldoende aandacht voor de balans tussen culturele en financiële waarden binnen het cultureel ondernemerschap van het Stadhuismuseum?

Verdieping samenwerking en betekenis in de regio

16. Fungeert het Stadhuismuseum – zoals in het bedrijfsplan is opgenomen – voor de overige zeven musea als kenniscentrum dat ondersteuning in de uitvoerende sfeer biedt?

17. Welke betekenis kennen belanghebbenden uit de museale wereld en het onderwijs de samenwerking met het Stadhuismuseum toe?

Onderzoeksuitvoering

Op 31 oktober 2018 heeft de startbijeenkomst met de rekenkamercommissie plaatsgevonden. Hierbij was ook één van de twee ambtelijke contactpersonen aanwezig. De onderzoekers van Necker van Naem voerden hun werkzaamheden uit tussen oktober 2018 en februari 2019.

Op 19 februari 2019 is de conceptrapportage aan de rekenkamercommissie aangeboden. Op 18 maart 2019 is de Nota van bevindingen aan de organisatie aangeboden voor een toets op de feitelijke juistheid van de bevindingen in het kader van het ambtelijk wederhoor. De rekenkamercommissie ontving een reactie van de ambtelijke organisatie op het rapport. Hierin werd aangegeven dat er geen onvolledige of onjuiste weergaven van de feiten was geconstateerd, maar dat het onderzoek twee aanvullende vragen opriep. Één vraag betrof de mogelijkheid van een aanvullende controle op de bezoekersaantallen, en één vraag betrof de salariering van de directeur van het Stadhuismuseum. In overleg tussen de rekenkamercommissie en het onderzoeksbureau is besloten hier geen aanvullend onderzoek op te laten plaatsvinden. De salariering van de directeur was geen onderwerp van onderzoek. De bezoekersaantallen zijn aangeleverd door het Stadhuismuseum en de inkomsten uit kaartverkoop maken onderdeel uit van de accountantscontrole. Vervolgens is de rapportage op 15 april naar het college gestuurd voor een bestuurlijke reactie. Deze reactie ontving de rekenkamercommissie op 29 april. Op 1 mei is het eindrapport verstuurd naar de griffie ten behoeve van de gemeenteraad.

Onderzoeksmethoden

De onderzoekswerkzaamheden bestonden uit een documentanalyse, oriënterende gesprekken, het opstellen van een startbeeld, interviews en een enquête. De documentanalyse vormde het beginpunt voor het onderzoek. De bevindingen uit de documentanalyse zijn in twee telefonische gesprekken, met de directeur van het Stadhuismuseum en een medewerker van de gemeente, verder uitgediept om het startbeeld op te stellen.

Vervolgens is een enquête over samenwerking uitgezet bij medewerkers en vrijwilligers van het Stadhuismuseum, basis- en middelbare scholen op Schouwen-Duiveland en andere musea op Schouwen-Duiveland. De enquête kon ingevuld worden tussen 11 december en 21 december 2018. 22 vertegenwoordigers

van scholen hebben een uitnodiging voor de enquête ontvangen. 7 vertegenwoordigers van scholen hebben deze ook daadwerkelijk ingevuld. Aan 8 personen is gevraagd de enquête voor musea in te vullen. 6 personen gaven gehoor aan deze oproep. 23 medewerkers en vrijwilligers van het museum vulden de enquête in.

Op 19 december vonden de interviews plaats (zie bijlage 'bronnen' voor een overzicht van personen die de onderzoekers spraken). Van deze gesprekken zijn verslagen gemaakt. De verslagen zijn ter verificatie aan de respondenten voorgelegd en geaccordeerd. Naast deze geplande interviews hebben verschillende personen contact gezocht met de onderzoekers om informatie te delen over het Stadhuismuseum of de samenwerking met andere musea op Schouwen-Duiveland. Afhankelijk van de aard van de informatie is met deze personen persoonlijk of telefonisch gesproken.

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen: de Bestuurlijke nota en de Nota van bevindingen.

De Bestuurlijke nota bevat deze onderzoeksverantwoording, die wordt gevolgd door de conclusies & aanbevelingen. Daarnaast zijn in de Bestuurlijke nota de bestuurlijke reactie en het nawoord van de rekenkamercommissie opgenomen.

In hoofdstuk 1 van de Nota van bevindingen wordt het opgestelde startbeeld gedeeld. In hoofdstuk 2 wordt de bedrijfsvoering van het Stadhuismuseum besproken. Hoofdstuk 3 gaat in op het zelfstandig cultureel ondernemerschap, waarna in hoofdstuk 4 samenwerking en betekenis in de regio wordt besproken. Achterin dit rapport vindt u de bijlagen met daarin het gebruikte normenkader in bijlage I en een bronvermelding in bijlage II.



Centrale boodschap

1.1 / Conclusies

De bedrijfsvoering van het Stadhuismuseum is op orde

De financiën van het Stadhuismuseum zijn navolgbaar en wijzen op een gezonde bedrijfsvoering. Jaarlijks wordt er tijdig een goedkeurende accountantsverklaring ingezonden, het museum heeft verschillende reserves, er is sinds de verzelfstandiging geen beroep gedaan op aanvullende subsidies en het museum heeft voor een beperkt bedrag aanspraak kunnen maken op externe fondsen. De bezoekersaantallen groeien, wat leidt tot meer inkomsten. Ook middels het café en de winkel genereert het museum eigen inkomsten.

De governance-structuur werkt grotendeels zoals voorzien: er is één algemeen directeur, met verscheidene betaalde krachten en een groot vrijwilligersbestand. De directeur van het Stadhuismuseum wordt ingehuurd via zijn eigen B.V. Dat was passend ten tijde van de verzelfstandiging, maar nu de directeur voor langere tijd aanblijft is een andere constructie, die recht doet aan de verantwoordelijkheden behorend bij de directeursfunctie, passend.

De Raad van Toezicht van het Stadhuismuseum is actief en vergadert ieder kwartaal. Opvallend is dat de Raad van Toezicht altijd in het bijzijn van de directeur vergadert; om een toezichthoudende rol te vervullen kan meer afstand helpen. De Raad van Toezicht kan dit realiseren door voorafgaand aan de vergaderingen met de directeur onderling af te stemmen.

Sturing vanuit de gemeente niet transparant

Ten tijde van de verzelfstandiging zijn verschillende afspraken gemaakt over overlegstructuren met de gemeente en de doelen van dat overleg, zoals het evalueren van de prestatieafspraken. Er is weliswaar regelmatig overleg op ambtelijk niveau en ieder kwartaal spreekt de wethouder met de algemeen directeur, maar in deze gesprekken worden niet alle prestatieafspraken doorgenomen of beoordeeld. Van de gesprekken worden geen verslagen gemaakt. Dat maakt dat de inhoud van deze overleggen niet navolgbaar is.

Samenwerking met andere musea en VMSSD op Schouwen-Duiveland verloopt stroef

Bij de verschillende musea bestaan verschillende beelden over de samenwerkingsrelatie tussen de musea en de rol die het Stadhuismuseum hierin heeft. De 'vrijwilligersmusea' op het eiland zoeken naar meer ondersteuning en samenwerking, terwijl het Stadhuismuseum zich op het standpunt stelt dat er geen budget is vrijgemaakt om een initiërende rol te spelen in deze samenwerking. De doelen die voor het museum zijn gesteld op het gebied van samenwerking met de andere musea, worden daarmee niet gehaald.

In de subsidiebeschikking is opgenomen dat het museum eens in de drie jaar deelneemt aan een publieksonderzoek, onder auspiciën van de VMSD. Het Stadhuismuseum heeft zelf een publieksonderzoek uitgevoerd, maar de VMSD is hier niet bij betrokken.

Het Stadhuismuseum werkt samen met verschillende partijen binnen én buiten de gemeente

Het Stadhuismuseum zoekt samenwerking met andere musea, culturele partners, onderwijsinstellingen en overige relevante partijen. Met deze samenwerkingen wordt geprobeerd de inhoud en het bereik van de activiteiten van het museum te verbreden. Scholen waarderen de samenwerking op het gebied van educatie; beletselen om het museum te bezoeken zijn vooral tijdgebrek en de logistieke uitdaging. Het museum biedt de kinderen de mogelijkheid om op een originele manier te leren over het eiland.

Meerdere marketingmiddelen ingezet; geen marketingplan

Het Stadhuismuseum profileert zich op verschillende manieren: met een website, op sociale media, bij andere musea en het publiceren van boeken. Er ligt geen marketingplan ten grondslag aan deze activiteiten en het museum monitort de effectiviteit van de ingezette middelen niet.

De registratie van bezoekersaantallen kent onduidelijkheden

Het Stadhuismuseum registreert de bezoekersaantallen middels het kassasysteem. Zowel bezoekers die betalen als bezoekers die niet betalen worden geregistreerd. Het systeem kent twee onduidelijkheden:

- Er wordt niet bijgehouden hoeveel bezoekers jonger dan 18 zijn. In de prestatieafspraken met de gemeente is vastgelegd dat 10% van de bezoekers jonger dan 18 is. Dit kan dus niet gecontroleerd worden.
- Wanneer iemand bij de Dikke Toren zijn of haar Museumkaart scant, wordt dit geteld als een bezoeker voor het Stadhuismuseum, terwijl niet iedereen die de Dikke Toren beklimt het Stadhuismuseum bezoekt. Het is niet duidelijk hoe vaak dit per jaar gebeurt.

1.2 / Aanbevelingen

College

Ten aanzien van de verantwoordingsstructuur van het Stadhuismuseum

- Formaliseer de overlegstructuur met het Stadhuismuseum. Zorg dat ook in een formele setting het gesprek wordt gevoerd met de voorzitter van de Raad van Toezicht en de directeur. Maak verslagen van de gesprekken die worden gevoerd, zodat een navolgbaar beeld ontstaat van hetgeen dat is besproken. Dit kan behulpzaam zijn bij het toekennen van een volgende subsidie.
- Laat de prestatieafspraken, de subsidievoorwaarden en het bedrijfsplan onderwerpen van gesprek zijn. Concreet dient bijvoorbeeld gesproken te worden over de volgende zaken:
 - marketingactiviteiten van het Stadhuismuseum: de marketingactiviteiten worden niet uitgevoerd op basis van een vooraf vastgesteld plan.
 - de (registratie van) bezoekers: er zijn een aantal onduidelijkheden ten aanzien van de registratie van bezoekers. Dit maakt het lastig om te controleren of het Stadhuismuseum aan de doelstelling voldoet dat 10% van de bezoekers minderjarig is.
 - het publieksonderzoek en samenwerking met andere musea.

Ten aanzien van de samenwerking met andere musea

- Voer expliciet het gesprek met het Stadhuismuseum over knelpunten in de realisatie van de prestatieafspraken omtrent samenwerking. Stel vast wat er wel en niet mogelijk is ten aanzien van de afspraken die nu niet worden gerealiseerd. Hoewel het Stadhuismuseum niet het gevraagde budget ontvangt om als kenniscentrum te fungeren, verwacht de gemeente wel degelijk een rol van het museum bij de samenwerking met andere musea. Bij de verzelfstandiging zijn hier tenslotte afspraken over gemaakt.

Biedt de verschillende musea op het eiland een moment om de ervaren pijnpunten en mogelijkheden ten aanzien van museale samenwerking te bespreken. Dit kan belangrijke informatie opleveren voor de uitvoering van het subsidiebeleid van de gemeente.

Raad

De gemeenteraad van Schouwen-Duiveland hecht aan samenwerking tussen de verschillende musea op het eiland. Hiervoor is een bedrag beschikbaar gesteld van €150.000,-. Tevens zijn er bij de verzelfstandiging van het Stadhuismuseum doelen gesteld ten aanzien van deze samenwerking. Houdt zicht op de besteding van het budget en of de beoogde doelen daadwerkelijk gerealiseerd worden.

Reactie college van B&W



Rekenkamercommissie Schouwen-Duiveland
t.a.v. Secretariaat: griffier T. van Oostenbrugge

Ons kenmerk : 150077
Uw kenmerk :
Uw brief van :
Aantal bijlage(n):

Behandeld door : M.J.M. Aanraad
Doorkiesnummer: 06-38569064
Datum : 29 april 2019
Verzenddatum :

Onderwerp : Bestuurlijke reactie op het rekenkameronderzoek evaluatie verzelfstandiging stadhuis museum

Geachte leden van de rekenkamercommissie,

Het college heeft met belangstelling kennisgenomen van het onderzoeksrapport evaluatie verzelfstandiging stadhuis museum.

Het college onderschrijft de conclusies en aanbevelingen uit het rapport en is verheugd te constateren dat ondanks het niet eenvoudige proces van de verzelfstandiging de meeste doelen en prestatieafspraken uit het bedrijfsplan en de subsidiebeschikking zijn gerealiseerd. De bedrijfsvoering van het Stadhuis museum is op orde en de door de onderzoekers geconstateerde tekortkomingen en/of aanbevelingen bieden de handvatten om een stap te zetten in de verdere professionalisering van het Stadhuis museum.

Hoogachtend,
burgemeester en wethouders van Schouwen-Duiveland.

G.J. Benou
Plv. secretaris

A.M.J. van Burg
1e locoburgemeester

Nawoord rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie heeft kennis genomen van de bestuurlijke reactie van burgemeester en wethouders.

Uit deze bestuurlijke reactie blijkt dat het college de conclusies en aanbevelingen uit het rapport onderschrijft. De geconstateerde tekortkomingen en / of aanbevelingen bieden volgens het college de handvatten om een stap te zetten in de verdere professionalisering van het Stadhuismuseum.

De rekenkamercommissie wijst erop dat uit het rapport blijkt, dat er een grote professionaliseringslag moet plaatsvinden bij de sturing vanuit de gemeente op de prestatieafspraken. Deze slag en de opvolging van de overige aanbevelingen moeten worden betrokken bij de in de loop van dit jaar te beoordelen subsidieaanvraag 2020 van de Stichting Stadhuismuseum en de daarbij te maken prestatieafspraken. De rekenkamercommissie gaat er daarbij vanuit dat hierbij ook worden betrokken de in de fase van het ambtelijk wederhoor gestelde vragen over de (controle op de) bezoekersaantallen en salariering van de directeur van het Stadhuismuseum.

De rekenkamercommissie stelt de raad voor de aanbevelingen over te nemen en het college van burgemeester en wethouders – voor zover de aanbevelingen zich op haar en de organisatie richten – te verzoeken daar uitvoering aan te geven.

Verder stelt de rekenkamercommissie de raad voor de aanbevelingen, die aan zijn adres zijn gericht, eveneens over te nemen.

De besluitvorming van de gemeenteraad ziet de rekenkamercommissie met belangstelling tegemoet.

In het Presidium is afgesproken de gemeenteraad in de loop van dit jaar een voorstel te doen tot omvorming van de rekenkamercommissie tot een rekenkamer, bestaande uit externe personen. Deze commissie wordt verzocht in de komende jaarverslagen mede aan de hand van de van het college van burgemeester en wethouders te ontvangen informatie, verslag te doen over de uitvoering van de aanbevelingen.

Namens de rekenkamercommissie,

R. Lievense, voorzitter



Nota van bevindingen

1

Startbeeld

In de eerste fase van het onderzoek is een startbeeld opgesteld, waarin een aantal feitelijke vragen aan de orde kwamen. Het startbeeld is hieronder uitgewerkt.

Startbeeld – toetsende vragen beantwoord

1. Is voldaan aan de in de subsidiebeschikking opgenomen voorschriften en (prestatie)afspraken?
 - a. het museum neemt deel aan samenwerkingsverbanden met andere culturele partijen en het basis- en voortgezet onderwijs;
 - b. het museum is algemeen individueel toegankelijk;
 - c. het museum is aangesloten bij de VMSD (Vereniging Musea Schouwen-Duiveland);
 - d. het museum neemt eens per 3 jaar deel aan een publieksonderzoek, onder auspiciën van de VMSD.

1. *Er is grotendeels voldaan aan de in de subsidiebeschikking opgenomen voorschriften en (prestatie)afspraken.*
 - a. *Voldaan. Het Stadhuismuseum is lid van de VMSD en organiseert samenwerking met de scholen op Schouwen-Duiveland en met voor de tentoonstellingen relevante partijen (duikvereniging, Muziek Monumentaal, toneelvereniging). Daarnaast werkt het Stadhuismuseum mee aan de Jeugduniversiteit, landelijke Klassendag en de Open Monumentendag. In 2017 werd ook samengewerkt met de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE).*
 - b. *Voldaan. Het Stadhuismuseum is toegankelijk voor mindervaliden. Zo zijn bijna alle ruimten in het museum bereikbaar al dan niet via een lift. Ook zijn er aangepaste drempels. Daarnaast beschikt het museum over een aangepast toilet.*
 - c. *Voldaan. Het Stadhuismuseum is aangesloten bij de VMSD. De directeur van het Stadhuismuseum heeft zitting in het bestuur van de VSMD.*
 - d. *Deels voldaan. In 2016 is er een publieksonderzoek uitgevoerd, opgezet door de vrijwilligers van het Stadhuismuseum. De VMSD was hier niet bij betrokken.*

2. Zijn de afspraken in de Verzelfstandigingsovereenkomst en de Collectiebeheersovereenkomst nagekomen?

2. *Er is grotendeels aan de afspraken in de overeenkomsten. In de Verzelfstandigingsovereenkomst is een groot aantal bepalingen vastgelegd ten aanzien van de verzelfstandiging, waarmee dit voldongen feiten betreft. Informatievoorziening aan de gemeente over het Stadhuismuseum kan nog verbeterd worden. In de collectiebeheersovereenkomst zijn afspraken gemaakt over beheer, onderhoud, verwerving, schade aan of verlies van en verzekering van de collectie. In het onderzoek zijn geen afwijkingen van deze bepalingen aan het licht gekomen.*

3. Zijn de volgende in het Bedrijfsplan Stadhuismuseum 2016-2019 opgenomen toezeggingen nagekomen?
 - a. Het Stadhuismuseum stelt jaarlijks een programma samen waarbij hoofd- en nevenactiviteiten elkaar versterken, een zo breed mogelijk publiek wordt bereikt en ingespeeld wordt op activiteiten buiten het museum;

- b. in de periode 2016 t/m 2019 groeit het aantal bezoekers naar 20.000 per jaar in 2019, waarvan jaarlijks tenminste 10% jonger is dan 18 jaar;
- c. het museum is het gehele jaar geopend waarbij het aantal uren dat het museum is geopend niet wijzigt ten opzichte van 2015;
- d. jaarlijks organiseert het museum tenminste 3 kleinere tentoonstellingen, daarnaast organiseert het museum elke drie jaar een tentoonstelling als grote publiekstrekker;
- e. het Stadhuismuseum Zierikzee gaat samen met de andere musea op Schouwen-Duiveland duurzame samenwerkingsrelaties aan met het onderwijs om actief aan te sluiten bij de behoefte van het onderwijs;
- f. het Stadhuismuseum intensificeert, bouwt uit en bestendigt de samenwerking op lokaal en regionaal / provinciaal niveau;
- g. het Stadhuismuseum werkt actief en initiërend mee in het samenwerkingsplan van de VMSSD, het Watersnoodmuseum heeft hierbij het voortouw;
- h. het Stadhuismuseum neemt vanuit de VMSSD het voortouw bij de totstandkoming en realisatie van gezamenlijke activiteiten van de VMSSD, voor zover dat mogelijk en wenselijk is.

3. *De toezeggingen uit het Bedrijfsplan Stadhuismuseum 2016-2019 zijn gedeeltelijk nagekomen.*
- a. *Voldaan. Er is een jaarlijks activiteitenprogramma dat voldoet aan de gestelde criteria.*
 - b. *Het aantal bezoekers overstijgt in 2017 en 2018 het doel van 20.000 bezoekers per jaar. Het is niet te achterhalen of 10% jonger is dan 18 jaar, maar dit is wel de inschatting. Niet alle bezoekers zijn betalende bezoekers; in 2017 was 14,7% van de bezoekers niet-betalend, in 2018 21%.*
 - c. *Voldaan.*
 - d. *Voldaan, in sommige jaren zijn er meer dan 3 exposities geweest.*
 - e. *Voldaan, in samenwerking met de educatief medewerker van de VMSSD.*
 - f. *Voldaan, er zijn samenwerkingen met musea, andere culturele partijen, en scholen. Daarnaast zijn er contacten met de heemkundekring, lokale pers en de ondernemersvereniging.*
 - g. *Deels voldaan. Er is een toekomstvisie opgesteld in opdracht van de musea, 'Schatkamers in verbinding'. Het Stadhuismuseum geeft aan hier voor zichzelf geen rol weggelegd te zien anders dan dat het zal meewerken als dat van hem gevraagd wordt.²*
 - h. *Deels voldaan. Ook hier geldt dat er weliswaar gezamenlijke activiteiten zijn, soms gefaciliteerd door het Stadhuismuseum, maar dat het Stadhuismuseum geen initiator is. Het Stadhuismuseum stelt zich op het standpunt dat het niet het voortouw kan nemen in de totstandkoming van gezamenlijke activiteiten als daar geen extra budget voor vrijkomt. Daarnaast vindt het dat deze verantwoordelijkheid bij het Watersnoodmuseum ligt, omdat dit initiërend is bij het samenwerkingsplan.³*

4. Heeft het Stadhuismuseum zich landelijk geprofileerd?

4. *Ja, het Stadhuismuseum heeft zich op verschillende manieren landelijk geprofileerd. Het Stadhuismuseum is aangesloten bij verschillende landelijke campagnes als: Nationale museumweek, JeugdUniversiteit, Open Monumentendag en Maand van de geschiedenis. Daarnaast werkt het Stadhuismuseum mee aan de expositie 'Zeeuwse Meesters uit de Gouden Eeuw', een landelijke campagne om toeristen kennis te laten maken met de Gouden Eeuw. Het Stadhuismuseum profileert zich daarnaast met een website en op sociale media, publiceert boekjes en stuurt posters naar andere musea in den lande.*

5. Zijn eenmaal per jaar de resultaten uit de prestatieafspraken en de hieruit voortkomende activiteiten geëvalueerd tijdens een overleg met de gemeente?

5. *Nee, de prestatieafspraken en hieruit voortkomende activiteiten worden niet jaarlijks geëvalueerd met de gemeente. Er is regelmatig op ambtelijk niveau overleg met het Stadhuismuseum. Er vindt ieder kwartaal een besprekmoment tussen de museumdirecteur en de wethouder plaats. In deze gesprekken worden de prestaties van het Stadhuismuseum op specifieke criteria niet beoordeeld. Van de gesprekken tussen de gemeente en het Stadhuismuseum worden geen verslagen gemaakt. In het kader van 'good governance' is het maken van verslagen van de gesprekken aanbevelenswaardig.*

² Informatie uit interviews

³ Informatie uit interviews

6. Heeft minstens tweemaal per jaar een formeel overleg plaatsgevonden tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht, de directeur van het Stadhuis­museum Zierikzee en de verantwoordelijk wethouder van de gemeente Schouwen-Duiveland?
6. *Nee, er vindt niet tweemaal per jaar een formeel overleg plaats tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht, de directeur van het Stadhuis­museum en de verantwoordelijk wethouder. Wel vindt regelmatig op een informele manier overleg plaats. Zo is er regelmatig telefonisch contact en treffen de Raad van Toezicht, de museum­directeur en de wethouder elkaar op exposities van het museum.*⁴
7. Is jaarlijks voor 1 mei de verantwoording ingezonden, inclusief een goedkeurende accountantsverklaring over de getrouwheid van de jaarrekening en de rechtmatige besteding van de verleende subsidie?
7. *Ja, op 20 april 2017 en op 3 april 2018 is een jaarrekening ingezonden inclusief een goedgekeurde accountantsverklaring over de getrouwheid van de jaarrekening.*⁵
8. Heeft de verantwoording geleid tot definitieve toekenning van het subsidiebedrag en zo nee, waarom niet?
8. *Ja, de subsidies zijn definitief toegekend.*
9. Heeft de verleende toestemming tot het instellen van een algemene reserve als weerstandsvermogen (die een omvang mag hebben van maximaal € 60.500) geleid tot het instellen van deze reserve en welke omvang heeft deze?
9. *Ja, het Stadhuis­museum beschikt over een algemene reserve. In 2016 bedroeg de algemene reserve € 60.467 en in 2017 bedroeg de algemene reserve € 41.614.*⁶
10. Zijn er andere voorzieningen en reserves gevormd en welke omvang hebben deze?
10. *Er zijn drie andere soorten reserves terug te vinden. Dit zijn de tentoon­stellingsreserves (2016: € 15.000, 2017: € 15.000), aankoopreserves (2016: € 15.000, 2017: € 7.058) en een herbestedingsreserve vaste activa (2016: € 38.000, 2017: € 65.000).*

⁴ Informatie uit interviews

⁵ Jaarrekening 2016 en 2017

⁶ Jaarrekening 2017 en jaarverslag 2017

2

Bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk komen de organisatiestructuur, vergader- en verantwoordingsstructuur en de financiën van het Stadhuismuseum aan bod. In aanvulling op de deelvragen uit het startbeeld worden de volgende verdiepende deelvragen daarmee beantwoord:

Verdieping thema bedrijfsvoering

11. Is de bedrijfsvoering zo ingericht dat ze tijdige en relevante informatie oplevert voor management en bestuur (van museum en gemeente) om te kunnen evalueren, oordelen en (bij)sturen?
12. Sluit de personele bezetting, zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin aan bij de ambities van het Stadhuismuseum en komt die bezetting overeen met andere gelijksoortige musea in Nederland?
13. Welke voorzieningen en reserves zijn naar de toekomst nodig dan wel gewenst en welke afspraken over het doen van toevoegingen zouden daarover voorafgaand aan de subsidieaanvraag 2020 met de Stichting Stadhuismuseum moeten worden gemaakt?

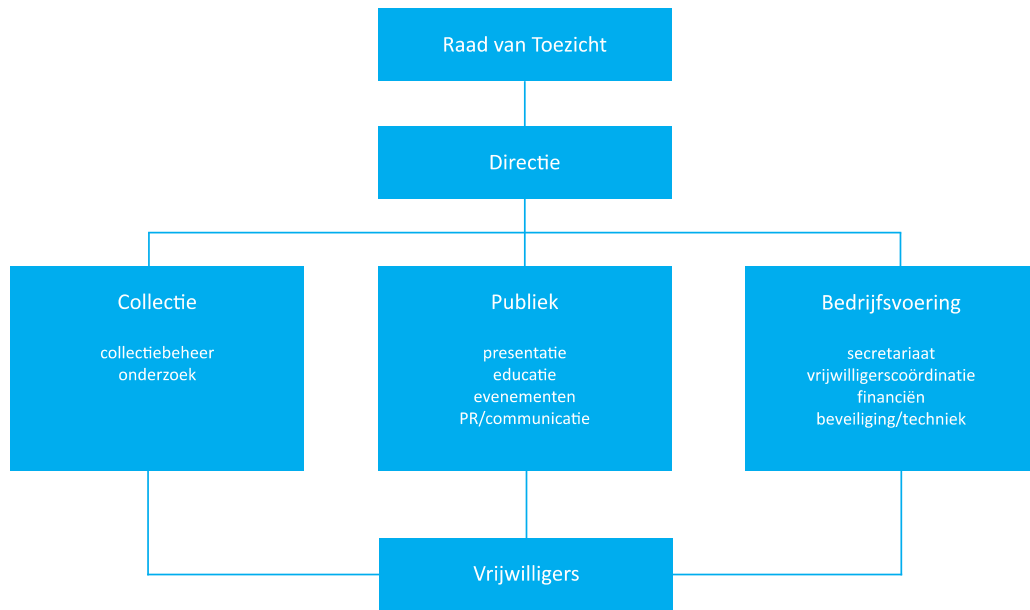
3.1 / Organisatiestructuur van het museum

Overstap van ambtelijke organisatie naar zelfstandig museum

Het Stadhuismuseum heeft de overstap gemaakt van een onderdeel van het ambtelijk apparaat van de gemeente Schouwen-Duiveland naar een stichting die met gemeentelijke subsidie zelfstandig slagvaardig en alert moet kunnen opereren. Daarmee draagt het museum zelf de verantwoordelijkheid voor zaken als financiën, personeel, juridische aansprakelijkheid, programmering, communicatie, marketing en PR. In het bedrijfsplan voor het Stadhuismuseum 2016-2019 is opgenomen dat een goede bedrijfsvoering van een verzelfstandigd museum met de opdracht te zorgen voor de gemeentelijke collectie, rust op een staf van professionele en dus voor de functies opgeleide betaalde medewerkers, aangevuld door groepen vrijwilligers voor specifiek uit te voeren taken.⁷ Voor de verschillende functies op organisatie- en directieniveau en voor de Raad van Toezicht zijn ter voorbereiding op de verzelfstandiging functieprofielen opgesteld. De organisatie van het Stadhuismuseum opereert via de onderstaande organisatiestructuur.

⁷ Twynstra Guddé - Bedrijfsplan Stadhuismuseum Zierikzee 2016-2019, 28 april 2015, dr. Albert A.J. Scheffers

Figuur. 1. Organogram



Formatie Stadhuismuseum groter dan voorzien in het bedrijfsplan

De formatie van het stadsmuseum is als volgt opgebouwd:

- / Directeur (0,67 fte). De directeur is, in tegenstelling tot de werknemers, niet in loondienst bij het museum. De directeur wordt via zijn firma Klinkaart BV voor drie dagen per week ingehuurd.
- / Conservator (0,67 fte)
- / Collectiebeheerder (0,67 fte)
- / Projectleider presentatie en educatie (0,89 fte)
- / Medewerker marketing, PR en communicatie (0,58 fte)
- / Medewerker financiële administratie en secretariaat (0,67 fte)
- / Coördinator vrijwilligers en evenementen (0,89 fte)
- / Medewerker beveiliging & techniek (0,89 fte)
- / Medewerker collectieonderhoud (0,44 fte)
- / Weekendmanager (0,67 fte)
- / Medewerker secretariaat/entreebalie (0 fte, ingevuld met vrijwilligers)

Deze formatie (7,028 fte)⁸ is anders dan in het bedrijfsplan was voorzien.⁹ De beoogde formatie was voorzien op 6,07 fte, uit te breiden met 2,5 fte als ervoor werd gekozen om het museum als kenniscentrum voor de andere musea op Schouwen-Duiveland te laten fungeren (en hiervoor een aanvullend budget van € 150.000 beschikbaar te stellen). De gemeenteraad besloot uiteindelijk om deze € 150.000 niet vrij te maken. Het museum heeft officieel wel de rol van motor voor museaal en monumentaal Zierikzee, maar dit komt maar beperkt tot uiting (zie hoofdstuk 4).

Op basis van de benchmark 'museumcijfers' van de museumvereniging¹⁰ kan een uitspraak worden gedaan over het aandeel van de personeelskosten in de totale kosten van het museum. Wanneer de cijfers van het Stadhuismuseum worden vergeleken met de landelijke cijfers levert dat het volgende beeld op.¹¹

⁸ Formatie Stadhuismuseum 2018 (document van het museum)

⁹ Bedrijfsplan Stadhuismuseum Zierikzee, p.33

¹⁰ Museumcijfers 2017, museumvereniging

¹¹ De post 'overige personeelsgerelateerde kosten' is niet opgenomen in de personeelskosten, omdat dit in de benchmark als 'overige bedrijfsvoeringskosten' wordt gerekend.

Tabel 1: personeelskosten als percentage van de totale kosten

	Stadhuismuseum	Landelijk
2016	53,3% (€ 363.903)	Geen cijfers beschikbaar
2017	47,9% (€ 372.654)	43%

In 2016 maakten de personeelskosten een relatief groot deel van de kosten uit. In 2017 daalde dit percentage en kwam het Stadhuismuseum net boven het landelijk gemiddelde uit.

Veel verloop in personeelsbestand

Bij de verzelfstandiging zijn drie ambtenaren van de gemeente in dienst getreden bij het Stadhuismuseum. Uit de interviews blijkt dat er sinds de verzelfstandiging een flink verloop in personeel is geweest. Zowel natuurlijk verloop als het feit dat één of twee medewerkers voor hun gevoel niet op de goede plek zaten worden hiervoor als redenen gegeven. Het verloop heeft, volgens een aantal geïnterviewden, effect gehad op de continuïteit van activiteiten. De ervaring is dat er nu een ritme in de activiteiten zit: veel activiteiten keren jaarlijks terug, er worden meer activiteiten georganiseerd en er komen meer groepen en instellingen langs voor deze activiteiten.

Stadhuismuseum heeft veel actieve vrijwilligers

Voor het Stadhuismuseum zijn 47 vrijwilligers actief, op verschillende plekken in de organisatie.¹² De vrijwilligers worden onder andere ingezet voor de volgende taken:

- / balie- en receptiewerkzaamheden
- / tentoonstellingen en bijbehorende activiteiten
- / museumfestiviteiten
- / ontwikkeling en uitvoering van educatieve activiteiten
- / marketing en PR
- / (kunst-)historisch onderzoek t.b.v. collectie en exposities
- / fondsenwerving

De meeste vrijwilligers zijn voor langere tijd verbonden aan het museum. Verloop in het vrijwilligersbestand heeft vooral de leeftijd van de vrijwilligers als oorzaak. De leeftijdsopbouw van het vrijwilligersbestand is als volgt:

Leeftijd	Aantal vrijwilligers
31-35	2
46-50	1
51-55	2
56-60	6
61-65	10
66-70	13
71-75	11
76-80	2

Het museum zou gebaat zijn bij een grotere poule van vrijwilligers, maar het blijkt lastig om nieuwe vrijwilligers te werven. Idealiter zou het Stadhuismuseum volgens de directeur 60 actieve vrijwilligers hebben. Zeker gedurende de winter en tijdens schoolvakanties moet het museum veel moeite doen om de bezetting van de balie en het museum te regelen. In 2016 heeft het Stadhuismuseum, in samenwerking met de VMSD, een nieuwe wervingsfolder ontwikkeld en is geprobeerd om middels betaalde advertenties gezamenlijk vrijwilligers te werven

¹² Activiteitenplan Stadhuismuseum 2018, p.5

voor de verschillende musea. Dit heeft echter niet het gewenste resultaat opgeleverd.¹³ Als verklaring hiervoor wordt genoemd dat de verschillende musea op Schouwen-Duiveland allemaal hun vrijwilligers moeten zoeken binnen de kleine poule van potentieel geïnteresseerden.

3.2 / Vergader- en verantwoordingsstructuur

Raad van Toezicht vergadert samen met de directeur

Voor de governance van het Stadhuis museum is gekozen voor het Raad van Toezicht-model (RvT-model). Dat wil zeggen dat de directeur-bestuurder statutair eindverantwoordelijk is en de RvT toezicht houdt op de directie. Er is vastgelegd op welke zaken de raad toezicht houdt en voor welke zaken de directeur goedkeuring dient te vragen, zoals voor meerjarenplannen, de begroting en de jaarrekening. De leden van de RvT hebben een adviesrol jegens het museum. De RvT vergadert vier keer per jaar. Bij deze vergaderingen is de directeur van het Stadhuis museum ook altijd aanwezig. De RvT heeft geen bijeenkomsten waar de directeur van het Stadhuis museum niet bij aanwezig is. Naast de vergaderingen spreken de directeur van het museum en de voorzitter van de RvT elkaar maandelijks over lopende zaken en de financiën.

Er is dus een sterke verbinding tussen de directie en de Raad van Toezicht. De RvT is tevreden over de directeur. De directeur van het Stadhuis museum is bij de verzelfstandiging in eerste instantie betrokken als kwartiermaker en daarna als interim-directeur. De Raad van Toezicht heeft de directeur daarna verzocht om aan te blijven.

Regelmatig contact met de gemeente; geen structureel overleg over prestaties Stadhuis museum

Zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau onderhoudt de gemeente contact met het Stadhuis museum. Van deze overleggen worden geen aantekeningen gemaakt. In deze gesprekken wordt niet expliciet stilgestaan bij de verschillende prestatieafspraken die gelden voor het Stadhuis museum; er worden vooral lopende zaken besproken.

In het kader van de prestatieafspraken voor het Stadhuis museum is afgesproken dat twee keer per jaar een formeel overleg plaatsvindt tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht, de directeur van het Stadhuis museum en de verantwoordelijk wethouder. Dit overleg vindt volgens opgaaf van de gemeente niet of nauwelijks plaats.

3.3 / Financiën

Inkomsten van het Stadhuis museum voornamelijk uit subsidie

Het Stadhuis museum haalt inkomsten uit verschillende bronnen. De grootste bron van inkomsten is de subsidie die het museum van de gemeente ontvangt voor het beheren van de collectie. Verkoop van toegangsbewijzen voor het museum, activiteiten, en opbrengsten uit het café en de winkel vormen ook een bron van inkomsten. Daarnaast maakt het museum gebruik van fondsen. De Stichting 'Vrienden van het Stadhuis museum' heeft meer dan 200 leden en ondersteunt regelmatig financieel aankopen door het Stadhuis museum.

Financiën op orde

De financiële administratie van het museum is in een drietrap geregeld. Intern worden alle inkomsten en uitgaven geregistreerd in een officieel boekhoudprogramma. Per kwartaal wordt die boekhouding gecontroleerd door een administratiekantoor en het exploitatieresultaat van het voorbije kwartaal gepresenteerd aan de Raad van Toezicht. Vervolgens is er ook een controle door een accountantskantoor. Er is sprake van een planning & control-cyclus die naar behoren werkt. Voor alle jaren sinds de verzelfstandiging zijn er begrotingen aangetroffen en voor de jaarrekeningen zijn goedkeurende verklaringen afgegeven. De jaarstukken zijn steeds tijdig, voor 1 mei, naar de gemeente gestuurd.

¹³ Jaarverslag 2016

De afgelopen jaren varieerde het bedrag van het totaal van de exploitatielasten van € 692.311 (2016) tot € 786.827 (2018).¹⁴ Ongeveer 10% hiervan wordt gedekt door “netto” omzet, zijnde inkomsten uit kaartverkoop, de winkel, et cetera. Een beeld dat in lijn is met bestaande benchmarks voor dit soort musea.¹⁵

Reserves

Het Stadhuismuseum heeft verschillende reserves ingesteld. Bij verzelfstandiging is toestemming verleend om een algemene reserve als weerstandsvermogen in te stellen, met een maximale omvang van € 60.500,-. In 2016 bedroeg deze algemene reserve € 60.467, in 2017 € 41.614.¹⁶ Voor 2018 is de algemene reserve wederom begroot op €60.467.¹⁷ Daarnaast zijn er enkele andere reserves:

¹⁴ Begrotingsoverzicht: Begroting Stadhuismuseum 2018

¹⁵ Vergelijk: 2013, 2017 museumcijfers

¹⁶ Jaarrekening Stadhuismuseum 2017

¹⁷ Begroting Stadhuismuseum 2018

Tabel 2: reserves Stadhuismuseum

	2016	2017	2018 (begroot)	2019 (begroot)
Tentoonstellingsreserve	€ 15.000	€ 15.000	€15.000	€15.000
Aankoopreserve	€ 15.000	€ 7.058	€7.058	€7.058
Herbestedingsreserve vaste activa	€ 38.000	€ 65.000	€38.000	€65.000

Ook is er een voorziening voor de onderhoudskosten van het gebouw, die voor rekening van de huurder (het Stadhuismuseum) komen. De reserves en voorzieningen van het museum zijn daarmee op orde. Indien het museum aanvullende activiteiten gaat ontwikkelen, moet dit uiteraard opnieuw worden gezien.

3

Zelfstandig cultureel ondernemerschap

In dit hoofdstuk komen verschillende aspecten van cultureel ondernemerschap aan bod: bezoekersaantallen, het aanbod van het Stadhuismuseum en marketing. In aanvulling op de deelvragen uit het startbeeld worden de volgende verdiepende deelvragen daarmee beantwoord:

Verdieping thema zelfstandig cultureel ondernemerschap

14. Heeft het Stadhuismuseum aanspraak gemaakt op fondsen voor de uitbreiding/aankoop van de collectie en zo ja, met welk resultaat?
15. In hoeverre is er voldoende aandacht voor de balans tussen culturele en financiële waarden binnen het cultureel ondernemerschap van het Stadhuismuseum?

4.1 / Bezoekers

Bezoekersaantallen vertonen stijgende lijn sinds verzelfstandiging

In de verzelfstandigingsovereenkomst is opgenomen dat wordt toegegroeid naar 20.000 bezoekers per jaar in 2019, waarvan 10% onder de 18 jaar is. In het Bedrijfsplan, dat ten grondslag ligt aan deze doelstelling, is niet gespecificeerd of het betalende of niet-betalende bezoekers betreft.

Het museum maakt geen onderscheid tussen bezoekers en bezoeken: als dezelfde persoon het museum twee keer bezoekt, wordt dit geteld als twee aparte bezoekers. Dubbele bezoeken zijn voor de gemeente niet te achterhalen. Het museum maakt onderscheid in betalende en niet-betalende bezoekers. De groep niet-betalende bezoekers bestaat bijvoorbeeld uit bezoekers met een Museumkaart of ICOM kaart, leden van Vereniging Rembrandt en kinderen tot 6 jaar. Alle leerlingen van de basisscholen op Schouwen-Duiveland mogen één keer per jaar gratis naar binnen. Het museum ontvangt een vergoeding voor bezoekers die met hun museumkaart het museum bezoeken. De ontwikkeling van bezoekersaantallen tussen 2015 en 2018 ziet er als volgt uit:

Tabel 3: bezoekersaantallen Stadhuismuseum

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Betalende bezoekers			15.957	13.241	17.539	19.015
Waarvan bezoekers aan Gravesteen			656	989	975	986
Overige bezoekers			4.101	6.196	3.033	5.050
Totaal	14.113	12.866	20.058	19.437	20.572	24.065

Bezoekers aan 'het Huis van Sinterklaas' worden ook meegeteld in het overzicht van de bezoekersaantallen. Rond de sinterklaastijd is het museum ongeveer 2,5 week gesloten voor het gewone publiek. De Sint en zijn pieten logeren dan in het museum, en tegen betaling kunnen bezoekers een rondleiding door het huis van Sinterklaas volgen, eindigend met een bezoek aan de Sint zelf.

De doelstelling om in 2019 naar 20.000 bezoekers per jaar te groeien, wordt dus gehaald. Het gaat hierbij echter niet om 20.000 betalende bezoekers. In de verzelfstandigingsovereenkomst is niet gespecificeerd of het doel van 20.000 bezoekers alleen betalende bezoekers betreft of ook niet-betalende bezoekers. Vanaf 2015 zijn er meer bezoekers geweest dan in de jaren daarvoor.

Bij de geregistreerde bezoekersaantallen door museumkaartgebruikers is een kanttekening gepast. In de 'Dikke Toren' is een scanapparaat van de Museumkaart geplaatst. Dit apparaat is via wifi verbonden met het Stadhuismuseum. Wie in de Dikke Toren de Museumkaart laat scannen, mag de toren tegen korting beklimmen en gratis het Stadhuismuseum bezoeken. Alle registraties bij de Dikke Toren worden, door de verbinding met Stadhuismuseum, geregistreerd als bezoekers van het museum. Hierbij kan niet vastgesteld worden of deze personen ook daadwerkelijk het Stadhuismuseum bezoeken. Als deze personen het museum bezoeken, kan de museumkaart niet opnieuw gescand worden. Dubbele registraties zijn daarmee niet mogelijk. In 2018 hebben 1555 bezoekers (6% van het totaal aantal bezoekers) hun Museumkaart bij de Dikke Toren laten scannen.

De leeftijd van de bezoekers wordt niet geregistreerd. Daarmee is niet inzichtelijk te maken of 10% van de bezoekers minderjarig is. Wel is het zo, dat het Stadhuismuseum verschillende activiteiten organiseert die gericht zijn op de jeugd, zoals educatieve activiteiten voor de scholen en het Huis van Sinterklaas. Ook biedt het museum voor kinderen een speurtocht aan door het museum. Het museum is dus op verschillende momenten en manieren toegankelijk voor kinderen.

Doelgroep afhankelijk van het seizoen

Schouwen-Duiveland kent veel toerisme. De toeristen komen met name voor de natuur, en minder voor bezienswaardigheden als het museum. Toch is in de bezoekersaantallen een groot verschil zichtbaar tussen de maanden april-oktober en november-maart. Qua aanbod probeert het museum in te spelen op deze golfbeweging: in de wintermaanden richt het museum zich qua aanbod en marketing met name op de eilandbewoners, in de zomermaanden wordt aansluiting gezocht bij een breder publiek.

Ook de medewerkers van het museum die direct contact hebben met de bezoekers, merken dat er in de zomer veel bezoekers van buiten het eiland op het museum afkomen. Bij betaling wordt bezoekers gevraagd om hun postcode te noemen. Dit is uiteraard vrijwillig en niet iedereen noemt daadwerkelijk de postcode.

4.2 / Aanbod

Collectie is historisch gegroeid; collectieplan met hoofdlijnen voor de ontwikkeling

De collectie van het Stadhuismuseum is ontstaan door het samenvoegen van de collecties van de voormalige gemeenten Brouwershaven, Bruinisse, Duiveland, Middenschouwen, Westerschouwen en Zierikzee toen deze gemeenten werden heringedeeld tot de gemeente Schouwen-Duiveland. Ook de collectie van het waterschap is in beheer van het museum.

In augustus 2017 is er een collectieplan opgesteld voor de periode van 2017-2019. Het collectieplan had eigenlijk de periode 2016-2019 moeten beslaan, maar in verband met de verzelfstandiging en verschillende personeelwisselingen werd het plan niet eerder gerealiseerd.¹⁸ Vlak voor de verzelfstandiging van het museum ging de conservator, die zeer uitgebreide kennis had van de collectie en de lokale geschiedenis, uit dienst. Volgens geïnterviewden wordt deze kennis nog steeds gemist; er is geen integraal beeld van de collectie en van stukken die mogelijk te leen zijn. Het opnieuw opbouwen van deze kennis kost tijd.

¹⁸ Collectieplan Stadhuismuseum Zierikzee, 2017-2019, p. 4

Uitbreiding van de collectie

Om aanspraak te kunnen maken op externe fondsen, is een voorwaarde dat er een van tevoren vastgesteld en geormerkt jaarlijks bedrag voor uitbreiding van de collectie beschikbaar is. Hiertoe heeft het Stadhuis museum in de jaarlijkse begroting € 5.979 opgenomen.¹⁹ Daarnaast is er een aankoopreserve gevormd van € 15.000,-.²⁰

Het Stadhuis museum maakt aanspraak op externe fondsen. De ervaring is echter dat het museum hier, gezien het karakter van een lokaal en specifiek museum, niet altijd voor in aanmerking komt. Er wordt daarom kritisch gekeken welke aanvragen de moeite van de tijdsinvestering waard zijn. Dit heeft tot een aantal succesvolle aanvragen geleid. Volgens opgave van de directie van het museum is in 2016 voor € 6.980 aan objecten toegevoegd aan de gemeentelijke collectie, in 2017 voor € 31.530 en in 2018 voor € 11.500.

Exposities volgens subsidieafspraken uitgevoerd

Het Stadhuis museum maakt per jaar diverse wisseltentoonstellingen en dient op basis van de subsidiebeschikking (art. 1.4) eens in de drie jaar een grote publiekstrekker te organiseren. In het jaarlijks opgestelde activiteitenplan legt het museum precies vast welke exposities er plaatsvinden. Hoewel de exposities niet altijd volgens planning plaatsvinden – de grote tentoonstelling ‘Zilver van koft tot koft’ uit 2018 stond oorspronkelijk gepland voor 2017 – , zijn wel voor ieder jaar een grote en drie wisseltentoonstellingen te onderscheiden, naast een aantal andere activiteiten zoals presentaties en voordrachten.²¹

Ontwikkeling activiteiten Gravensteen

Het Stadhuis museum mag, als enige partij, bezoekers rondleiden over de eerste en tweede verdieping van de oude gevangenis Gravensteen. Het Stadhuis museum ziet hier echter nog andere kansen, voor de exploitatie als een museum. Jaarlijks bezoeken nu een kleine 1000 personen Gravensteen. Deze personen worden geteld als bezoekers van het Stadhuis museum. Het is niet duidelijk hoeveel van deze personen ook daadwerkelijk het Stadhuis museum bezoeken.

4.3 / Marketing

Verschillende marketingactiviteiten om verschillende doelgroepen te benaderen

Het Stadhuis museum wil werken aan een marketingplan. Dit is nog niet verder geconcretiseerd, maar staat gepland voor de komende jaren. Op dit moment werkt het museum op verschillende manieren aan marketing en profilering:

- Het beheren van een pagina op Facebook en Twitter waar niet alleen berichten worden gedeeld over exposities maar ook over relevante actualiteiten;
- Het beheren van de eigen website;
- Het sturen van posters naar musea met eenzelfde doelgroep, zodat deze bijvoorbeeld op het prikbord gehangen kunnen worden;
- Het publiceren van boeken/boekjes over verschillende tentoonstellingen, die in bepaalde gevallen ook buiten het museum te verkrijgen zijn;
- Een vrijwilliger gaat uit eigen beweging langs bij de scholen op Schouwen-Duiveland, om de behoeftes en vragen van de scholen te inventariseren en om het museum onder de aandacht te brengen;
- Het museum stuurt persberichten naar de journalisten in het eigen netwerk.

De effectiviteit van de verschillende marketingmiddelen wordt op dit moment niet getoetst.

Toeleiding van bezoekers naar het Stadhuis museum via verschillende kanalen; vaak toevallig

In de zomer van 2016 heeft het Stadhuis museum zelf een publieksonderzoek uitgevoerd, waarin 159 bezoekers gevraagd werd een enquête in te vullen. Van de groep ondervraagden bezochten 139 deelnemers het museum

¹⁹ Collectieplan Stadhuis museum Zierikzee, 2017-2019, p.9

²⁰ Begroting Stadhuis museum 2018

²¹ Zie voor een overzicht van de exposities <http://www.Stadhuis museum.nl/archief/>

voor het eerst. In de enquête werd de bezoekers ook gevraagd hoe zij over het Stadhuismuseum hadden gehoord. Daar werden de volgende antwoorden op gegeven:

Tabel 4: toeleidingsroutes Stadhuismuseum

Ik hoorde voor het eerst over het Stadhuismuseum via...	Aantal bezoekers	Specificatie	Aantal bezoekers
Pers	12	<i>Waarvan Badkoerier</i>	2
		<i>Waarvan Museumkaart gids</i>	4
Sociale media	28		
Camping/hotel	11		
Vrienden/familie	25		
Anders	91	<i>Waarvan toeval</i>	51
		<i>Waarvan 'foto's aan de overkant'</i>	1
		<i>Waarvan 'dikke toren'</i>	6
		<i>Waarvan overige</i>	24

Hieruit blijkt dat veruit de grootste groep bezoekers per toeval het Stadhuismuseum ontdekt. Ook mond-tot-mond reclame en de activiteiten van het museum op sociale media lijken effect te hebben. Hierbij wordt opgemerkt dat de VVV niet als antwoordcategorie is benoemd. De VVV besteedt op de website veel aandacht aan het Stadhuismuseum. Niet duidelijk is of 1) er ook personen via de VVV op het spoor van het Stadhuismuseum zijn gekomen en zo ja, 2) hoe deze personen hun antwoord geregistreerd hebben.

4.4 / Overig

Stichting Vrienden van het Stadhuismuseum

Sinds 2013 kent het museum een Stichting Vrienden van het Stadhuismuseum. Deze stichting heeft een ANBI-status. De Stichting steunt aankopen en bijzondere activiteiten van het museum, zoals het drukken van een boek. De stichting hecht er waarde aan dat, indien van toepassing, lokale ondernemers hierbij betrokken worden.

4

Samenwerking en betekenis in de regio

In de activiteitenplannen van het Stadhuismuseum worden verschillende samenwerkingen beschreven. Zo zijn er samenwerkingen met de heemkundekring, winkels, de bibliotheek, de pers, toneel-, muziek- en sportvereniging, enzovoorts. De grootste samenwerkingsverbanden zijn echter de samenwerkingen met scholen en musea. Daar gaat dit hoofdstuk over. In aanvulling op de deelvragen uit het startbeeld worden de volgende verdiepende deelvragen daarmee beantwoord:

Verdieping samenwerking en betekenis in de regio

16. Fungeert het Stadhuismuseum – zoals in het bedrijfsplan is opgenomen – voor de overige zeven musea als kenniscentrum dat ondersteuning in de uitvoerende sfeer biedt?
17. Welke betekenis kennen belanghebbenden uit de museale wereld en het onderwijs de samenwerking met het Stadhuismuseum toe?

5.1 / Context en doelstellingen regionale samenwerking

Museale samenwerking op Schouwen-Duiveland

Acht musea op Schouwen-Duiveland werken samen in de Vereniging Musea van Schouwen-Duiveland (VMSD). De missie van de VMSD, zoals opgenomen in het 'richtingsdocument samenwerking' luidt als volgt: "De musea vertellen verhalen over leven, wonen en werken op een kwetsbaar eiland. De verhalen vormen samen de cultuur van het eiland: kortom 'Eenheid in diversiteit'. De musea werken samen en versterken elkaar". De VMSD geeft daarnaast aan dat vergaande samenwerking gewenst is maar dat er ruimte moet zijn binnen deze samenwerking voor de verschillende karakters van de musea.

Al snel na de start van gesprekken over de verzelfstandiging van het Stadhuismuseum kwam het idee ter tafel om het Stadhuismuseum tot belevenis en motor voor museaal en monumentaal Schouwen-Duiveland te maken: al in het 'Richtingsdocument samenwerking' dat de kwartiermaker opstelde werd deze optie verkend, als optie 3 van de vier opties.²² Aanvullend werd de mogelijkheid benoemd om het Stadhuismuseum tot kenniscentrum of *shared service centre* te laten ontwikkelen. Dit was de oorspronkelijke 'optie 4'.

De raad kiest er uiteindelijk voor om optie 3 uit te werken in een bedrijfsplan, en daarbij eveneens de doorgroei naar optie 4 mee te nemen. Dit laatste naar aanleiding van een amendement van VVD, LSD, CDA, PvdA, D66, SGP en Alert, dd. 26 februari 2015.

²² Richtingsdocument samenwerking, 2014.

In het 'Bedrijfsplan 2016-2019' dat de kwartiermaker vervolgens opstelt, wordt aangegeven dat er circa € 150.000 nodig is om aan de wensen van de raad te voldoen voor een kenniscentrum of *shared service centre*. Vanuit de gedachte dat het primaat van samenwerking bij de musea ligt, besluit de raad om niet het bedrag van € 150.000 beschikbaar te stellen aan het Stadhuismuseum. In drie tranches van € 50.000 (2016, 2017, 2018) stelt de gemeente in plaats daarvan het bedrag beschikbaar voor projecten die de samenwerking tussen musea bevorderen. Besloten wordt om het Stadhuismuseum hier geen voortrekkersrol in te geven, omdat in het 'Richtingsdocument samenwerking' wordt aangegeven dat het Stadhuismuseum, als organisatie in opbouw, zonder de benodigde extra capaciteit/budget, niet de aanjager kan zijn van samenwerking.

In plaats daarvan wordt besloten het Watersnoodmuseum een trekkersrol te geven. Het jaarlijkse bedrag van € 50.000 wordt beschikbaar gesteld aan het Watersnoodmuseum, met de opdracht gezamenlijk met het Stadhuismuseum een samenwerkingsplan op te stellen en uit te voeren met goedkeuring van de Vereniging Musea Schouwen-Duiveland (VMSD). Op basis van het plan kan voor daarin opgenomen activiteiten, aanvullend budget worden vrijgemaakt.

5.2 / Samenwerking met andere musea Schouwen-Duiveland

Afspraken met de gemeente over samenwerking met andere musea

Sinds de verzelfstandiging van het Stadhuismuseum krijgt het museum budgetsubsidie. Aan deze budgetsubsidie zijn een aantal prestatiecriteria verbonden. Ten aanzien van samenwerking met de andere musea gaat het specifiek om de volgende punten:

- / Het Stadhuismuseum intensiveert, bouwt uit en bestendigt de samenwerking op lokaal en regionaal/provinciaal niveau;
- / Het Stadhuismuseum werkt actief en initiërend mee binnen het samenwerkingsplan van de VMSD, het Watersnoodmuseum heeft hierbij het voortouw;
- / Het Stadhuismuseum neemt vanuit de VMSD het voortouw bij de totstandkoming en realisatie van gezamenlijke activiteiten van de VMSD, voor zover dat mogelijk en wenselijk is.

Onduidelijkheid over verantwoordelijkheidsverdeling in samenwerking

Uit de verschillende interviews en documenten komt naar voren dat de samenwerking tussen de verschillende musea op Schouwen-Duiveland op dit moment niet goed uit de verf komt. Met het niet beschikbaar stellen voor budget voor een *shared service centre* is er onduidelijkheid ontstaan over waar het initiatief ligt voor de samenwerking. Enerzijds zijn er subsidieafspraken met de gemeente over de rol die het Stadhuismuseum hierin vervult, anderzijds is de € 150.000 die benodigd was voor het opzetten van een *shared service centre* niet beschikbaar gesteld aan het Stadhuismuseum. Zonder dit budget kan het Stadhuismuseum de functie als kenniscentrum en *shared service centre* dan ook niet vervullen, zo wordt geredeneerd door het Stadhuismuseum.

Samenwerking met andere musea binnen de VMSD: frequentie

In de subsidieafspraken met de gemeente is zoals gezegd opgenomen dat het Stadhuismuseum het voortouw neemt bij de totstandkoming en realisatie van gezamenlijke activiteiten van de VMSD voor zover dat mogelijk en wenselijk is. Ook wordt het Stadhuismuseum geacht een actieve en initiërende rol te nemen binnen het samenwerkingsplan van de VMSD, waar het Watersnoodmuseum het voortouw in neemt.

Het Stadhuismuseum ziet deze rol anders. Er is een toekomstvisie opgesteld in opdracht van de musea, 'Schatkamers in verbinding'. Het Stadhuismuseum geeft aan hier voor zichzelf geen rol weggelegd te zien anders dan dat het zal meewerken als dat gevraagd wordt.

Onder de musea op Schouwen-Duiveland is in het kader van dit onderzoek een enquête gehouden. Uit de open antwoorden blijkt dat de samenwerking met het Stadhuismuseum per museum verschillend is. Alle respondenten geven aan dat er contacten zijn met Stadhuismuseum, door de VMSD-vergaderingen of op een andere manier. Vier vertegenwoordigers van musea geven aan contact met het Stadhuismuseum te zoeken op het gebied van positionering van de musea. Slechts twee vertegenwoordigers geven aan dat de musea contact hebben over het gebied van programmasamenstelling, praktische zaken rondom tentoonstellingen of om advies te vragen. Rond het vormgeven van educatietrajecten is er regelmatig contact tussen de verschillende musea. De frequentie van adviesaanvragen ligt laag: de vertegenwoordigers geven aan op dit moment nooit of maximaal 1 tot 5 keer per

jaar om advies te vragen. Andersom geven medewerkers en vrijwilligers van het Stadhuismuseum ook aan nooit of maximaal 1 tot 5 keer per jaar advies te vragen aan de andere musea.

Samenwerking met andere musea binnen de VMSD: ervaring

Hoewel er samenwerking tussen de verschillende musea op Schouwen-Duiveland is, zien alle musea dus ook dat deze samenwerking nog verder uitgebouwd kan worden. De meningen verschillen echter over hoe ver die samenwerking zou moeten gaan (kennissuitwisseling, technische ondersteuning) en over wie daarin welke rol heeft.

De meeste musea geven aan dat zij meer ondersteuning zouden kunnen gebruiken bij hun dagelijkse werkzaamheden. Hierbij wordt gedacht aan marketing, PR, social media, het delen van contacten en het delen van een digitaal informatiesysteem (zoals bijvoorbeeld de website). Hier zien de musea een rol voor het Stadhuismuseum, als één van de grotere musea op Schouwen-Duiveland.

Uit de interviews en de enquête blijkt dat er geen sprake is van een intensieve samenwerking tussen het Stadhuismuseum en de andere musea. De andere musea hebben hier evenwel soms wel behoefte aan, en zijn teleurgesteld over de houding die (de directie van) het Stadhuismuseum hierin aanneemt. Het Stadhuismuseum wordt, mede dankzij het hebben van betaald personeel, gezien als de partij die het verschil kan maken op het gebied van professionalisering en die daarmee in een sleutelpositie zit om samenwerking te intensiveren. In de interviews met het Stadhuismuseum werd aangegeven dat, hoewel het Stadhuismuseum niet het initiatief neemt tot de samenwerking, andere musea een open deur treffen bij het Stadhuismuseum als zij een adviesvraag hebben, of samen willen werken aan een project of tentoonstelling.

5.3 / Samenwerking met scholen op Schouwen-Duiveland

Educatief medewerker kartrekker museale samenwerking met scholen

Bij de verzelfstandiging van het Stadhuismuseum was ook oog voor de samenwerking met scholen op Schouwen-Duiveland. In de subsidiebeschikking is het volgende opgenomen over educatie:

- / Het Stadhuismuseum Zierikzee gaat samen met de andere musea op Schouwen-Duiveland duurzame samenwerkingsrelaties aan met het onderwijs om actief aan te sluiten op de behoefte van het onderwijs.

Het Stadhuismuseum neemt zelf initiatief om samenwerkingen aan te gaan met de scholen. Binnen de eigen organisatie heeft het Stadhuismuseum een werkgroep educatie. Deze werkgroep, bestaande uit zes vrijwilligers en de educatief medewerker, organiseert het gehele jaar activiteiten voor jeugd en volwassenen. De activiteiten kunnen gekoppeld zijn aan de lopende wisselexposities, maar ook kunnen ze meer gericht zijn op een algemeen thema. Vanuit het Stadhuismuseum worden basisscholen op Schouwen-Duiveland proactief benaderd over de behoeften binnen het curriculum.²³ Vanaf 2017 speelt het Stadhuismuseum daarnaast ook in op opgegeven behoeften en 'op maat gesneden' pakketten. Het Stadhuismuseum heeft daarvoor recentelijk ook iemand aangenomen die zich speciaal richt op educatie en presentatie.²⁴

De gemeente Schouwen-Duiveland heeft subsidie beschikbaar gesteld voor een educatief medewerker die bij alle musea betrokken wordt. De VMSD heeft deze educatief medewerker in dienst. Het Stadhuismuseum werkt samen met deze educatief medewerker om projecten op basis- en middelbare school tot stand te laten komen. Dit betreft niet alleen de uitvoerende fase van projecten, maar het Stadhuismuseum werkt als sparringpartner ook proactief mee in de opzetfase van projecten. De educatief medewerker werkt één dag op locatie in het Stadhuismuseum.²⁵

Op het gebied van onderwijs gaat het Stadhuismuseum via de educatief medewerker en op eigen initiatief samenwerkingen met scholen aan. Met het aannemen van een projectleider educatie probeert het

²³ Activiteitenplan 2018

²⁴ Activiteitenplan 2018

²⁵ Informatie uit interviews

Stadhuismuseum ook andere musea meer te betrekken bij projecten op onderwijs.²⁶ Op dit moment is dat echter nog niet het geval en ligt het initiatief bij de educatief medewerker van de VMSD.

Museum JeugdUniversiteit

Het Stadhuismuseum heeft zich aangesloten bij de landelijke campagne Museum JeugdUniversiteit. De JeugdUniversiteit stimuleert kinderen naar het museum te komen om daar een college van hoogleraar, professor of expert te krijgen.²⁷ Deze hoorcolleges richten zich op onderwerpen die aansluiten bij de museumcollectie. Op deze manier komen kinderen op jonge leeftijd in aanraking met het museum en steken ze wat op over thema's binnen het museum. Het Stadhuismuseum is het enige museum in Zeeland dat meedoet aan deze landelijke campagne. Er is in totaal ruimte voor veertig kinderen om mee te doen aan het programma.

Stadhuismuseum biedt meerwaarde voor het onderwijscurriculum

De basis- en middelbare scholen op Schouwen-Duiveland zijn bevroegd op het contact met het Stadhuismuseum. De uitkomsten van deze enquête zijn vergeleken met de uitkomsten van de enquête die onder vrijwilligers is uitgezet. Hieruit ontstaat een algemeen beeld dat er veel contacten zijn tussen het museum en scholen op Schouwen-Duiveland. Leerlingen mogen eens per jaar gratis naar het museum, en het museum benadert scholen actief om tot goede en leerzame activiteiten te komen.

Slechts één school geeft aan geen contact te hebben met het Stadhuismuseum en ook niet te weten wat het Stadhuismuseum te bieden heeft. De andere scholen zijn voornamelijk wel op de hoogte van het feit dat het Stadhuismuseum een aanbod voor scholen heeft, maar weten niet precies wat dat aanbod inhoudt. Zij geven aan een museumbezoek belangrijk te vinden voor de ontwikkeling van de leerlingen. Het Stadhuismuseum biedt de leerlingen de mogelijkheid om op een hele andere manier dan in de klas te leren over de eigen omgeving. Bezwaren om het museum te bezoeken zijn vooral praktisch van aard: het vraagt bijvoorbeeld veel van de ouders, die de kinderen naar het museum moeten rijden, en het kost tijd om een dergelijke excursie te organiseren.

Verbetermogelijkheden in het contact met scholen

Van de 22 vrijwilligers die de enquête hebben ingevuld geven er 8 aan dat zij regelmatig contact met de scholen op Schouwen-Duiveland hebben. Deze vrijwilligers geven aan graag op voorhand van een bezoek aan het museum door de school, contact te hebben. Hierbij kan gedacht worden aan een voorbereidende les of iets dergelijks. Ook de scholen geven in de enquête aan dat een betere aansluiting tussen het curriculum en het Stadhuismuseum wenselijk is. Daarbij wordt wel opgemerkt dat het moeilijk is om dat goed in te passen binnen de roosters en andere werkzaamheden die leraren hebben. Hierbij wordt aangegeven dat goede lespakketten en het bezoek van museummedewerkers op school helpen.

²⁶ Informatie uit interviews

²⁷ <https://museumjeugduniversiteit.nl/>



Bijlage 1 Normenkader

Thema's	Norm	
Startbeeld	<ul style="list-style-type: none"> De afspraken in de overeenkomsten, beschikkingen en het bedrijfsplan worden nagekomen, geëvalueerd en waar nodig bijgesteld Doelen en ambities zijn helder geformuleerd en vormen een goede basis voor sturing en evaluatie 	<ul style="list-style-type: none"> Deels voldaan Deels voldaan
Bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> De inrichting van de bedrijfsvoering levert relevante en tijdige informatie op voor het bestuur en management Er is sprake van periodieke rapportage en bijsturing, er wordt regelmatig verantwoording afgelegd op alle daarvoor vereiste niveaus De personele bezetting sluit aan bij de ambities van het Stadhuismuseum 	<ul style="list-style-type: none"> Deels voldaan Deels voldaan Voldaan
Cultureel ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none"> Het Stadhuismuseum profileert zich op minstens 5 manieren landelijk. Financiële en culturele doeleinden zijn in balans, er is sprake van besluitvorming waarbij beide aspecten worden meegewogen Er is duidelijkheid over te realiseren culturele waarden en over te realiseren zakelijke waarden. Stakeholders (h)erkennen de cultuurwaarden van het Stadhuismuseum 	<ul style="list-style-type: none"> Voldaan Voldaan Voldaan Voldaan
Samenwerking en betekenis in de regio	<ul style="list-style-type: none"> De organisatie van de samenwerking is erop ingericht om samenhangende doelstellingen te bereiken Het Stadhuismuseum speelt gevraagd en ongevraagd een rol als kenniscentrum voor andere musea 	<ul style="list-style-type: none"> Deels voldaan Deels voldaan



Bijlage 2 Bronnen

Gesprekspartners

Achternaam	Initialen (voornaam)	Functie	Organisatie
Scheffers	A. (Albert)	Directeur	Stadhuismuseum
Van Meerten	M. (Minke)	Conservator	Stadhuismuseum
Riemeijer	C. (Cherin)	Projectleider presentatie en educatie	Stadhuismuseum
Van Gijtenbeek	M. (Manon)	Marketing, communicatie en PR	Stadhuismuseum
Van Burg	J. (Jacqueline)	Wethouder	Schouwen-Duiveland
De Jonge	D. (Danny)	Financiën	Schouwen-Duiveland
Stuit	B. (Bert)	Cultuur	Schouwen-Duiveland
Moerland	P. (Piet)	Voorzitter	Raad van Toezicht
Renden	W. (Wijnand)	Lid	Raad van Toezicht
Warnar	P. (Petra)	Lid	Raad van Toezicht
Van 't Veer	A. (Arjan)	Lid	Raad van Toezicht

Documenten

Naar de geraadpleegde documenten wordt middels voetnoten verwezen in de lopende tekst.