



**Op weg naar
een nieuw**

Westfries Museum

Het Westfries Museum
maakt toekomst van
het verleden

Ondernemingsplan 2024-2027

Groeidocument

Versie september 2024
Westfries Museum

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Visie en ambitie	6
1.1. Naar een inclusief verhaal en een gedeeld verleden	7
1.2. Van Golden Age naar Global Age	6
1.3. Maatschappelijke rol voor het museum	8
1.4. Samenwerking	8
1.5. Doelgroepen en publieksbereik	9
1.6. Missie	10
2. Museaal concept	11
2.1. Ontdekkingstocht door historische panden	11
2.2. Thematische presentaties	12
2.3. Vorm: theatrale vertelling	13
2.4. Digitale Gids: gepersonaliseerd museumbezoek	13
2.5. Werkwijze: co-creatie	14
2.6. Kosten	14
3. Collectie	15
3.1. Herwaarderen collectie	15
3.2. Nieuwe depotvoorziening	16
3.3. Kosten	16
4. Publieks- en educatieprogramma's	17
4.1. Tijdelijke tentoonstellingen	17
4.2. Publieksactiviteiten	17
4.3. Educatie	17
5. Marketing en communicatie	19
5.1. Kans- en wensgroepen in beeld	19
5.2. Marketing- en communicatiestrategie	19
5.3. Aanpak in campagnes	20
5.4. Monitoring en evaluatie	21
5.5. Kosten	21
6. Ondernemerschap	22
6.1. Entreegelden	22
6.2. Horeca	23
6.3. Winkel	24
6.4. Verhuur	24
6.5. Fondsenwerving	24
6.6. Major Donors Programma	24
7. Organisatie	25
7.1. Organisatiestructuur en functiegebouw	25
7.2. Organogram nieuwe situatie	28
7.3. Governance	28
7.4. Codes cultuur	29
8. Huisvesting	30
8.1. Renovatie en uitbreiding museumcomplex	30
8.2. Functioneel programma van eisen	32
8.3. Aanpassing plan met behoud programma van eisen	33
9. Exploitatie	34
9.1. Lasten	34
9.2. Baten	36
9.3. Aanvullende dekking uit exploitatiemiddelen	37
10. Transitieperiode	38

Inleiding

In 1879 is het Westfries Museum - toen nog met 'sch' - opgericht door een aantal ondernemende burgers uit Hoorn. En ondernemend is het museum sindsdien gebleven. Voortdurend inspeland op de ontwikkelingen in de samenleving en visies over de rol van musea daarin. Al vanaf de opening in 1881 is het museum gehuisvest in het Statencollege, een top 10 Rijksmonument uit 1632. Niet te missen, wanneer je Hoorn bezoekt. Een locatie vol geschiedenis, die meer dan 175 jaar dienst deed als vergaderplek voor het Noorderkwartier van de Staten van Holland en waarvan de bouwhistorie teruggaat tot de late middeleeuwen. In de jaren 1980 is ook het naastgelegen monument met zijn statige, door architect Leendert Viervant ontworpen 18de eeuwse gevel, onderdeel van het museumcomplex geworden.

Het is niet overdreven te stellen dat we als Westfries Museum een plekje hebben veroverd in de 'harts and minds' van de inwoners van Hoorn en West-Friesland. De Stichting Vrienden van het Westfries Museum telt inmiddels meer dan 340 donateurs en het aantal volgers op social media en lezers van onze nieuwsbrieven groeit richting de 10.000. En niet alleen zijn we goed geworteld in de lokale en regionale samenleving, ook weten we een steeds groter publiek te trekken. In 2019 - het laatste volledige exploitatiejaar voor de coronacrisis - mochten we 54.000 bezoekers verwelkomen. En we hebben de ambitie nog verder te groeien. Daarvoor is nodig dat we ons museum verder versterken, zowel qua accommodatie en presentatie, als qua organisatie en exploitatie.

In 2021 heeft de gemeenteraad besloten om het Westfries Museum toekomstbestendig te maken en een verdere groei in haar ontwikkeling mogelijk te maken. Met dit besluit is groen licht gegeven om de huisvesting van het museum ingrijpend te verbeteren, met als belangrijkste planonderdelen:

- Herstel van de fundering en constructie en wegwerken achterstallig onderhoud.
- Verduurzaming van de monumenten, waaronder vervanging van alle installaties.
- Samenvoeging van het naastgelegen pand Roode Steen 15 en het museum, met betere routing en inclusief herinrichting tot één tuin en herstel van de tuinmuur.
- Onderkeldering van Roode Steen 15 en 16 voor wisselexposities en een presentatieruimte.

Aan het plan tot renovatie en uitbreiding van het museum ligt de inhoudelijke visie ten grondslag om het museum te transformeren van een spiegel van de lokale en regionale geschiedenis naar een breed venster op een wereldomvattend verhaal. We nemen afscheid van het begrip Gouden Eeuw en omarmen het concept van de Global Age. Deze insteek is uitermate relevant voor de cultuurgeschiedenis van onze regio. Met name de handelssteden Hoorn, Enkhuizen en Medemblik speelden een actieve rol in de eerste periode van globalisering. Als boomtowns groeiden zij uit van havenplaatsjes aan de Zuiderzee tot knooppunten in de wereldhandel. De interactie die daarvan het gevolg was, had grote invloed op het leven van de West-Friesen en op de bevolkingen en culturen waarmee zij in contact kwamen. Zo schreven zij een tijdlang mee aan de wereldgeschiedenis.

Door dit verleden te benaderen vanuit global history ontstaat een nieuw en verbindend verhaal dat ruimte biedt voor de geschiedenis van mensen en culturen die tot nu toe geen of slechts eenzijdig aandacht kregen. Een benadering waarin actuele thema's als economische ongelijkheid, slavernij, immigratie en klimaatverandering een logische plek krijgen. Het doel is een inclusieve geschiedenis

van West-Friesland in de vroegmoderne tijd te tonen, die het begrip en de herkenning van bezoekers verdiept en verrijkt.

We willen het museum transformeren in een ontmoetingsplaats, een laboratorium voor nieuwe verhalen en een platform voor dialoog over het gezamenlijke verleden; toekomstbestendig en relevant in deze dynamische tijden. De transitie resulteert in een nieuw profiel van het Westfries Museum, waarmee we een groter, deels nieuw en ook breder, jonger en diverser publiek willen aanspreken.

De uitvoering van het besluit om het Westfries Museum toekomstbestendig te maken heeft langer op zich laten wachten dan gehoopt. Met name de rijksmonumentale status van de gebouwen, in combinatie met de complexiteit van de bouwkundige opgave, hebben de nodige voorbereidingstijd gevraagd. Inmiddels heeft een aanbesteding van de beoogde renovatie en uitbreiding van het museumcomplex plaatsgevonden. De teleurstellende uitkomst daarvan heeft ons genoodzaakt het plan nog een keer grondig te heroverwegen en aan te passen. In de afgelopen periode is hard gewerkt aan een bijgesteld plan voor de renovatie en uitbreiding van het museumcomplex, waarbij het aanvankelijke functioneel programma van eisen op de belangrijkste punten gehandhaafd is. Het aangepaste plan is inmiddels voldoende concreet om nu ook een integraal ondernemingsplan te presenteren.

Het ondernemingsplan dat we bij deze presenteren is nog niet in beton gegoten. Het project is nog steeds in beweging. Het definitieve bouwbudget is nog niet bekend. Er moeten mogelijk verdere aanpassingen worden overwogen die van invloed kunnen zijn op de exploitatie. Dit ondernemingsplan heeft dan ook nog geen definitief karakter en zal steeds aan actuele inzichten worden aangepast. Daarom geven we dit ondernemingsplan de status van 'Groeidocument'. Dat maakt het mogelijk om in de komende periode het plan steeds te actualiseren.

Deze eerste versie van het ondernemingsplan hebben we opgesteld in coproductie met Marco van Vulpen, partner/managing consultant van adviesbureau BMC. Marco van Vulpen is gespecialiseerd in de museum- en erfgoedsector. Zijn adviespraktijk bestaat uit visie- en conceptontwikkeling, organisatievraagstukken, ondernemingsplannen en interim-management. Voorbeelden van recente en lopende opdrachten zijn: kwartiermaker nieuw stadsmuseum Rotterdam, supervisie uitbreiding TextielMuseum in Tilburg, haalbaarheidsonderzoek herpositionering Grafisch Museum Groningen, haalbaarheidsonderzoek museale herbestemming Pompegebouw Schutterspark Brunssum en projectleider herstructurering provinciale ondersteuningsinstellingen in de Gelderse erfgoedsector. In vorige functies is Marco van Vulpen onder andere algemeen directeur geweest van de Amersfoortse musea (4 musea in één stichting met gezamenlijke staf/backoffice en directievoering) en van de provinciale kunst- en erfgoedinstelling van Overijssel. In 2021 heeft hij de plannen voor het toekomstbestendig maken van het Westfries Museum van een second opinion voorzien.

Alle inspanningen zijn erop gericht om het vernieuwde museum begin 2027 in gebruik te nemen. Dat wordt dan ook het eerste volledige exploitatiejaar in het gerenoveerde en uitgebreide museumcomplex. In dit document *Op weg naar een vernieuwd Westfries Museum; ondernemingsplan 2024-2027* brengen we alle inzichten met betrekking tot het gewenste museumprofiel en benodigde aanpassingen in organisatie, accommodatie en exploitatie samen in een integraal ondernemingsplan. Met dit ondernemingsplan geven wij richting aan het verdere transitieproces, op weg naar een vernieuwd Westfries Museum.

1. Visie en ambitie

1.1. Naar een inclusief verhaal en een gedeeld verleden

Het Westfries Museum profileerde zich lange tijd als Museum van de Gouden Eeuw. We deden dit met succesvolle tentoonstellingen over 17e-eeuwse kunst, zoals Rembrandt in Zwart Wit (2013) en Jan Albertsz Rotius, meesterschilder van Hoorn (2016). Met exposities van hedendaagse kunstenaars die zich door de 17e-eeuwse kunst lieten inspireren, zoals Bas Meeuws (2012), Sepher Maghsoudi (2014), Hans Withoos (2018) en Dennis A-Tjak (2019). En met exposities over historische thema's als *Het oudste aandeel ter Wereld* (2010) en *Kaap Hoorn* (2015). Aandacht voor de keerzijde van de Gouden Eeuw was er ook in tentoonstellingen als *Verlander, weeskinderen van de VOC* (2017) en *Depok, de droom van Cornelis Chastelein* (2019). In 2014 mochten we een Europa Nostra Cultural Heritage Award in ontvangst nemen voor het project *De zaak Coen*, waarmee we inspeelden op de maatschappelijke discussie rond het standbeeld van VOC gouverneur-generaal Jan Pietersz Coen.

Het museum ziet in lijn met visies en ontwikkelingen in de wetenschap en de museumwereld af van een verder gebruik van de term De Gouden Eeuw als aanduiding voor onze geschiedenis in de 17e eeuw. Deze term dateert uit de 19e eeuw. Een tijd waarin nationalisme hoogtij viert en de elite behoefte heeft aan een 'vaderlandsche geschiedenis' waar men trots op kan zijn en die het volk verbindt. De vroeg-moderne tijd met de opstand tegen Spanje en de ongekennde bloei van de 17e eeuw is hiervoor bij uitstek geschikt en een narratief is geboren: het verhaal over de 17e eeuw dat 'ons' rijkdom en macht bracht. Generaties Nederlanders zijn met dit beeld van de 17e eeuw opgegroeid. Via onderwijs, boeken, toneelstukken en films is dit narratief in het collectieve geheugen geprent. Ook musea en citymarketeers droegen bij aan dit beeld van De Gouden Eeuw. In 2019 nog startte het NBTC de campagne The Dutch Golden Age om Nederland in het buitenland te promoten. Voor de andere kant van de medaille, voor wat die voorspoed anderen had gekost, was in dit eenzijdige beeld geen plaats.

Het is met name de wetenschap en de derde generatie Nederlanders met roots in de voormalige koloniën die het Gouden Eeuw-narratief begin 21ste eeuw voor het eerst serieus ter discussie stellen. De laatsten vragen zich af wat de plek van het verhaal van hun voorouders in dit narratief is. Waarom er geen of zo weinig aandacht is voor de keerzijde van de medaille, voor thema's als koloniaal geweld, onderdrukking en slavernij? Zij bekritisieren het eenzijdige 'witte' perspectief dat botst met hun verlangen om als volwaardige burgers te worden gezien. Erkenning van hun geschiedenis is voor hen een wezenlijk element van emancipatie en een inclusieve samenleving. Ook in historisch onderzoek is er een grote omslag.

Aanpassing en aanvulling van het dominante verhaal van De Gouden Eeuw stuit echter op weerstand. Veel mensen hebben moeite met het bijstellen van het historische zelfbeeld. Dit wordt versterkt door de behoefte aan een heldere definitie van de Nederlandse identiteit. Bijstelling van het historische zelfbeeld wordt ervaren als aantasting van de Nederlandse identiteit.

Dit draagt bij aan een sfeer van 'wij' tegenover 'zij' die de laatste jaren steeds sterker wordt. Polarisation is er ook in het debat over het standbeeld van VOC-gouverneur-generaal Jan Pietersz Coen in Hoorn, dat pal voor het Westfries Museum staat. Meer nog dan over de persoon Coen of over het 19e-eeuwse in brons gegoten eerbetoon, draait het in dit debat om onderliggende emoties, opgeroepen door verschillende beelden van het verleden.

Als Westfries Museum zetten we ons in voor een inclusief verhaal over ons gedeelde verleden. Niet door geschiedenis te wissen, maar te verrijken met nieuwe verhalen en te verbinden met wereldwijde perspectieven. Met aandacht voor de schaduwzijde en blinde vlekken in ons zicht op het verleden. Het museum streeft naar een weergave van de geschiedenis waar grote groepen mensen zich in kunnen herkennen en door erkend voelen. The Golden Age wordt Global Age.

1.2. Van Golden Age naar Global Age

In het verhaal over de Global Age ontdekken bezoekers de dynamiek van de tijd waarin West-Friesland door handel verbonden werd met de wereld. Met name de periode 1570-1650 is een tijdperk van ontdekking, ontmoeting en expansie, met alle positieve en negatieve gevolgen van dien. Een tijd waarin zelfs de West-Friezen die nooit buiten hun stad of dorp kwamen, meer verbonden waren met de wereld dan zij konden vermoeden. Als ze niet zelf de wereld in trokken, dan kwam de wereld wel naar hen toe, vergelijkbaar met de dynamiek nu in onze samenleving. Door hiernaar vanuit breder perspectief te kijken worden patronen zichtbaar. De effecten van interactie en verbondenheid van culturen. Dan is het mogelijk de lokale geschiedenis in een veel breder perspectief te plaatsen.

Verliest het museum hiermee zijn West-Friese karakter? Het antwoord is volmondig 'nee'. De West-Friese geschiedenis blijft het vertrekpunt, maar wordt in breder perspectief geplaatst. Een perspectief dat meer recht doet aan de dynamiek van de vroegmoderne tijd in deze regio. Deze periode, grofweg van 1450 tot 1800, wordt ook wel de *first global age* genoemd. Het is een periode van ongekende verandering en groei en mondiale uitwisseling tussen culturen, volkeren en landen, op basis van handel. De start van het globalisme waarvan de impact tot de dag van vandaag (in)voelbaar is. En West-Friesland, met name de West-Friese handelssteden, hadden een actief aandeel in deze ontwikkelingen. Ze schreven een tijdlang mee aan de wereldgeschiedenis.

Het perspectief van de Global Age is meerstemmig en verbindend. Ieders geschiedenis en elk verhaal telt en laat zien dat we als individu allemaal deel uitmaken van een groter geheel: de mensheid. *No man is an island, Entire of itself; Every man is a piece of the continent, A part of the main. (John Donne, 1621)*

Door het perspectief van de wereldgeschiedenis te omarmen, plaatst het Westfries Museum zich midden in de samenleving. Het stelt ons in staat te reflecteren op actuele maatschappelijke ontwikkelingen, ruimte te geven aan meerstemmigheid en diversiteit en een platform zijn, waar we samen met het publiek nieuwe perspectieven op het verleden laten ontstaan.

Dit inclusieve perspectief zorgt ervoor dat bezoekers met diverse achtergronden zich herkennen en erkend kunnen voelen en dat draagt bij aan een sterkere, meer verbonden samenleving. Het verleden biedt daarmee niet alleen troost, schoonheid en herkenning maar ook de erkenning dat ieders geschiedenis ertoe doet.

1.3. Maatschappelijke rol voor het museum

Voor een regio waar de 17e eeuw zo voelbaar is, is het cruciaal om antwoorden te bieden op vragen over het verleden. De beste manier is om als stad en regio open te staan voor nieuwe perspectieven en die te omarmen en uit te dragen. In Noord-Holland Noord is nu geen instelling die deze rol vervult. Als Westfries Museum willen wij deze rol met overtuiging oppakken en ons positioneren als de verbindende kracht tussen mensen en meningen. Vanuit deze rol willen we een brug slaan tussen de

verschillende perspectieven op de periode 1450-1800. Door dialoog en ontmoeting te stimuleren, willen we bijdragen aan een inclusieve samenleving.

Het nieuwe Westfries Museum staat voor ontmoeting en dialoog. Een plek waar mensen elkaar net zo makkelijk treffen als verhalen en visies op het verleden. Het is terug te zien in het bouwkundig ontwerp voor de renovatie en uitbreiding van het museumcomplex. Geïnspireerd door de filosofie van *third places* is een groot deel van de begane grond ingericht als een vrij toegankelijk publieksgebied, als verlengstuk van het stadsplein de Roode Steen, en met faciliteiten die uitnodigen tot ontmoeting en dialoog.

Het verhaal is nooit af. Door samen met het publiek nieuwe perspectieven op het verleden te laten ontstaan, worden er steeds weer nieuwe hoofdstukken aan het verhaal toegevoegd. De dialoog met tal van groepen in stad en samenleving, met kunstenaars, wetenschappers en met collega-musea zorgen voor steeds weer nieuwe impulsen aan het verhaal. Dat verhaal is bij de heropening van het museum niet af en zal dat daarna ook niet zijn. Het verhaal gaat door, nieuwe verhalen ontstaan. Het museum gebruikt de nieuwe presentatie van de collectie, tijdelijke tentoonstellingen, educatie- en publieksprogramma's en het onderzoek naar de eigen collectie als podia en laboratoria om de dialoog te blijven zoeken en het verhaal van ons gedeeld verleden doorlopend van zuurstof te voorzien.

1.4. Samenwerking

Geschiedenis komt pas tot leven als diverse perspectieven worden geïntegreerd en gedeeld. De recente samenwerking rond het tentoonstellingsproject van het Westfries Museum *Pala, Nutmeg Tales of Banda* uit 2021 is een mooi voorbeeld van de waarde van het samenvoegen van verschillende perspectieven. Aan de basis hiervan stond een redactieraad, waarin niet alleen historici met een Molukse achtergrond actief waren, maar ook organisatoren van de demonstratie tegen het standbeeld van Coen. Behalve een meerstemmig verhaal over de gruwelijke gebeurtenissen op de Banda-eilanden leverde de samenwerking als winst op dat historici en actievoerders zich voor het eerst serieus genomen, gehoord en erkend voelden.

Ook voor de opzet van het nieuwe museum zoeken we actief de samenwerking met partners van buiten. Met wetenschappers, beeldend kunstenaars en schrijvers.

De samenwerkingspartners fungeren niet alleen als klankbord, maar dragen ook zelf thema's aan en doen onderzoek in de museumcollectie.

Het Westfries Museum is reeds actief in verschillende museale netwerken. Zoals het netwerk Zuiderzeecollecties en vaksecties van de Museumvereniging. Maar het meest geslaagde voorbeeld van samenwerking is toch wel die met vijf andere stadsmusea en het Rijksmuseum in de Stichting M6. Behalve een reeks geslaagde reizende tentoonstellingen, (*Lage Landen, Koele Wateren, Hoge Luchten en Hete Vuren*) waarbij geput is uit de collectie van het Rijksmuseum, is ook de uitwisseling van kennis en ervaring tussen de professionals van de verschillende musea zeer vruchtbaar gebleken. Ook lokaal en regionaal zijn we in verschillende samenwerkingsverbanden actief, waaronder Cultuur Hoorn, het Hoorns Museumplatform en de werkgroep regiomarketing van de Westfriese BedrijvenGroep.

1.5. Doelgroepen en publieksbereik

In de oude situatie trok het museum jaarlijks rond 45.000 bezoekers. Het bezoekersprofiel in de oude situatie was als volgt:

- Overwegend cultuurconsumenten van 50+, vaak met een Museumkaart.
- Een aanzienlijk deel van de bezoekers uit de regio West-Friesland.
- Groeiend percentage (van 15 tot 20%) internationale bezoekers, met name uit Duitsland, Groot-Brittannië, Frankrijk en Noord-Amerika.
- Jongeren in schoolverband: 10% van de bezoekers.

Door de renovatie en uitbreiding krijgen we letterlijk meer ruimte om bezoekers te ontvangen. De ambitie is duidelijk: we willen niet alleen de bestaande community van museumbezoekers laten groeien, maar ook en vooral nieuwe doelgroepen verleiden en verwelkomen. Dan hebben we het over:

- Verbreding bezoekersgroepen lokaal en regionaal. We willen een meer divers publiek trekken en ook meer inwoners voor wie een museumbezoek minder vanzelfsprekend is.
- Meer leerlingen uit het onderwijs, niet alleen uit het primair onderwijs; ook het VO en (V)MBO willen we (beter) bedienen.

Het aantal bezoekers lag in de jaren pre-corona dus op gemiddeld 45.000. Daar zat al een stijgende lijn in; in 2019 hebben we 54.000 bezoekers getrokken. Inmiddels is duidelijk dat de museumsector het postcorona weer goed doet; de stijgende lijn van voor de crisis zet zich door. In 2023 lag het totaal aantal museumbezoekers in ons land hoger dan in 2019. Wij denken dat we met een aangescherpt, maatschappelijk relevant museumconcept en een goed doordachte marketing- en communicatiestrategie ons goed in de kijker kunnen spelen van een breed publiek en dat ook bij ons de bezoekersaantallen verder kunnen stijgen.

We zetten in op een stijging naar 70.000 bezoekers per jaar. Als onderbouwing van dit bezoekersaantal hebben we goed gekeken naar wat min of meer vergelijkbare musea doen:

- We spiegelen ons graag aan Stedelijk Museum Alkmaar, dat in 2023 een recordaantal bezoekers trok: 80.000.
- We spiegelen ons ook graag aan Museum Prinsenhof in Delft: 134.000 bezoekers in 2023 (ook een record).
- We maken deel uit van het succesvolle samenwerkingsverband M6 waarmee steeds meer bezoekers worden getrokken. Bezoekersaantallen 2023 (allemaal records):
 - Limburgs Museum: 90.000 (+ 40.000 op hun platform Ons Limburgs Museum)
 - Musea Zutphen: 79.000
 - Museum Gouda: 56.000
 - Markiezenhof Bergen op Zoom: 30.000
 - Museum Hannemahuis Harlingen: 16.000 (is echt een veel kleiner museum)

Om ervoor te zorgen dat de visie van het museum en de uitgangspunten achter het nieuwe museumconcept aansluiten bij de bezoekers die het museum wil bereiken, hebben we een klankbordgroep van 30 leden in het leven geroepen die vanaf het begin van de conceptontwikkeling meedenkt en adviseert. De leden vertegenwoordigen meerdere segmenten uit de West-Friese samenleving. De klankbordgroep buigt zich over belangrijke uitgangspunten voor het nieuwe museum, zoals toegankelijkheid, meerstemmigheid en aansluiting bij behoeften per doelgroep. Feedback wordt door het museum gewogen volgens het principe van 'pas toe of leg uit'.

Ook in de uitvoeringsfase en na de heropening blijft een permanente klankbordgroep van 14 leden het museum voorzien van essentiële inzichten en feedback.

1.6. Missie

Het verleden heeft het heden veel te bieden, als rijke bron van ervaringen, kennis en wijsheid. Je kunt er houvast in vinden, maar ook relativering. Het biedt troost, schoonheid en herkenning, maar misschien nog belangrijker: de erkenning dat ook jouw geschiedenis er toe doet. Nieuwe perspectieven op het verleden bieden zicht op het heden. Vanuit die wetenschap en inspiratie formuleren wij als missie:

Het Westfries Museum geeft vorm aan een meerstemmig en verbindend perspectief op onze geschiedenis. Meer specifiek op de meest dynamische periode uit de geschiedenis van Hoorn, West-Friesland en Nederland, de zeventiende eeuw. Als monument en schatkamer, maar ook als laboratorium, ontmoetingsplek en platform voor dialoog over ons gezamenlijke verleden, wil het museum bijdragen aan een inclusieve samenleving. Het Westfries Museum brengt mensen samen.

2. Museaal concept

2.1. Ontdekkingstocht door historische panden

Hoe geef je vorm aan een inclusieve geschiedenis van Hoorn en West-Friesland in de vroegmoderne tijd; een vorm die de bezoeker informeert, verrast, verwondert en inspireert; in een kruip-door-sluip-door museumcomplex, met ruimtes van zeer verschillende grootte; waarvan vele met een mooi, maar vaak ook dwingend monumentaal karakter? Dat is de uitdagende opdracht die vormgevingsbureaus Studio Louter en OPERA Amsterdam zijn aangegaan. Samen met het museum werken zij aan een verfrissende nieuwe kijk op het presenteren van een cultuurhistorische collectie.

Voor Studio Louter en OPERA Amsterdam vormt het monumentale karakter van het Westfries Museum geen belemmering. Integendeel. De architectuur roept een historisch gevoel op, waardoor museumbezoek een ontdekkingstocht door het ensemble van historische panden wordt. Elke ruimte, van nok tot haard, biedt zijn eigen unieke vertelmannieren. Dit is iets wat de vormgevers niet alleen waarderen, maar ook willen intensiveren. De doolhofachtige structuur van het museumcomplex is bij uitstek geschikt voor een thematische opstelling, waarbij bezoekers de ruimtes in willekeurige volgorde ervaren en verrast kunnen worden.

Een thematische opstelling kan fragmentarisch lijken. Het risico bestaat dat bezoekers het overkoepelende verhaal kwijtraken. Daarom is gekozen voor het centrale thema, een verhaalkader: *BOOMTOWN*. In één woord omschrijft dit begrip de transformatie van de handelssteden Hoorn, Enkhuizen en Medemblik in de 16e en 17e eeuw. Van relatief kleine havenplaatsen groeiden ze, op de golven van (inter-)nationale ontwikkelingen in zeer korte tijd uit tot knooppunten in de wereldhandel. Dit gaf hen een rol in de wereldgeschiedenis. Deze interacties beïnvloedden zowel het leven van de West-Friezen als dat van andere bevolkingen en culturen waarmee ze in contact kwamen.

In de opzet van Studio Louter en OPERA Amsterdam maakt de bezoeker eerst kennis met het grote verhaal rond het begrip *BOOMTOWN*. Hierin wordt in vogelvlucht de ontwikkeling van de West-Friese steden en het omliggende platteland in vroegmoderne tijd (1450-1800) geschetst. Een verhaal over een lange aanloop tot het eind van de 16e eeuw, gevolgd door de werkelijke 'boom', een periode van grote bloei in de 17e eeuw die weer wordt gevolgd door een lange periode van neergang in de 18e eeuw. De ontwikkeling van de West-Friese steden wordt geplaatst naast die van boomtowns in andere delen van de wereld op hetzelfde moment. Daarmee is ook de insteek van het museum om de lokale en regionale cultuurgeschiedenis te presenteren in relatie tot de wereldgeschiedenis meteen duidelijk.

2.2. Thematische presentaties

Na de inleidende presentatie gaat de bezoeker met het verhaalkader op zak op ontdekkingstocht door het monumentale complex, langs 27 thematische presentaties, verdeeld over vier etages en drie panden. Elk van de thema's kleurt het verhaalkader verder in.

Er zijn thema's die uitzoomen op de regionale geschiedenis en deze in verband brengen met wereldgeschiedenis. Maar er zijn ook thema's die juist inzoomen op het dagelijks leven van onze West-Friese voorouders. Telkens wordt de bezoeker meerdere perspectieven op het verleden geboden. Enkele voorbeelden van thema's zijn:

- *De Loffelijcke Compagnie*. In de vroeg moderne tijd veranderde de West-Friese handel van regionale- in wereldhandel. Dat vroeg om andere vormen van samenwerking en financiering. Grote compagnieën zagen het levenslicht, die met hun agressieve handelspolitiek wereldwijd grote invloed uitoefenden en impact hadden op de levens van miljoenen mensen.
- *De gezichtslozen*. Het museum hangt vol met portretten van de elite uit de vroeg moderne tijd. Zij konden zich laten vereeuwigen. Maar wie waren al die andere mensen, Westfriezen, migranten wiens gezicht we niet kennen, maar die ook hun bijdrage aan de geschiedenis hebben geleverd. Het thema De Gezichtslozen is een eerbetoon aan hen.
- *Ijskoud*. Ook de vroegmoderne tijd kende een klimaatcrisis. Het werd in delen van de wereld niet twee graden warmer, maar kouder. Met grote gevolgen. Hoe kon het dat met name de West-Friezen van deze Kleine IJstijd profiteerden?
- *Opstand*. De bloeiperiode van West-Friesland begon met een opstand tegen het Spaanse gezag. Een onzekere en bloedige tijd, waarin de overwinning van de opstandige steden in het Noorderkwartier op een koninklijke Spaans-Amsterdamse vloot in oktober 1573 een kantelpunt was. Hoe internationaal was die Opstand?
- *Oorlog*. In de hele 17^{de} eeuw kende de de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden maar twee jaar zonder oorlog. Er werd oorlog gevoerd op land, maar vooral op zee. Individuele soldaten en zeelieden betaalden hiervoor een prijs, maar de economie profiteerde er lange tijd alleen maar van. Hoe kon dat?
- *Slavernij*. Het was in de 17^{de} en meer nog in de 18^{de} eeuw bon ton om een jonge zwarte page of huisbediende te hebben. Dit waren vrijwel altijd tot slaaf gemaakte kinderen uit de voormalige koloniën. In Hoorn of Enkhuizen waren zij formeel niemands eigendom, want slavernij was in de Republiek verboden. Maar ze waren zeker niet vrij. De levensgeschiedenis van één van hen, Tabo Jansz, in 1727 op doek vereeuwigd door Nicolaas Verkolje, is de ingang voor een presentatie over het West-Friese aandeel in de slavenhandel. Het is een verhaal over dubbele moraal, maar ook over veerkracht. Tabo Jansz spande een rechtszaak aan voor zijn recht op zelfbeschikking.
- *De wereld in huis*. Dankzij de enorme handelsexpansie in de periode 1590 – 1650 werd de Republiek dé stapelmarkt voor luxegoederen uit de hele wereld. Dit had een groot effect op de materiële cultuur. Het veranderde letterlijk en figuurlijk de smaak van de consument. Wat van ver kwam werd modieus en populair. Eerst bij de elite, later ook bij de minder draagkrachtige lagen van de bevolking. Je kon er mee laten zien dat ook jij een man/vrouw van de wereld was.

2.3. Vorm: theatrale vertelling

De gekozen opzet, met zijn grote variatie aan onderwerpen en invalshoeken, is bedoeld om de bezoeker telkens te verrassen en te verwonderen. Met name verwondering is een krachtige emotie. Wie zich verwondert, wordt geraakt, wordt nieuwsgierig en wil meer weten: dat is de doelstelling van het museum in optima forma. Om de bezoeker te kunnen blijven verwonderen, krijgt iedere themapresentatie een eigen vorm, insteek en sfeer, die aansluit bij de kwaliteit van de ruimte. Van groots en meeslepend tot klein en intiem. Het sleutelwoord in al deze presentaties is 'theatraal'. Opera en Studio Louter benaderen geschiedenis letterlijk als voorstelling van het verleden. Afhankelijk van de ruimtelijke mogelijkheden krijgen de thema's een 'hoofdvoorstelling', verschillende 'scènes' en een 'chorus':

1. 'De hoofdvoorstelling' is een ruimtelijke theatrale vertelling. Groots, poëtisch, een droommachine, waar mogelijk in samenwerking met kunstenaars gemaakt. Hierin staat één object en één gekoppeld verhaal centraal, dat de andere objecten en verhalen binnen het thema introduceert.
2. In de 'scènes' worden verschillende deelverhalen binnen het thema gepresenteerd. De wijze waarop verschilt per thema en ruimte. Audio visuele middelen spelen hier soms een grote rol in
3. Het 'chorus' geeft net als in klassieke toneelstukken commentaar op de presentatie. Hierin is ruimte voor verschillende perspectieven, waarbij gekozen wordt voor de kracht van het persoonlijke verhaal. Dit kan een historische persoon zijn, maar evengoed een bekende Nederlandse opiniemaker of personen die zich sterk verbonden voelen met het historische thema, bijvoorbeeld nazaten van de oorspronkelijke bewoners van de Banda eilanden, die in 1621 door de VOC werden uitgemoord.

Niet alleen de themapresentaties ook de begeleidende 'Digitale gids' biedt de mogelijkheid voor extra verhalen en perspectieven.

2.4. Digitale Gids: gepersonaliseerd museumbezoek

Onlosmakelijk verbonden met de presentatie van de museumcollectie is de digitale gids; een app die de bezoeker inspireert om het museumbezoek flexibel af te stemmen op eigen wensen en behoeften.

De gids verenigt verschillende functies:

- Meerstemmigheid. De app begeleidt bezoekers met aanvullende informatie in de vorm van tekst, beeld, geluid en commentaren. De app biedt ruimte aan uiteenlopende perspectieven van verschillende groepen op een thema en objecten worden ermee in (wereld)perspectief geplaatst.
- Interactiviteit. De app moedigt bezoekers aan hun mening te delen, wat bijdraagt aan het veelzijdige verhaal van het museum.
- Bezoek op Maat. De app biedt behalve verdiepende informatie bij de themapresentaties ook routes op maat aan, zoals:
 - Topstukkenroute: een beknopte tour van 20 hoogtepunten, ondersteund door multimedia.
 - Speciale Routes: aangepaste tours voor specifieke behoeften zoals een prikkelarme route, audioroutes en visuele tours voor mensen met een visuele beperking etc.
 - Familietour: voor (groot-)ouders met (klein-)kinderen, specifiek gericht op interactie tussen volwassene en kind.
 - Themaroutes: Waarbij de collectie door een specialist door een speciale bril wordt bekeken. Bijvoorbeeld een route door de collectie waarbij vanuit gendervraagstukken naar portretten wordt gekeken, een route met focus op de omgang met dieren in het verleden, of waarin Tussen Kunst en Kitsch expert Martijn Akkerman bezoekers gidst langs de sieraden in de collectie.

Buiten de voordelen voor de bezoeker, biedt de digitale gids door de integratie met het reserveringssysteem, de kassa en het collectieregistratiesysteem waardevolle inzichten voor ons museumbedrijf. De gids maakt het mogelijk het bezoekersgedrag anoniem te monitoren: welke onderwerpen zijn populair, welke routes worden gevolgd en hoe lang worden bepaalde presentaties

bekeken? Deze informatie helpt het museum om de bezoekerservaring te optimaliseren en herhaalbezoek te stimuleren.

2.5. Werkwijze: co-creatie

Bij het herinrichten van het museum vinden we co-creatie cruciaal. Het proces van de herinrichting pakken we op met een multidisciplinaire team van ontwerpers (architecten, vormgevers en mediaproductanten), andere stakeholders zoals bezoekers, experts en kunstenaars en onze museummedewerkers om een unieke museumervaring te creëren.

Voor het uitwerken van het museale concept volgen we de Emotion Design Methode van Studio Louter. Deze methode gaat ervan uit dat mensen betekenisvolle verhalen nodig hebben om de wereld te begrijpen. Hoe meer bezoekers emotioneel bij verhalen worden betrokken, hoe beter de boodschap wordt onthouden. Ontwerpkeuzes zijn gebaseerd op het analyseren van feiten, het bepalen van betekenis en emotie. Op basis hiervan worden de middelen (beelden, teksten, presentatievormen) die het verhaal vertellen gedefinieerd.

2.6 Kosten

Met de ontwikkeling en uitvoering van het nieuwe museale concept is een investering van € 2.6 miljoen gemoeid. Hiervan is op 01-09-2024 reeds 85% gedekt. De investering en dekking maken deel uit van de projectbegroting Vernieuwing Westfries Museum.

3. Collectie

3.1. Herwaarden collectie

Het Westfries Museum heeft een rijke collectie van 40.000 objecten die vanaf 1879 bijeen is gebracht. De collectie bevat objecten uit de bronstijd tot de 20ste eeuw, met een stevig accent op de cultuurgeschiedenis van Hoorn en West-Friesland tijdens de vroegmoderne tijd, vooral de 17e en 18e eeuw. Uit deze periode bevat de collectie topstukken van (inter-)nationaal belang.

In 2021 is een team van vier collectiespecialisten, onder leiding van een ervaren externe projectleider, begonnen met een omvangrijke herwaardering van de collectie. Aan de hand van heldere criteria, die aansluiten bij de nieuwe koers van het museum, worden alle objecten gewaardeerd en gecontroleerd. Bij hun beoordeling hebben de collectie- medewerkers de longlist voor thema's in de nieuwe presentatie in hun achterhoofd en noteren zij de objecten die ze hiervoor relevant vinden. Voldoet een object niet aan de selectiecriteria, dan komt het in aanmerking voor afstoting. Dit gebeurt op basis van de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO). Dit werk zal in 2026 zijn afgerond.

Voor een inclusieve presentatie van de cultuurgeschiedenis is een nieuwe blik op de museumcollectie nodig. We willen verhalen vertellen van iedereen. De collectie geeft op dit moment vooral een breed en gevarieerd beeld van de stedelijke cultuur in de 17e en 18e eeuw. Dit betreft echter hoofdzakelijk de elite-, politieke-, militaire en bestuurscultuur van die tijd. Daarom zullen we ons verzamelbeleid in de komende periode vooral richten op het verwerven van objecten – door aankoop of bruiklenen - die het verhaal illustreren van mensen en groepen die tot nu toe onzichtbaar zijn in de collectie. De collecties van het Westfries Archief en de Archeologische Dienst West-Friesland, waarmee het museum intensief samenwerkt, kunnen hierin uitkomst bieden. Maar ook richten we onze blik op collecties van andere musea. Daar waar objecten ontbreken wordt de samenwerking met hedendaagse kunstenaars gezocht, met het oog op presentatie in de hoofdvoorstelling.

Voor het herwaarden en herinterpreteren van de collectie is onderzoek nodig, waarvoor het museum zelf niet voldoende capaciteit en expertise heeft. Daarom wordt samenwerking gezocht met universiteiten waar (kunst)historisch onderzoek plaatsvindt naar de globale aspecten van de (kunst)geschiedenis. Zoals de onderzoekers van het project Globalise van het Huygens Instituut en het IISG. De specialisten van het onderzoeksprogramma The Dutch Global Age van de Universiteit Utrecht, waarin onder andere de interactie tussen Nederlandse 17e-eeuwse kunst en de wereld buiten Europa wordt onderzocht. En met de vakgroep Global Economic and Social History van de VU, die een onderzoek is gestart naar Landgrabbing en Nederlandse Expansie (16e-18e eeuw). Waar relevant wordt voor ieder aan te snijden thema samengewerkt met een specialist die het onderwerp binnen de vaste presentatie in de bredere context van de wereldgeschiedenis bestudeert. Uitkomsten vormen input voor de vaste opstelling en/of lezingen en symposia.

3.2. Uithuizing collectie en nieuwe depotvoorziening

Om de bouwkundige werkzaamheden aan de museummonumenten mogelijk te maken moet de volledige collectie, inclusief de in pandige depotcollectie, worden verhuisd. Deze operatie is in Q1 van 2024 succesvol en binnen budget en planning uitgevoerd, dankzij een goede voorbereiding en samenwerking.

Hierbij is de collectie uit vijf verschillende depots overgebracht naar één nieuw depot Imming Logistics Fine Art in Zwaag. Het collectiecentrum van Imming biedt goed beveiligde en geklimatiseerde depotruimtes; een aanzienlijke verbetering ten opzichte van de oude situatie. Het collectiecentrum van Imming staat in Zwaag en is dus goed bereikbaar voor museummedewerkers (weinig reistijd).

Met Imming Logistics is na aanbesteding een meerjaren huurovereenkomst afgesloten, met de mogelijkheid het aantal gehuurde vierkante meters naar gelang behoefte op- dan wel af te schalen. Tot de herinrichting van het nieuwe museum wordt de volledige collectie in het depot opgeslagen. Een deel van deze collectie verhuist terug naar het nieuwe museum.

Het traject van herwaardering van de collectie heeft ook tot doel het gebruik van het depot te optimaliseren. Met andere woorden door objecten af te stoten die niet in het collectieprofiel passen, hoeft er minder depotruimte te worden gehuurd.

3.3. Kosten

De kosten van de verhuizing van de collectie en huur van het depot gedurende de verbouwing van het Westfries Museum, maken deel uit van de projectbegroting Vernieuwing Westfries Museum. Evenals de kosten van het herwaarderingstraject.

4. Publieks- en educatieprogramma's

4.1. Tijdelijke tentoonstellingen

De tijdelijke tentoonstellingen van het Westfries Museum zijn de brug tussen de museumcollectie, de nieuwe collectiepresentatie en de actualiteit. In de tentoonstellingen worden thema's verdiept, nieuwe thema's aangesneden en wordt geëxperimenteerd met nieuwe perspectieven. Ze prikkelen, sluiten aan bij de actualiteit en zetten aan tot dialoog. Ze geven een podium aan jonge onderzoekers, maar ook aan bekende kunstenaars die zich bezighouden met onderwerpen die de thematiek van het museum raken. Oude kunst, hedendaagse kunst en geschiedenis gaan hierbij hand in hand.

Het experimenteren met nieuwe perspectieven in tijdelijke tentoonstellingen is relatief nieuw voor ons museum. Daarom zoeken we hierin samenwerking met gastcuratoren van collega-musea. Met deze verbreding mikken we op het aantrekken van een jonger en diverser publiek. Een speciaal ontworpen paviljoen voor tijdelijke tentoonstellingen in de museumtuin faciliteert deze nieuwe aanpak.

4.2. Publieksactiviteiten

De tijdelijke tentoonstellingen worden op hun beurt weer omlijst door een levendig en divers programma aan publieksactiviteiten, waaronder:

- Lezingen van jonge historici.
- Presentaties van interessante onderzoeksresultaten uit onze global history-aanpak.
- Meet-ups over voor ons museum relevante actuele onderwerpen.
- Ontmoetingen met schrijvers en kunstenaars.
- Concerten.

Met deze publieksactiviteiten stimuleren we ontmoeting en dialoog en brengen we mensen bij elkaar. De activiteiten vinden plaats in het multifunctionele museumcafé.

4.3. Educatie

Eugène Bakker is al ruim 12 jaar motor en inspirator achter de educatie van het Westfries Museum en mede-ontwikkelaar van de populaire methode 'I ask'. In deze methode ligt de nadruk op 'leren leren'. De collectie en bijbehorende verhalen dienen als platform voor gesprekken en het ontwikkelen van 21e-eeuwse vaardigheden zoals kritisch kijken, luisteren, filosoferen en het vormen van een eigen mening. Deze benadering sluit aan bij de nieuwe visie van het museum waarbij verschillende perspectieven worden aangeboden die aanzetten tot reflectie en dialoog. Daarbij wordt - net als in de presentatie - ingespeeld op verwondering over het verleden. Het doel is eerst fascinatie, dan educatie.

Kernwaarden van de I Ask-methode zijn:

- Coaching in houding en mindset: plezier, respect, ruimte voor 'fouten'
- Aandacht voor persoonlijk leren
- Aandacht voor dynamiek in een groep
- Ervaring van de deelnemers staat op de eerste plaats
- Link tussen heden en verleden en actualiteit is belangrijk vertrekpunt
- Respect, het is ook OK om iets niet leuk te vinden

- Speciaal en bijzonder zijn gewoon
- Niets is raar of niet mogelijk

Ook voor volwassenen willen we voorzien in een educatief aanbod. Daarvoor hebben we in 2022 de methode 'Ik zie je' ontwikkeld. Deze methode is gebaseerd op persoonlijke begeleiding. Inmiddels hebben we een groep vrijwilligers opgeleid in deze methode; het Team Beleving. Dit team werd voor het eerst ingezet tijdens de expositie Hoge Luchten waarbij werken uit het Rijksmuseum werden tentoongesteld. Van dinsdag tot vrijdag boden zij elk uur een programma aan waarin ze één schilderij verkenden. Hierbij werden zintuigen gestimuleerd door middel van replicakleding, een 3D-versie van het schilderij, smaak en geluiden. We willen de methode 'Ik zie je' verder ontwikkelen en inzetten in het nieuwe museum.

In de pre-coronajaren 2015-2019 bedroeg het aantal deelnemers aan educatieve activiteiten steevast rond de 10% van het totale bezoekersaantal. Dat is een hoog percentage in vergelijking met andere musea, die gemiddeld tussen 4 en 8% aan educatieve bezoekers trekken. Met de realisatie van een goede educatieve werkplaats in het vernieuwde museumcomplex zien we mogelijkheden om nog meer leerlingen te bedienen; niet alleen uit het primair onderwijs, maar ook uit de onderbouw van het voortgezet onderwijs en het (V)MBO. In de weekenden en vakanties willen we de educatieve werkplaats benutten voor activiteiten voor kinderen en hun ouders.

We zetten in op meer ruimte en programma's voor museumeducatie. Onze contacten met cultuurcoördinatoren in het onderwijs en andere educatie-aanbieders in de regio gaan we verder aanhalen. En we voorzien in een uitbreiding van ons educatieteam. Op deze wijze denken we het aantal deelnemers aan educatieve activiteiten te laten stijgen van 5.000 naar 7.500.

5. Marketing en communicatie

5.1. Kans- en wensgroepen in beeld

Eén van de succesfactoren voor een geslaagd publieksbeleid en dito bezoekersaantal is een gefundeerde marketing- en communicatiestrategie. De doelstelling van de marketingstrategie is om het aandeel van de huidige bezoekersgroepen te vergroten en nieuwe en diverse groepen aan te spreken. We hebben dit kans- en wensgroepen genoemd.

Kansgroepen zijn frequente museumbezoekers. Ons doel is hen in grotere aantallen te trekken. Het gaat om:

- Levensgenieters: Senioren die kennis en inspiratie zoeken.
- Stadsontdekkers: Dagjesmensen, toeristen en citytrippers.
- Avontuurlijke gezinnen: Zoekend naar een balans van educatie en beleving.
- Gezelligheidszoekers: Lokale bewoners en passanten geïnteresseerd in nieuwe ontmoetingen.

Wensgroepen hebben het museum nog niet ervaren; het doel is ook hen tot een bezoek te motiveren. Het gaat om:

- Toekomstige vernieuwers: maatschappelijk betrokken jongeren.
- Bi-culturele gemeenschap: plek waar diverse geschiedenissen samenkomen.
- Lokale bewoners: herontdekken van hun eigen regionale geschiedenis.
- Groepen met speciale behoeften: hen een inclusieve museumervaring bezorgen.

Ieder van deze kans- en wensgroepen zoekt iets anders in het museum. Om dat inzichtelijk te maken zijn voor alle kans- en wensgroepen persona's ontwikkeld, die zich kmerken door specifieke wensen, behoeften en mediaprofielen.

5.2. Marketing- en communicatiestrategie

Op basis van de gemaakte keuzes is een nieuwe marketing- en communicatiestrategie geformuleerd die is afgestemd op de wensen en behoeften van de (persona's van de) verschillende doelgroepen. Centraal in de marketing- en communicatiestrategie staat samenwerking en co-creatie. We hebben een klankbordgroep gevormd van vertegenwoordigers van de belangrijkste doelgroepen om te waarborgen dat de marketing- en communicatiestrategie aansluit op hun behoeften.

De vernieuwde marketing- en communicatiestrategie richt zich op de specifieke wensen en behoeften van (potentiële) bezoekers. Deze zijn teruggebracht tot vijf centrale behoeften:

- Faciliteer mij.
- Verwonder mij/vermaak mij.
- Verrijk mijn wereldbeeld/biedt mij kennis en inspiratie.
- Daag mij uit/prikkel mij.
- Erken mij/toon mijn geschiedenis.

Met de uitgewerkte persona's en hun mediaprofielen wordt elke doelgroep via hun voorkeurskanalen bereikt. Zij ontvangen berichten die specifiek op hen zijn afgestemd. De programmering van het museum versterkt deze benadering. Een voorbeeld is een lezing van Thom Hoffman, gericht op de

Indische gemeenschap in Nederland. Dit richt zich op de behoefte "Erken mij/toon mijn geschiedenis". Door samenwerking met de organisatie Indisch Goud bereikt het museum de achterban en weet het museum welke media in te zetten.

5.3. Aanpak in campagnes

Voor de opening van het nieuwe museum wordt een nieuwe marketing- en communicatiecampagne opgezet. Het overkoepelende doel van de campagne is om Hoorn, de regio en Nederland te laten weten dat er een nieuwe vooruitstrevende cultuurhistorische hotspot is. In combinatie met de branding- en activatiecampagnes moet dat resulteren in een groei naar jaarlijks 70.000 bezoekers vanaf de opening. Deze campagne wordt tijdens de sluitingsperiode ingezet, met intensivering naar de heropening in 2026 en voortzetting voor een jaar na de opening.

Onze campagnestrategie bestaat uit verschillende opeenvolgende onderdelen:

1. Identiteitsfase. De identiteitsfase is begin 2023 afgerond en stond in het teken van de herpositionering en het bepalen van de nieuwe identiteit van het museum. Een nieuwe huisstijl, merkbeeld en website zijn gelanceerd, consequent gebaseerd op:
 - a. Kernwaarden: open, verbindend, deskundig, verhalend en relevant.
 - b. Merkschrijving: verbindend, verrijkend, relevant, wereldbewust, inclusief, open, toegankelijk, persoonlijk, inspirerend, ondernemend en innovatief.
 - c. Tone of voice: open, uitnodigend, prikkelend, nieuwsgierig makend, deskundig, persoonlijk, inspirerend en gastvrij.
2. Corporate branding-campagne. Na de identiteitsfase is er de corporate branding campagne die loopt tot de heropening van het museum in 2026. Doel van de campagne is om het museum te herpositioneren als een meerstemmig museum met een consistente boodschap. Deze campagne is gericht op het vergroten van de zichtbaarheid van het museum (ook als het dicht is) zodat bestaand publiek behouden blijft en nieuw publiek enthousiast wordt en komt.
3. Activatiecampagne tot heropening. De activatiecampagne loopt vanaf april 2024 tot de heropening. In deze campagne wordt de nieuwe propositie van het museum zowel online als offline geactiveerd. Online via de website, social mediakanalen en previews, virtual tours en andere gepersonaliseerde content. Offline door aanwezigheid in de tijdelijke museumlocatie Statenpoort, met podwalks door de stad, en activiteiten op en rond de bouwplaats. Een belangrijke vorm van activatie is co-creatie: de betrokkenheid van de klankbordgroep en het publiek bij de ontwikkeling van het programma. Samenwerkingspartners worden ingezet om via eigen kanalen hun achterban te informeren en enthousiasmeren.
4. Openingscampagne. De openingscampagne start een half jaar voor de heropening. Deze fase start met teasers en eindigt met een bijzondere ervaring. Door verschillende marketingstrategieën, waaronder advertenties, PR en Google, branded content campagnes en een guerrillacampagne wordt er buzz gecreëerd rondom de opening, met openingsfeest en openingsstunt.
5. Betrokkenheidscampagne in het eerste jaar na de heropening. Na de opening zetten we in op het creëren van een langdurige relatie met bezoekers, met nadruk op gepersonaliseerde content, evenementen en programmering. De toenemende informatie in de bezoekersdatabase biedt ons nieuwe inzichten om custom made events te organiseren voor speciale doelgroepen.

5.5. Monitoring en evaluatie

Een andere belangrijke pijler onder onze marketing- en communicatiestrategie is de opzet van acties op meetbare gegevens voor publieksmonitoring. Dankzij de digitale gids en andere digitale middelen gaan we relevante bezoek- en bezoekersdata verzamelen. Daarmee kunnen we onze strategieën aanpassen en optimaliseren. Het gaat om data als:

- Transactiedata van ticketverkoop (zowel offline als online).
- Registraties voor evenementen.
- Sociale media interacties.
- Websitebezoek via Google Analytics.
- Gedragingen in online nieuwsbrieven.
- Partnerinformatie, zoals van de Museumvereniging.
- Onderzoeksgegevens, waaronder die van het NBTC.
- Gebruikersonderzoek via de digitale gids die audiovisuele ondersteuning en verdieping biedt tijdens een bezoek. De app verschaft ook informatie over hoe lang bezoekers blijven, welke presentaties populair zijn, en het gebruik van thematische routes en verdiepingsmogelijkheden.

Naast deze digitale databronnen zullen we regelmatig publieksonderzoek uitvoeren, zowel in het museum als via eigen kanalen. Tot slot worden feedback van de klankbordgroep, partners en gegevens uit sectoronderzoeken meegenomen, zodat onze marketing- en communicatie-inspanningen waar nodig snel bijgestuurd kunnen worden op basis van actualiteit of veranderende behoeften.

5.6. Kosten

De kosten van de campagne rond de opening van het nieuwe museum maken deel uit van de projectbegroting Vernieuwing Westfries Museum. Evenals de dekking, die deels uit externe financiering, onder andere door de Provincie Noord-Holland, bestaat.

6. Ondernemerschap

6.1. Entreegelden

Met een groter museum, nog meer uitstraling, een aangescherpt, maatschappelijk relevant museumprofiel, een daarop geïnspireerde museale inrichting en een uitgekiende marketing- en communicatiestrategie, zetten we in op een substantiële stijging van de bezoekersaantallen. Daarmee zullen ook de inkomsten uit entreegelden stijgen.

In 2019 hebben we met 54.000 bezoekers in totaal afgerond € 250.000,- aan inkomsten uit entreegelden gerealiseerd. Dat betekent gemiddeld € 4,63 per bezoeker. Met het vernieuwde museum zetten we beredeneerd in op 70.000 bezoekers. Met een sterk verbeterde museumpropositie (aantrekkelijker, groter) is er alle aanleiding om ook de tarieven te verhogen. In de nieuwe situatie vanaf 2027 gaan we uit van een voltarief van € 12,50 en een gemiddelde opbrengst per bezoeker van € 6,25 (= 50% van het voltarief). Hiermee denken we de inkomsten uit entreegelden substantieel te laten stijgen tot € 437.500,-. Dat betekent een stijging van afgerond € 187.500,- ten opzichte van 2019.

Als onderbouwing voor het voltarief van € 12,50 hebben we goed gekeken naar de tarieven van min of meer vergelijkbare musea:

- Het voltarief bij Stedelijk Museum Alkmaar bedraagt: € 16,-
- Het voltarief bij Museum Prinsenhof in Delft bedraagt: € 14,-
- Het voltarief bij onze M6-samenwerkingspartners bedraagt:
 - Limburgs Museum: € 16,50
 - Museum Gouda: € 14,50
 - Museum Markiezenhof: € 13,50
 - Musea Zutphen: € 11,-
 - Museum Hannemahuis: € 6,- (echt een veel kleiner museum)

Een voltarief van € 12,50 ligt nog onder het gemiddelde van de musea met wie we ons vergelijken. Vanuit deze vergelijking is er dus zeker nog ruimte voor een verdere verhoging van het tarief. We willen dat echter niet op voorhand al doen, maar pas wanneer mocht blijken dat ons exploitatieresultaat onder druk komt te staan. Bijvoorbeeld wanneer het voornemen van het nieuwe kabinet om de btw op o.a. musea te verhogen, bewaarheid wordt.

6.2. Horeca

In het projectplan Vernieuwing Westfries Museum van 2021 gingen we nog uit van uitbesteding van de horeca. Inmiddels hebben we in overleg met een horeca-expert (HTC Horeca Adviseurs) de opzet van de horeca nog eens grondig heroverwogen en zijn we tot de conclusie gekomen dat we beter af zijn om de horeca in eigen beheer te houden en zo eenvoudig mogelijk op te zetten. De belangrijkste reden is dat we willen sturen op het totaalconcept van het nieuwe museumprofiel, waaraan ook de horeca integraal onderdeel van vormt. We gaan uit van een vrij toegankelijke publieks- en verblijfsruimte als een third place die volledig moet aansluiten op de look & feel van het nieuwe museum en waarin activiteiten moeten kunnen plaatsvinden zoals presentaties, meet-ups en kleine optredens, als onderdeel van onze bredere publieks- programmering. Dat betekent dat we zelf de regie willen voeren, ook over de horeca.

In de oude situatie hadden we de horeca ook in eigen beheer en werkten we met vrijwilligers. En dat is ons goed bevallen. Een reden te meer om hier aan vast te houden. Ook in de nieuwe situatie willen we dus werken met vrijwilligers, met enige professionele begeleiding.

We gaan uit van een zogenoemde butlerbar in de beoogde horecaruimte (ruimte C0.01), geplaatst tegen een wand, waarin zich de koelkasten bevinden en onder andere het koffiezetapparaat. Personeel hoeft dan zo weinig mogelijk in de keuken te zijn, zodat ze zoveel mogelijk zichtbaar en aanwezig zijn in het restaurant. De bar moet praktisch zijn, maar ook passen in de monumentale ruimte. Bij de inrichting is rekening gehouden met inrichting van de horecaruimte, de tuin, de keuken, maar ook afwerking van wanden en vloeren van deze ruimtes. De horecaruimte binnen wordt ca. 56 m² (netto m²), eventueel kan dit uitgebreid worden met 33 m² en krijgt de beschikking over een kleine keuken (19 m²) en bergruimte (11 m²). Ook van de tuin/terras kan gebruik worden gemaakt.

We zetten in op robuust, eenvoudig horecaconcept:

- Kwalitatief hoogwaardig (koffie minimaal een 8).
- Beperkt assortiment, maar wat er wordt geserveerd, is van goede kwaliteit. Assortiment: koffie/thee/fris met iets lekkers; keuze uit enkele broodjes; soep.
- Horeca-vrijwilligers hoeven niet zelf iets te maken: gebak, broodjes en soep worden kant en klaar aangeleverd door bijvoorbeeld een horecaondernemer op de Roode Steen.
- Er wordt geen alcohol geschonken.

Ook bij verhuur gaan we uit van eenvoudige horeca. Wanneer meer, luxer wordt gevraagd (borrelhapjes, borrel, (bruids-)taart), zal dit worden uitbesteed aan een cateraar of gaan we de samenwerking met een horecaondernemer aan. We willen met één of enkele vaste cateraars werken. De cateraar beschikt over een drankvergunning, waardoor bij dit soort gelegenheden ook alcohol kan worden geschonken. Het buitenterras zal worden ingericht voor 30 tot 40 bezoekers.

Van het personeel wordt professionaliteit verwacht. We hebben daarom een post opgenomen voor scholing van de horeca-vrijwilligers. In de formatieopbouw hebben we rekening gehouden met professionele begeleiding van de vrijwilligers vanuit de facilitaire dienst (0,25 fte).

Voor wat betreft de netto-opbrengst van de horeca hebben we voorzichtig gerekend met een gemiddeld bedrag aan inkoop van € 1,75 per bezoeker (€ 122.500,- bij 70.000 bezoekers) en een bruto-omzet van € 2,05 per bezoeker (= € 143.500,-). De netto-opbrengst (marge) uit horeca bedraagt daarmee € 21.000,-, hetgeen neerkomt op afgerond € 0,30 per bezoeker. Dat komt overeen met de gemiddelde horeca-opbrengst van min of meer vergelijkbare musea, zoals gebleken is uit de benchmark die we in 2021 hebben laten uitvoeren.

De horeca die ons voor ogen staat is dus ondersteunend aan de museumfunctie. De horeca is dan ook uitsluitend geopend tot maximaal 1 uur na sluitingstijd van het museum en tijdens bijzondere gelegenheden zoals presentaties, symposia en debatten, voorzover die buiten de reguliere openingstijden worden geprogrammeerd. Omdat de horeca gesitueerd wordt voor de ticketzone kunnen ook andere bezoekers de horeca bezoeken. We gaan uit van eenzelfde bezoekersaantal als vanuit het museumbezoek. Dat betekent dat we kosten aan inkoop, maar ook de verkoop en daarmee de netto-opbrengst zullen verdubbelen.

6.3. Winkel

Met de beoogde 70.000 bezoekers kunnen we ook voor de winkel een substantieel hogere opbrengst ramen. In de jaren pre-corona hebben we met de huidige winkelopzet als resultaat kunnen boeken:

- Gemiddelde kosten inkoop: € 0,35 per bezoeker.
- Gemiddelde omzet (bruto): € 1,- per bezoeker.
- Gemiddelde opbrengst: € 0,65 per bezoeker.

Deze verkoopresultaten betekenen dat we evidence-based met de museumwinkel in het verleden een brutomarge wisten te realiseren van 65%¹. In de museumsector is een brutomarge van 50 – 60% voor de museumwinkel gangbaar. Bij het Westfries Museum doen (deden) we het dus goed. Dat kan vooral worden verklaard door de lage personeelskosten die we op dit onderdeel realiseren: de winkelkassa is geïntegreerd in de ticketbalie en de winkel wordt verder bemensd door vrijwilligers. Dit model willen we ook in de nieuwe situatie toepassen. We rekenen dus met genoemde kengetallen. Met 70.000 museumbezoekers en een brutomarge van 65% halen we dan een opbrengst van € 45.500,- uit de winkel.

De kengetallen die we hiervoor hebben gepresenteerd, zijn gemiddelde bedragen per museumbezoeker. Dat wil nog niet zeggen dat elke museumbezoeker ook de winkel bezoekt. De praktijk leert dat ongeveer de helft van de museumbezoekers ook de winkel bezoekt en daar iets koopt. Met een bezoekersaantal van 70.000 betekent dit dat we jaarlijks zo'n 35.000 museumbezoekers de winkel in krijgen.

De nieuwe opzet zal op een belangrijk punt verschillen met de oude situatie, namelijk dat de museumwinkel voor de ticketzone wordt gesitueerd en dus ook bezocht kan worden door niet-museumbezoekers. We hebben gekeken naar andere musea met een winkelfunctie die voor de ticketzone is gesitueerd, waaronder Stedelijk Museum Alkmaar en Kunsthall KadE² in Amersfoort. Er van uitgaande dat de winkelfunctie van ons Westfries Museum aan de straatkant wordt gesitueerd, met een goed zichtbare etalage en een zo direct mogelijk ingang vanaf de straat, denken wij ook een substantieel aantal bezoekers in de winkel te kunnen krijgen die alleen voor de winkel komen (dus zonder museumkaartje). Wij zien goede mogelijkheden om het groeiend aantal toeristen en bezoekers van onze fraaie historische binnenstad te interesseren om onze winkel in te komen. Met een aantrekkelijk assortiment, ook afgestemd op de toerist denken wij een ongeveer eenzelfde aantal mensen tot een winkel aankoop te verleiden als vanuit het museumbezoek. Dat betekent dan nog eens zo'n 35.000 mensen in de winkel erbij, met eenzelfde opbrengstpotentie. Dus dat levert dan aanvullend nog eens € 45.500,- aan winkelopbrengst op. Daarmee ramen we de opbrengst uit de museumwinkel op € 91.000,-.

6.4. Verhuur

Het vernieuwde museum krijgt de beschikking over enkele aantrekkelijke verhuurbare ruimtes:

- De tuinzaal.
- Een afsluitbaar deel van de horeca.

¹ Brutomarge is het percentage van de verkoopopbrengst minus de kosten gedeeld door de opbrengst.

² Marco van Vulpen (BMC) is daar in het verleden algemeen directeur geweest en heeft de plannen voor nieuwbouw van de kunsthall met museumshop mee ontwikkeld.

Deze ruimten lenen zich ook goed voor verhuur. We zijn er niet op uit om een commerciële verhuurder te worden, maar enige inkomsten uit verhuur zijn welkom. We zien goede mogelijkheden om de genoemde ruimtes te verhuren, maar wel als onderdeel van onze museumpropositie. Bijvoorbeeld door een verhuring te combineren met een rondleiding, een toepasselijke collectiepresentatie of een korte presentatie door de directeur of een staflid.

Het gaat om aantrekkelijke, goed verhuurbare ruimten voor kleine tot middelgrote groepen tot maximaal 50 personen. Een verhuring van een dagdeel levert voor deze ruimten gemiddeld € 300,- op. We gaan uit van gemiddeld 80 verhuringen per jaar. Daarmee bedragen de inkomsten uit verhuur € 24.000,-.

6.5. Fondsenwerving

Als dekking voor de investeringslast van de museale inrichting hebben we succesvol regionale en landelijke fondsen weten te werven. Ook in onze exploitatieopzet gaan we uit van doorlopende fondsenwerving en projectsubsidies voor specifieke tentoonstellings-, educatie- en onderzoeksprojecten. We gaan uit van een jaarlijkse opbrengst van € 25.000,-.

6.6. Major Donor Programma

Samen met Nassau Fundraising en de Stichting Vrienden van het Westfries Museum zet het museum een 'Major Donor Programma' (MDP) op. Het doel van dit MDP is om bedrijven en particulieren duurzaam met de ambities van het WFM te verbinden en zo de 'circle of support' te vergroten. Het museum biedt Major Donors mogelijkheden tot netwerken en exclusieve tegenprestaties.

Het MDP gaat uit van meerjarige bijdragen en wordt daarmee een structurele inkomstenbron voor het museum. We gaan uit van een structurele inkomstenbron van € 75.000,-. Omdat aan het MDP ook structurele kosten zijn verbonden (relatiebeheer, out of pocketkosten) ramen we aan netto-inkomsten een bedrag van € 50.000,-.

7. Organisatie

7.1. Organisatiestructuur en functiegebouw

Om de ambities en omzetspotentie te kunnen realiseren richt het museum de eigen organisatie ondernemender, zakelijker en klantgerichter in.

Onze organisatie kent op dit moment de volgende functies:

Functie	Uren/fte	Schaal
Directeur	36	13
Secretaresse	56,6	8
Specialist media	36	11
Specialist producties	40	11
Senior specialist educatie	32	10
Specialist educatie	32	9
Medewerker collectiebeheer	73	9
Manager bedrijfsvoering	36	11
Moderator bezoek	25	7
1e Conciërge	36	7
Baliemedewerker	41,75	4
Suppoost	39,4	3
Conciërge	46,62	5
Facilitair medewerker	20	5
Totaal 14,78 fte	532 / 14,78 fte	7,93 gemiddelde

Naast de vaste formatie voor het museum nemen we binnen de gemeentelijke organisatie backoffice diensten af op het gebied van financiële en personeelsadministratie, inkoop, personeelswerk en ICT. Op dit moment werken we met vrijwilligers in de winkel, als zaalwacht (gastvrouwen/-heren) en bij educatie. In totaal gaat het om 62 vrijwilligers.

Voor het vernieuwde museum willen we de volgende aanpassingen in de organisatie doorvoeren:

- Tweehoofdige leiding, bestaande uit:
 - Algemeen inhoudelijk directeur, die eindverantwoordelijk is voor het algehele reilen en zeilen van het museum, het bewaken en verder ontwikkelen van het museale profiel en het museum naar buiten toe representeert.
 - Een manager bedrijfsvoering en dienstverlening, die verantwoordelijk is voor de aansturing van de werkorganisatie, de bedrijfsprocessen en de zakelijke kant van de museumpraktijk.
- Drie afdelingen:
 - Afdeling Publieksaanbod met de clusters:
 - Content (tentoonstellingen, educatie, publieksactiviteiten, ook digitaal)
 - Collectie (collectiebeheer)
 - Afdeling Bedrijfsvoering en dienstverlening met de clusters:

- Hospitality (balie, museumwinkel, gastvrouwen en -heren)
- Facilitair (klein onderhoud gebouw, inrichting en tuin)
- Horeca
- Stafafdeling Communicatie / marketing (publiciteit, onderhouden van relaties)
- Platte organisatie:
 - De inhoudelijk directeur geeft leiding aan de afdeling Publieksaanbod (clusters Content, Collectie) en aan de stafafdeling Communicatie / marketing.
 - De manager bedrijfsvoering en dienstverlening geeft leiding aan de afdeling Bedrijfsvoering en dienstverlening (clusters Hospitality, Facilitair, Horeca).
- Voor elk van de clusters introduceren we de functie van coördinator. De coördinator stuurt het team van het cluster aan, maar heeft geen lijn-verantwoordelijkheid. Functionerings- en beoordelingsgesprekken worden dus gevoerd door de directeur en de manager b&d.
- De capaciteit voor communicatie en marketing wordt nu nog ingehuurd. In de nieuwe situatie willen we dit beleggen bij een vaste kracht.
- Uitbreiden aantal vrijwilligers bij educatie, winkel, collectiebeheer, gastvrouwen en -heren. Voor de horeca gaan we een nieuwe groep vrijwilligers werven.

Functie-overzicht nieuwe situatie:

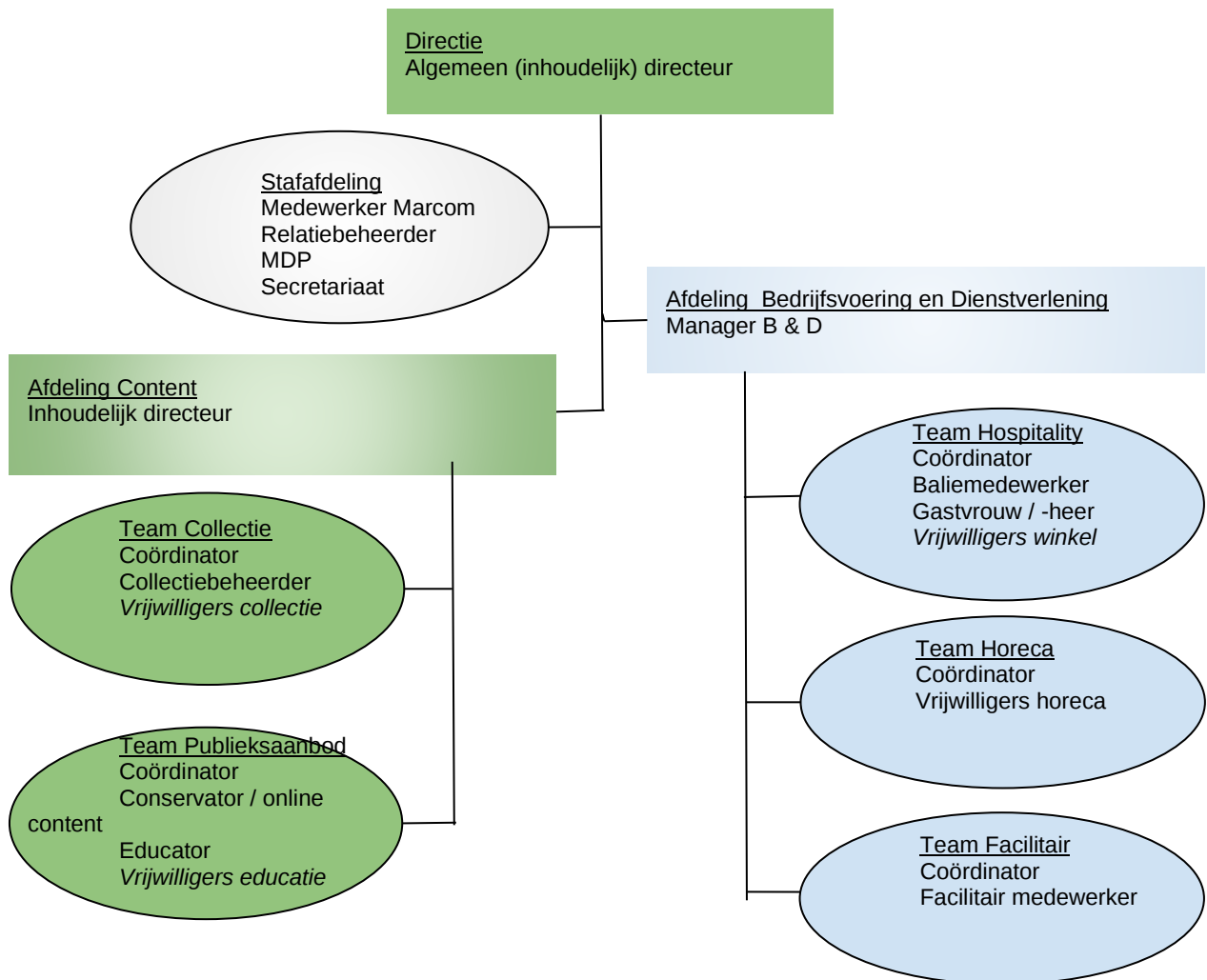
Functie	Uren/fte	Schaal
Algemeen inhoudelijk directeur	36	14
Manager bedrijfsvoering en dienstverlening	32	12
Secretariaat	56	8
Medewerker communicatie	32	10
Medewerker relatiebeheer MDP	15	9
Coördinator collectie	24	9
Collectiebeheerder (2)	48	8
Coördinator publieksaanbod	32	10
Projectmanager	24	11
Conservator / online content	36	11
Educator	32	9
Coördinator hospitality en winkel	32	8
Baliemedewerker	54	4
Gastvrouw -heer	9	4
Coördinator horeca	12	8
Coördinator facilitair	32	8
Facilitair medewerker	24	7
Totaal 14,6 fte	530 / 14,6 fte	8,8 gemiddeld

We denken het nieuwe museumbedrijf met ongeveer dezelfde formatie te kunnen draaien, zelfs ietsje minder. Wel willen we een verschuiving doorvoeren naar wat zwaardere functies, hoger gekwalificeerd en met meer eigen verantwoordelijkheid; dit is te zien aan een stijging in het gemiddelde van de salarisschalen. Per saldo pakken de personeelskosten in de nieuwe situatie daarmee enigszins hoger uit. Dat is nodig omdat we het museum niet alleen professioneler, maar ook

ondernemender in de markt willen zetten. De dekking is geregeld in het exploitatieoverzicht in Hoofdstuk 9.

Waar we de professionele organisatie in omvang ongeveer gelijk houden, willen we het aantal vrijwilligers laten groeien. We gaan uit van een groei naar ca. 100 vrijwilligers. Vrijwilligers zijn bij ons niet alleen welkom omdat ze belangrijk werk kunnen verrichten, maar ook omdat het werken met vrijwilligers goed past in de maatschappelijke rol die we ons museum weggelegd zien.

7.2. Organogram nieuwe situatie



7.3. Governance

Het Westfries Museum maakt deel uit van de gemeentelijke organisatie. Wij gaan ervan uit dat dat vooralsnog zo blijft. Mogelijk kan het ook voordelen hebben om te verzelfstandigen en als zelfstandige rechtspersoon verder te gaan, waarbij een subsidierelatie met de gemeente wordt aangegaan, een huurovereenkomst voor het gebruik van de panden en een bruikleen- overeenkomst voor het gebruik van de collectie. Een verzelfstandigingsoperatie is echter complex; alle onderdelen van het museumbedrijf zullen dan ontvlochten moeten worden en ook overheadfuncties die nu nog bij andere afdelingen zijn belegd zullen in kaart gebracht moeten worden, zowel financieel als voor wat betreft

het toe te rekenen formatiedeel. Ook deze overhead zal vervolgens ontvlochten moeten worden uit de gemeentelijke organisatie. De ervaring leert dat dit geen sinecure is. Wij zijn er geen voorstander van deze complexe operatie al op korte termijn door te voeren. Het transitieproces waar we nu in zitten is al uitermate complex, raakt alle onderdelen van ons museumbedrijf en vraagt onze volledige aandacht. Pas wanneer we over een aantal jaren in rustiger vaarwater zijn gekomen kan overwogen worden de voor- en nadelen van een verzelfstandiging te onderzoeken.

Op dit moment hebben wij als museum binnen de gemeentelijke organisatie al een relatief zelfstandige positie en is er sprake van een interne verzelfstandiging. De directeur heeft mandaat van het college van b&w tot het nemen van financiële en beleidsmatige beslissingen. Dit mandaat is verleend en wordt steeds verlengd op basis van een meerjarenbeleidsvisie die door de gemeenteraad wordt goedgekeurd. De museumdirecteur heeft maandelijks overleg met de ambtelijk verantwoordelijke, de gemeentesecretaris en de politiek verantwoordelijke wethouder van cultuur, waarbij verantwoording wordt afgelegd over de begroting, het artistieke, zakelijke en maatschappelijke beleid, de belangen van interne en externe belanghebbenden, naleving van wet- en regelgeving, bedrijfsvoering, risicobeheer en toekomstige mogelijkheden voor de organisatie.

Wel kunnen we ons voorstellen dat de afspraken en de methodiek van interne verzelfstandiging verder worden geconcretiseerd en geformaliseerd, waarbij we denken aan:

- Op basis van het meerjarenbeleidsplan een jaarlijks af te sluiten management- overeenkomst, met daarin:
 - Budget-prestatieafspraken.
 - Mandateringsafspraken.
 - Verantwoordingsmechanisme met vaste momenten en rapportages.
- Scherper in beeld brengen van de backoffice-diensten die nu worden verleend vanuit andere afdelingen (Financiële en personeelsadministratie, Inkoop, personeelswerk en ICT).

7.4. Codes cultuur

Governance Code Cultuur

De Governance Code Cultuur ziet toe op goed bestuur en toezicht. We onderschrijven de code, met de kanttekening dat wij geen zelfstandige rechtspersoon zijn, maar onderdeel zijn van de gemeente. Als intern verzelfstandigd onderdeel leggen we verantwoording af over prestaties, maatschappelijke positie, bedrijfsvoering en financiële resultaten. Dit verantwoordingsmechanisme is in lijn met de Governance Code Cultuur.

Fair practice

De Code Fair Practice gaat over eerlijke vergoeding en duidelijke werkafspraken. Als onderdeel van de Gemeente Hoorn volgen we op het gebied van arbeidsvoorwaarden de gemeentelijke CAO. Daarin is eerlijke beloning voor medewerkers in loondienst goed geregeld, net als inspraak en opleiding. Er zijn protocollen voor privacybescherming en veiligheid op de werkvloer. Het museum werkt met veel vrijwilligers. Daar is een separaat vrijwilligersbeleid en protocol voor, waarin staat wat de vrijwilliger van het museum mag verwachten en andersom. Als het museum met externe cultuurproducenten of ZZP'ers werkt, dan worden marktconforme prijsafspraken gemaakt. Bij opdrachten voor kunstenaars volgt het museum de richtlijn basishonorarium. Al met al denken we goed te handelen in lijn de Code Fair practice.

Code Diversiteit & Inclusie

De Code Diversiteit en Inclusie is opgesteld voor de Nederlandse culturele en creatieve sector en gaat uit van een aanpak die betrekking heeft op de 4 P's: Programma, Publiek, Personeel en Partners. Diversiteit en inclusiviteit is voor ons 'key'. We onderschrijven dan ook deze code. We denken dat we behoorlijk op streek zijn met de naleving daarvan waar het gaat om de P's van Programma, Publiek en Partners. Op de vierde P, die van Personeel, moeten we nog stappen zetten. De bestaande museumorganisatie is hoofdzakelijk 'wit' en op leeftijd. Het beleid, voor zowel de betaalde als de vrijwillige museumcollega's, is er op gericht om de organisatie te verrijken met jongere collega's met verschillende culturele achtergronden en expertises die aansluiten bij de nieuwe koers van het museum. Door een generatiewissel, die de komende vijf jaar zijn beslag krijgt, zal dit beleid ook daadwerkelijk handen en voeten krijgen.

8. Huisvesting

8.1. Renovatie en uitbreiding museumcomplex

De monumentale huisvesting van het Westfries Museum wordt ingrijpend gerestaureerd, gerenoveerd en uitgebreid. De gebouwen worden toekomstbestendig. Het ontwerp transformeert het museum van etalage in ontmoetingsplaats.

Op 21 september 2021 heeft de gemeenteraad van Hoorn groen licht gegeven voor een ingrijpende renovatie van de museumhuisvesting. Die is noodzakelijk omdat de monumentale panden aan het verzakken zijn. Om grote schade en hoge kosten in de toekomst te voorkomen moet de fundering van de panden worden versterkt. Een kostbare en ingrijpende operatie. De noodzakelijke restauratie wordt aangegrepen om de museumhuisvesting ook op andere punten toekomstbestendig te maken. De panden worden verduurzaamd, wat onder andere inhoudt dat ze worden geïsoleerd en dat de energievoorziening gasloos zal zijn. Een derde belangrijk aandachtspunt is de toegankelijkheid. Die wordt fundamenteel verbeterd, waarbij niet alleen rekening gehouden wordt met bezoekers die slecht ter been zijn of gebruik maken van een rolstoel, maar ook met de behoeften van bezoekers met een visuele beperking. De inclusie-doelstelling van het museum is hierin leidend.

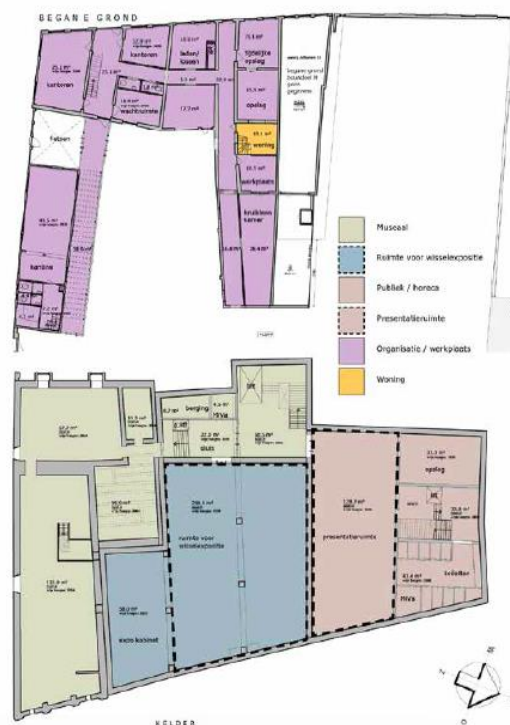
Bij de planpresentatie in 2021 is onderstaand ruimtelijk programma van eisen vastgesteld:

Planonderdeel	m2 BVO
Publieksvoorzieningen Entree, balies, museumwinkel, horeca, garderobe, toiletten, presentatieruimte (150 m2), tuin, ruimte vrijwilligers.	530 m2
Museaal Betaalde / beveiligde zone museum-parcours: Oriëntatieruimte, Introductie & Vaste collectie (Wonderkamers, Vaderlandsgevoel, Overvloed en Onbehagen), Expositieruimte (wisseltentoonstellingen 270 m2) en Educatieve ruimte.	1986
Organisatie Kantoor, kantine, technische dienst, collectiebeheer, opslag, bevoorrading. Alle depotruimten zijn inmiddels extern ondergebracht worden.	540
Installaties	250
Totaal	3366 m2

Bij de besluitvorming in 2021 zijn verschillende varianten aan de raad voorgelegd. Alles overwegend is destijds gekozen voor variant 4. In deze variant wordt het museum tevens uitgebreid met het naastgelegen monumentale pand Roode Steen 15. En dat schept ruimte voor een geheel nieuwe functionele indeling, waarbij de entree en de centrale lift in het hart van het museumcomplex komen te liggen. De grote charme van het museum, het kruip-door-sluip-door karakter van de monumenten blijft behouden.



* kelders in afbeelding ingestippeld



8.2 Functioneel programma van eisen

Vanaf het allereerste ontwerp is onze visie op de rol en functie van een vernieuwd Westfries Museum vertaald in een functioneel programma van eisen dat leidend is geweest voor het bouwkundig ontwerp. Dat is nog het duidelijkst terug te zien in het ontwerp van de begane grond van het complex. De entree bevindt zich pal aan het centrale stadsplein De Roode Steen. Dit plein loopt als het ware door binnen het gebouw, dat daarmee een verlengstuk van de openbare ruimte is. Eenmaal binnen komt de bezoeker in een groot vrij toegankelijk publieksgebied met tal van faciliteiten. De museumhoreca, de winkel, toiletten, een multimediaspresentatie die de bezoeker kennis laat maken met de geschiedenis van Hoorn en hen uitnodigt die zelf aan de hand van podwalks te gaan ontdekken. En ook nog een ruimte voor lezingen en meet-ups en een fraaie grote stadstuin. Hiermee scheppen we de voorwaarden voor het museum als ontmoetingsplaats. Het vrij toegankelijke publieksgebied is ontworpen op basis van het third place concept, de behoefte aan plekken in de openbare ruimte, waar mensen elkaar buiten het huis en werk kunnen ontmoeten en inspireren.

Het plan uit 2021 voorziet verder in een lift/trappenhuis dat alle etages en verdiepingen met elkaar verbindt en toegankelijk maakt. En in het creëren van twee kelders onder de panden Roode Steen 16 en 15. Eén daarvan (270 m²) wordt gebruikt als ruimte voor wisseltentoonstellingen, de ander (120 m²) als presentatieruimte voor lezingen, symposia en debatten. wisseltentoonstellingen vormt dan ook een cruciaal onderdeel om de beoogde 70.000 bezoekers te realiseren. En dat is weer van groot belang in de exploitatieopzet.

8.3. Aanpassing plan met behoud van programma van eisen

Bij de aanbesteding van begin 2024 is gebleken dat het beschikbare bouwbudget onvoldoende is om het ontwerp van variant 4 te kunnen uitvoeren. Hierop zijn aanpassingen aan het bouwkundig ontwerp gedaan.

Eén van de meest ingrijpende aanpassingen is het schrappen van de geplande kelders onder de Roode Steen 16 en 15, waarmee een alternatief gevonden moest worden gevonden voor de aldaar geplande faciliteiten: expositieruimte, presentatieruimte en toiletten. Voor de presentatieruimte en de toiletten is een alternatief gevonden op de begane grond van het complex. De presentatieruimte wordt gecombineerd met het museumcafé. Als gevolg van de beschermde monumentale kwaliteit van de structuur en ruimtelijke indeling kan binnen het complex geen ruimte gevonden / gemaakt worden voor een wisselexpositieruimte van 270 m² met een benodigde muurhoogte van 420 cm.

Wij zien een goede mogelijkheid om de ruimte voor wisseltentoonstellingen op een alternatieve plek te realiseren. Bovengronds in de tuin van Roode Steen 15, in de vorm van een paviljoen voor wisselexposities, op de plek waar al eerder een paviljoen heeft gestaan. De inzet is om hier een ruimte van ca. 250 m² te realiseren.

De ruimte voor wisseltentoonstellingen is van groot belang voor het behalen van de beoogde bezoekersaantallen. Het zijn immers de wisseltentoonstellingen die attentiewaarde hebben en het museum steeds weer opnieuw in de publiciteit brengen. Ook vormen wisseltentoonstellingen de aanleiding voor herhaalbezoek.

Met deze aanpassingen blijft het functionele programma van eisen dat we in 2021 hebben gepresenteerd, in essentie gehandhaafd. De alternatieve oplossingen die we zien voor de onbetaalbaar gebleken onderkelderingen, maken de beoogde transitie van het museum minder kostbaar en daarmee een stuk realistischer.

9. Exploitatie

9.1. Lasten

	Jaarrekening	Begroting gerenoveerde WFM	Begroting gerenoveerde WFM
Kosten	2019	Vastgesteld in 2021	Ondernemingsplan 2024
<i>Apparaatskosten</i>	1.232.494	1.207.565	1.232.565
Tijdelijk personeel	123.902	33.850	33.850
Personele lasten	1.108.592	1.173.715	1.198.715
<i>Gebouwen</i>	267.749	872.878	872.878
Afschrijving en rentelasten ³	49.419	668.136	668.136
Nutsvoorzieningen ⁴	37.233	20.699	20.699
Huurkosten	0	55.430	55.430
Schoonmaakcontracten	42.229	59.639	59.639
Onderhoudskosten	69.319	66.788	66.788
Projecten	56.490	0	0
Overige kleine posten (o.a. sanitair)	13.059	2.186	2.186
<i>Producten</i>	570.737	395.708	877.580
Expositie	187.033	55.928	150.000
Collectie	115.728	46.458	41.000
Educatie & Publieksactiviteiten	29.437	29.361	29.361
Communicatie, marketing en website	77.174	77.270	100.000
Inkopen horeca	7.182	2.116	245.000
Inkopen winkel	18.418	21.156	49.000
Betaalde huren	47.318	66.630	166.630
Belastingen en verzekeringen	22.193	53.527	53.527
Overige exploitatielasten (o.a. software)	66.254	43.262	43.262
Totaal kosten	2.070.980	2.476.151	2.983.223

³ De in dit ondernemingsplan gehanteerde cijfers voor de afschrijving en rentelasten zijn van voor besluitvorming.

⁴ Een aantal kostenposten is afhankelijk van het definitieve plan. De kosten voor nutsvoorzieningen zijn afhankelijk van de uiteindelijk geïnstalleerde systemen en de marktprijzen. Indien de exploitatiekosten voor deze onderdelen afwijken van de vastgestelde begroting, wordt de raad hier actief op geïnformeerd en volgt er een dekkingsvoorstel.

Toelichting kosten

De cijfers uit 2019 geven een indicatie van de exploitatie van het museum in dat specifieke jaar. Ieder museumjaar heeft een eigen dynamiek, afhankelijk van de exposities die er worden georganiseerd en de kosten en dekking die daarmee gemoeid zijn. Dat geldt ook voor de post collectie, die voornamelijk betrekking heeft op aankopen. Dit wisselt sterk per jaar. Uitgangspunt bij zowel de post exposities als collectie is dat het budget alleen overschreden mag worden, wanneer hier dekking, lees externe financiering, tegenover staat. De in 2021 vastgestelde begroting voor de gerenoveerde WFM biedt een betere vergelijking met de exploitatiebegroting van het nieuwe museum op basis van het ondernemingsplan. Onderstaande toelichting heeft betrekking op de belangrijkste verschillen ten opzichte van de eerder vastgestelde begroting in 2021:

- Personele lasten. Het aantal formatieplaatsen is lichtelijk gedaald. De kosten pakken niettemin iets hoger uit omdat wordt ingezet op wat zwaardere, beter betaalde functies. Dat is hard nodig om de museale performance verder te verbeteren en ook om als ondernemende organisatie meer inkomsten te genereren.
- Expositie. De post expositie hebben we voorzien van een substantieel ruimer budget. Dit is nodig om een aantrekkelijk programma wisseltentoonstellingen te realiseren. De wisseltentoonstellingen moeten van hoog niveau zijn om de attentiewaarde van het museum steeds met nieuwe impulsen hoog te houden, waardoor het museum steeds opnieuw in de markt wordt gezet. Ook zijn aantrekkelijke wisseltentoonstellingen noodzakelijk om herhaalbezoek te stimuleren. Deze kostenpost betaalt zich uit in een groei van het aantal bezoekers naar 70.000. Onder de expositie valt ook randprogrammering met publieksactiviteiten zoals lezingen, debatten en presentaties.
- Communicatie, marketing, website. Deze post hebben we structureel opgehoogd. Meer promotie is noodzakelijk om de beoogde bezoekersaantallen te halen.
- Inkoop horeca. Zoals aangegeven in hoofdstuk 6 gaan we uit van gemiddeld € 1,75 per museumbezoeker aan inkoop. Dit wil niet zeggen dat elke museumbezoeker ook naar de horeca gaat; het betreft een gemiddelde gestoeld op ervaringsgegevens van horeca-adviesbureau HTC. Dat maakt dan $70.000 \text{ bezoekers} \times € 1,75 = € 122.500,-$ aan inkoop. Omdat de horeca ook vrij toegankelijk is voor niet museumbezoekers zullen meer mensen gebruik maken van de horeca. We hebben ingezet op minimaal eenzelfde aantal bezoekers zonder museumkaartje. Daarmee verdubbellen de inkoopkosten, dat maakt dan $€ 122.500,- \times 2 = € 245.000$.
- Winkel. Ook onder verwijzing naar hoofdstuk 6, hebben we de inkoopkosten (gemiddeld € 0,35 per muzeumbezoeker $\times 70.000 = € 24.500,-$) verdubbeld vanwege winkelpubliek zonder museumkaartje.
- Betaalde huren. Op de opslag van collectie is centraal geregeld bij Imming Logistics Fine Art B.V. Zij zijn gespecialiseerd in kunstlogistiek, transport & opslag. De verwachting is dat in het nieuwe museum, met een gevarieerder aanbod van exposities, de kosten hoger uitvallen. Voorheen werd de opslag grotendeels in het gebouw zelf gedaan, op de zolders in het museum. Deze ruimten worden straks als museum gebruikt.

9.2. Baten

	Jaarrekening	Begroting gerenoveerde WFM	Begroting gerenoveerde WFM
Opbrengsten	2019	Vastgesteld in 2021	Ondernemingsplan 2024
<i>Gebouwen</i>	51.663	4.340	4.340
Huuropbrengsten panden	5.213	4.340	4.340
Subsidies	46.450		
<i>Producten</i>	456.785	432.000	1.009.500
Entree	250.384	335.000	437.500
Horeca	8.741	9.000	287.000
Winkel	51.554	50.000	140.000
Verhuur	1.500	2.000	24.000
Publieksactiviteiten	33.365	19.000	19.000
Bijdragen van gemeente	1.860	2.000	2.000
Sponsoring en donaties	103.567	15.000	75.000
Projectsubsidies, fondsen			25.000
Overige inkomsten	5.814		
Totaal opbrengsten	508.448	432.000	1.009.500

Toelichting op de baten

Onderstaande toelichting heeft betrekking op de belangrijkste verschillen ten opzichte van de eerder vastgestelde begroting in 2021:

- Entreegelden. Ten opzichte van de vastgestelde begroting 2021 gaan we in dit ondernemingsplan uit van verhoudingsgewijs meer betalende bezoekers en hogere tarieven. Voor wat betreft de tarieven hebben we goed gekeken naar wat andere min of meer vergelijkbare musea aan voltarief rekenen. Op basis daarvan komen we aan een voltarief van € 12,50. De vuistregel is dat ongeveer helft van het voltarief gerekend kan worden aan gemiddelde opbrengst per bezoeker. Met 70.000 bezoekers x € 6,25 komen we dan op € 437.500,- aan inkomsten uit entreegelden.
- Horeca. Op basis van het horeca-adviesbureau HTC kunnen we rekenen met een gemiddelde bruto-opbrengst van € 2.05 per museumbezoeker. Dat maakt bij 70.000 bezoekers dus € 143.500. Met een verdubbeling vanwege thirdplace/vrij inlopende bezoekers maakt dat € 287.000,-. Zie verder hoofdstuk 6.
- Winkel. Bruto-omzet ligt op een bewezen gemiddelde van € 1,- per museumbezoeker. Dat maakt € 70.000,- aan inkomsten. Plus de verdubbeling vanwege winkelpubliek zonder museumkaartje komen we op € 140.000,- aan omzet/bruto-opbrengst.
- Verhuur. Zie hoofdstuk 6. Met aantrekkelijke ruimtes is er ook verhuur mogelijk. We gaan uit van 1 a 2 verhuringen per week, totaal 80 per jaar met een gemiddelde opbrengst van € 300,- per verhuring.

- Sponsoring en donaties. Het Westfries Museum heeft een hoge gunfactor. We hebben inmiddels een Major Donors Programma opgezet waarmee we vaste relaties willen opbouwen met mensen en bedrijven die zich aan het museum willen verbinden en daar ook een jaarlijkse bijdrage voor willen geven. We ramen jaarlijks € 75.000,- aan inkomsten. Zie verder hoofdstuk 6.
- Projectsubsidies. Met een aantrekkelijk programma aan wisseltentoonstellingen, publieksactiviteiten en educatie is het mogelijk om voor de bijzondere projecten ook projectgelden te werven bij fondsen en subsidieregelingen. We gaan uit van jaarlijks € 25.000,- aan inkomsten.

9.3. Aanvullende dekking uit exploitatiemiddelen

Voor wat betreft de inkomsten hebben we ingezoomd op wat een stijging tot 70.000 bezoekers aan effect kan hebben op de publieksinkomsten (entreegelden, horeca, winkel). Daarbij hebben we goed gekeken naar wat andere min of meer vergelijkbare musea aan publieksinkomsten weten te genereren. Ook hebben we met inschakeling van een expertbureau gekeken naar het genereren van meer eigen inkomsten (structureel) via een Major Donors Programma. Dit alles heeft geleid tot een zwaarder accent op het ondernemerschap van het Westfries Museum, met een gunstig effect op het exploitatieresultaat.

Zoals de exploitatieopzet in dit hoofdstuk laat zien, kunnen we nu in dit ondernemingsplan een exploitatieopzet presenteren die ten opzichte van de vastgestelde exploitatiebegroting van 2021 een gunstiger verhouding kent tussen de eigen inkomsten en de subsidie/bijdrage van de gemeente:

	Vastgestelde begroting 2021	Ondernemingsplan 2024
Uitgaven	€ 2.476.151	€ 2.983.223
Eigen inkomsten	€ 432.000	€ 1.009.500
Tekort / bijdrage gemeente	€ 2.044.151	€ 1.973.723
Verhouding eigen inkomsten / Bijdrage gemeente	15% / 85%	25% / 75 %

De geactualiseerde begroting in dit ondernemingsplan leidt dus tot een gunstiger exploitatieresultaat en maakt dat de structurele bijdrage van de gemeente niet € 2.044.151,- bedraagt, maar € 1.973.723,-. Het verschil van € 70.428,- kan althans gedeeltelijk worden aangewend als dekking voor de aanvullende investeringslast in de huisvestingsopgave.

11. Transitieperiode

Om de band met het publiek niet te verliezen en om te kunnen experimenteren met een inclusieve presentatie van de geschiedenis, blijven we ook tijdens de verbouwing van het museumcomplex actief en zichtbaar.

‘Ontdek het verhaal van Hoorn’

Met de volledige collectie nu opgeslagen in het gloednieuwe collectiecentrum, hebben we nieuwe manieren gezocht om publiek te betrekken bij de cultuurgeschiedenis van stad en regio. Dit heeft geresulteerd in het project ‘Ontdek het Verhaal van Hoorn’, een 15 minuten durende multimediashow, waarin de bezoeker in vogelvlucht kennis maakt met de rijke geschiedenis van de stad. Studio Louter ontwikkelde deze show die daarna uitnodigt om de monumenten die de stad rijk is zelf te ontdekken aan de hand van podwalks. De show is te zien in de Scheepenzaal van het vroegere stadhuis van Hoorn, het Statenlogement, een topmonument uit 1613, dat voor het eerst open gaat voor publiek. In de multimediashow, waarin Hoorn letterlijk als een boomtown wordt gepresenteerd, klinkt de nieuwe tone of voice van het museum al door. De lokale geschiedenis wordt in een breder perspectief geplaatst.

Datzelfde geldt ook voor de door Edson da Graca ingesproken podwalks. Reacties van bezoekers zijn zeer positief, net als de meer dan 20 monumenteneigenaren en -gebruikers met wie het museum samenwerkt. Zodra het museum weer open is, wordt ‘Ontdek het Verhaal van Hoorn’ onderdeel van het vrij toegankelijke publieksgebied in het vernieuwde Westfries Museum. Een duurzame investering die van het nieuwe museum startpunt van de ontdekking van Hoorn maakt.

De kosten en dekking van het deelproject ‘Ontdek het Verhaal van Hoorn’ maken deel uit van de projectbegroting Vernieuwing Westfries Museum

Slag op de Zuiderzee

Het museum levert ook een actieve bijdrage aan de viering van 450 jaar Slag op de Zuiderzee, in oktober 2023. Deze zeeslag slag betekende voor West-Friesland de ommekeer in de Tachtigjarige Oorlog. Het museum is de motor achter een reizende theatervoorstelling door West-Friesland, een online tentoonstelling en een educatieprogramma voor basisscholen.

Van tegenvaller naar kans

Door vertraging van de bouwwerkzaamheden staan de monumentale museumpanen langer leeg dan gepland. In 2023 heeft het museum deze kans benut om er tal van publieksactiviteiten te organiseren onder de noemer Museum XL. Daarmee geeft het museum alvast invulling aan de functie van ontmoetingsplaats.

Na de niet geslaagde aanbesteding besluit het museum de deuren voor het publiek weer te openen. En wel met een bijzondere tentoonstelling: Rembrandt de fotograaf. De grootste collectie etsen van Rembrandt en verwante kunstenaars ooit in Nederland getoond. Een initiatief waarbij het mes aan meerdere kanten snijdt. Goed voor het museum (band met de bezoeker, inkomsten, motivatie personeel en vrijwilligers) en goed voor de stad (naamsbekendheid, inkomsten). De kosten van dit initiatief worden gedekt uit de extra inkomsten uit entree en winkel.