

Gemeente Zwolle

Versterking en samenwerking cultuurhistorisch domein Zwolle

Eindrapport

22 december 2015



Inhoudsopgave

De inhoudsopgave van deze rapportage is als volgt:

- 1 **Introductie**
- 2 **Gemeentelijk beleid**
- 3 **Status quo van de kernpartners**
- 4 **Imago van Zwolle**
- 5 **Het cultuurhistorisch verhaal van Zwolle**
 - 5.1 **Inleiding cultuurhistorisch verhaal van Zwolle**
 - 5.2 **De verhaallijnen Hanzestad, Moderne Devotie en Democratie**
 - 5.3 **Eerste aanzet uitwerking cultuurhistorisch verhaal van Zwolle**
 - 5.4 **Eerste programma-uitwerking voor de komende jaren**
- 6 **Organisatie en financiën samenwerkingsscenario's**
 - 6.1 **Organisatievorm van de samenwerking**
 - 6.2 **Financiering gezamenlijke programmering**
 - 6.3 **Bezuinigingstaakstelling**
 - 6.4 **Voor- en nadelen en verschillen scenario's**
- 7 **Aanbevelingen**

Bijlagen:

- b1 **Benchmark**
- b2 **Geraadpleegde organisaties/personen**
- b3 **Over LAGroup**

Colofon



1 Introductie

Voordat we de resultaten van het onderzoek rapporteren, vermelden we eerst de aanleiding voor het onderzoek, de vraagstelling die daarvoor is geformuleerd, en tonen we het schema van het plan van aanpak en het proces dat tijdens de ondersteuning is gevolgd.



Aanleiding

In Zwolle houden veel instellingen zich vanuit verschillende invalshoeken bezig met de cultuurhistorie van de stad. Volgens de gemeente gebeurt dat met wisselende kwaliteit. Uit gesprekken die zij daarover heeft gehouden blijkt bovendien dat nagenoeg alle betrokken instellingen vinden dat het verhaal van Zwolle onvoldoende bekend is en daardoor onvoldoende wordt uitgedragen. ‘Het Verhaal van Zwolle’, aan de hand waarvan de cultuurhistorie eenduidig verteld en vermarkt zou kunnen worden, is er feitelijk nog niet maar wordt wel wenselijk geacht.

Het stadsbestuur wil de cultuurhistorische attractiviteit van de (binnen)stad versterken om een aantrekkelijker verblijfsklimaat te creëren voor zijn inwoners en toeristen. Enerzijds wil men dat doen door middel van een gedeeld beeld van de cultuurhistorische identiteit van Zwolle, en anderzijds door benutting van de gezamenlijke kracht van de betrokken culturele instellingen en daarmee vergroting van hun onderlinge samenwerking.

Een effectieve samenwerking zou moeten leiden tot een flexibele organisatie die de cultuurhistorisch waarde van Zwolle optimaal zichtbaar maakt en promoot. Daarbij is een besparing van minimaal € 300.000 (op door de gemeente gemaakte kosten en subsidies) als financiële taakstelling opgenomen.

Belangrijke spelers op de markt voor cultuurhistorie in Zwolle zijn de Grote of Sint Michaëlskerk, het Historisch Centrum Overijssel (HCO), Museum de Fundatie en het Stedelijk Museum Zwolle (SMZ).

Met deze primaire kernpartners – binnen dit project samen met Zwolle Marketing en Monumentenzorg en Archeologie de zogeheten eersteschildinstellingen – moet de inhoudelijke en financiële taakstelling in nauwe samenwerking worden vormgegeven. Afstemming met en draagvlak creëren bij andere spelers die in de stad actief zijn, is daarbij van belang. Die andere spelers vormen de zogeheten tweedeschildinstellingen.

Verschillende instellingen uit deze tweede schil hebben zich verenigd binnen het Erfgoedplatform Zwolle, dat daarmee een goede gesprekspartner en klankbord kan zijn. Alle instellingen ondersteunen de inhoudelijke ambitie.

Voor het traject van de planvorming heeft de gemeente Zwolle LAGroup gevraagd om in nauwe samenwerking met de hiervoor genoemde kernpartners de planvorming procesmatig en inhoudelijk te ondersteunen.

1 Introductie

Vraagstelling

De vraag is als volgt geformuleerd:

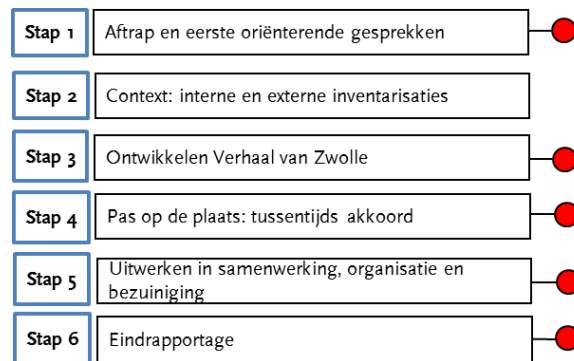
Begeleid inhoudelijk en procesmatig het traject om te komen tot een versterking van de cultuurhistorische attractiviteit van Zwolle en daarbij de samenwerking tussen de betrokken cultuurhistorische spelers te bevorderen. Ontwikkel daartoe in nauwe samenwerking met de primair betrokken partners uit de eersteschilinstellingen en in afstemming met andere betrokkenen een concept voor 'Het Verhaal van Zwolle' dat op draagvlak kan rekenen van alle direct betrokkenen. Schets vervolgens op basis hiervan een of meer scenario's van een effectieve samenwerking in een meer flexibele inrichting en organisatie van het veld van de cultuurhistorie in Zwolle, waarmee ook de besparingstaakstelling van minimaal € 300.000 wordt gehaald.

Bij deze vraagstelling zijn de volgende aspecten aanvullend in het onderzoek meegenomen:

- Naast de kernpartners bij het onderzoek Grote Kerk, HCO, Museum de Fundatie en SMZ, waarmee we in nauwe samenwerking het traject hebben doorlopen, is afgestemd met de andere instellingen uit de eerste schil, en met relevante instellingen uit de tweede schil, die we vooral ook als klankbord gebruiken. Zie bijlage 2 voor alle organisaties/personen die we tijdens het onderzoek hebben geraadpleegd.
 - HCO en Museum de Fundatie hebben naast de gemeente Zwolle ook andere primaire financiële partners: de Rijksoverheid verstrekt een financiële bijdrage aan HCO en de Provincie Overijssel betaalt een bijdrage voor door HCO verleende diensten en verstrekt subsidie aan de Fundatie. Met de financiële taakstelling binnen de opdracht is hiermee rekening gehouden.
- Vertrekpunten zijn onder meer de Veranderbrief van het College van B&W van 5 februari 2015 en het Coalitieakkoord 2014-2018 van de gemeente. Belangrijke context is het Ontwikkelprogramma Binnenstad 2020 en het stadsmarketingbeleid van Zwolle Marketing (onderdeel Marketing Oost).

Plan van aanpak onderzoek

Het plan van aanpak ziet er schematisch als volgt uit:



● = contactmomenten / communicatie

Uitvoering van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode mei-december 2015. De uitvoering heeft plaatsgevonden conform het hiervoor genoemde plan van aanpak, waarbij de eerste programma-uitwerking met plannen voor de stadsprogrammering voor de komende jaren (paragraaf 5.4) additioneel op de opdracht is uitgevoerd.

2 Gemeentelijk beleid

Als input voor het onderzoek geven we als eerste het relevante gemeentelijke beleid weer.



Coalitieakkoord 2014-2018

Over het versterken van de cultuurhistorie van Zwolle is het volgende vermeld:

"We willen de cultuurhistorische attractiviteit van onze stad versterken door de gezamenlijke kracht te benutten van de culturele partners. Door de samenwerking tussen de verschillende spelers als HCO (Historisch Centrum Overijssel), museum De Fundatie, SMZ (Stedelijk Museum Zwolle), Grote Kerk en andere te vergroten. Zo kan Zwolle een aantrekkelijker verblijfsklimaat creëren voor inwoners en toeristen. In de gesprekken zijn we op zoek gegaan naar een gedeeld beeld op de cultuurhistorische identiteit van de stad waarbij woorden als 'stad van de Hanze', Moderne Devotie en andere cultuurhistorische aspecten zorgen voor inspiratie. Dit gedeelde eindbeeld hebben de partijen nu helder voor ogen, hoe daar te komen is een volgende stap. Bij deze andere manier van kijken en werken passen ook de recente initiatieven van de Grote Kerk. Geschatte opbrengst € 300.000 tot € 350.000."

En in het Coalitieakkoord 2014-2018 (p.15): "Het Stedelijk Museum Zwolle heeft cultuurhistorie als kernkwaliteit. We onderzoeken samen met betrokken culturele instellingen hoe in effectieve onderlinge samenwerking een flexibele organisatie vormgegeven kan worden om de cultuurhistorische waarde van Zwolle optimaal zichtbaar te laten zijn."

Gemeentelijk beleid

De gemeentelijke beleidsterreinen en daarbinnen de onderwerpen die van belang zijn voor het onderzoek geven we hieronder, voor zover relevant voor dit onderzoek, in hoofdlijnen weer.

Cultuurbeleid en erfgoedbeleid

In het gemeentelijke cultuurbeleid 2010-2014 wordt (onder andere) aandacht besteed aan cultuurhistorie:

"De kracht van Zwolle is mede gebaseerd op de prachtige historische binnenstad en de rijkdom van historische gebouwen en structuren in de omliggende wijken en in het buitengebied. Historische waardevolle objecten leveren een belangrijke bijdrage aan (de kwaliteit van) de leefomgeving en aan het historisch besef. Het archeologisch erfgoed draagt bij aan het inzicht over het ontstaan van onze stad en omgeving en over de bewoners en hun gebruiken. Het is in vele gevallen de enige bron van onze geschiedschrijving.

Het Zwolse erfgoedbeleid is daarom gericht op de duurzame instandhouding van historisch waardevolle objecten, stedenbouwkundige en landschappelijke structuren en op het beschermen, behouden en onderzoeken van archeologische waarden.

Modernisering Monumentenzorg (MoMo) is het nieuwe (rijks)monumentenbeleid dat ook belangrijke gevolgen heeft voor de gemeente Zwolle.

2 Gemeentelijk beleid

Het nieuwe stelsel betekent een verbreding van objectgerichte monumentenzorg naar een geïntegreerde cultuurhistorische benadering bij ruimtelijke ontwikkelingen. De drie rijkspijlers bestaan uit: verankering van cultuurhistorische belangen in de ruimtelijke ordening (bestemmingsplan), eenvoudiger regelgeving en het bevorderen van herbestemming (waarde en duurzaamheid). Momenteel werkt Zwolle aan een geactualiseerd erfgoedbeleid."

Ontwikkelingsprogramma Binnenstad 2020

Het Ontwikkelingsprogramma Binnenstad 2020 heeft als doel om de centrumfunctie van de binnenstad te versterken. In het programma zijn alle relevante beleidslijnen samengevoegd en vertaald in een samenhangende visie voor de binnenstad en de schil daaromheen. Hierbij ligt een nadruk op de ruimtelijke kwaliteit en het cultureel erfgoed. Ten opzichte van het Ontwikkelingsprogramma uit 2004 zijn de belangrijke veranderingen vanuit cultuurhistorisch perspectief:

- de hele binnenstad is straks één samenhangend multifunctioneel verblijfsgebied met nadruk op het winkelhart waar winkels, daghoreca, culturele activiteiten en evenementen elkaar aanvullen en versterken;

- tegelijk worden de woonmilieus, de groene singels en de entrees meer multifunctioneel; met ruimte voor ontspanning, cultuur en creatieve bedrijvigheid;
- de gemeente zet nog actiever in op het benutten en onder de aandacht brengen van cultuurhistorische waarden en omgeving;
- routes naar, door en om de binnenstad worden verduidelijkt en verbeterd;
- Zwolle hecht waarde aan een herinrichting van het Gasthuisplein, Brouwerstraat-Broerenstraat en de Nieuwstraat.

Eind 2010 stelde de raad de ambitie om Zwolle mee te laten draaien in de top van Nederlandse binnensteden. Deze ambitie is verder ingevuld door het doel om Zwolle te ontwikkelen tot de top 10 van meest gastvrije binnensteden van Nederland. Het rapport 'Zwolle bij de top van de Nederlandse binnensteden' geeft hiervoor de kaders aan, gericht op een transformatie van het huidige 'koopcentrum' naar een 'onderscheidend belevingscentrum'. De gemeente speelt hiermee in op de veranderende functie van de binnenstad.

3a Status quo Historisch Centrum Overijssel (HCO)



Introductie

HCO is ontstaan in 2001 door een fusie van het gemeentearchief Zwolle en het Rijksarchief van Overijssel. De juridische entiteit is een zogenaamd openbaar lichaam op grond van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. Via een gemeenschappelijke regeling tussen de gemeente Zwolle en het Rijk wordt HCO bestuurd en gefinancierd. Met de Provincie Overijssel en enkele andere Overijsselse gemeenten is een dienstverleningsovereenkomst gesloten voor onder meer archiefbeheer. In dit kader worden momenteel onderhandelingen gevoerd met de gemeenten Deventer en Kampen. Het HCO is gevestigd in een woonwijk grenzend aan het centrum en heeft daar de beschikking over een (archief- en kantoor-) pand uit de vorige eeuw met een moderne aanbouw uit 2006 voor presentatie- en publieksdoeleinden. Het pand is eigendom van het Rijksvastgoedbedrijf. Aan het HCO zijn wettelijke taken van de gemeente Zwolle en van de minister van OCW ten aanzien van archiefzorg overgedragen.

De *IJsselacademie*, een kenniscentrum voor streektaal en geschiedenis, is gehuisvest bij HCO. De HCO-directeur is er tevens directeur en er wordt op regionaal niveau samengewerkt. Van de gemeente Zwolle ontving de IJsselacademie in 2014 € 31.000

exploitatiesubsidie, en van de deelnemende regionale gemeenten totaal circa € 71.000.

Missie

De missie van HCO luidt: 'We presenteren met enthousiasme de cultuurgeschiedenis van Overijssel en ondersteunen onderzoek door jong en oud.'

Het ondersteunen heeft niet alleen betrekking op het ondersteunen bij historisch onderzoek, maar op het ondersteunen van het Cultuurhistorisch Netwerk Overijssel (Mijn Stad Mijn Dorp). Het HCO wil er zijn voor de mensen in Overijssel, dichtbij de basis en in samenwerking het enthousiasme voor de lokale identiteit benutten.'

Doelstellingen

'Het Historisch Centrum Overijssel is ingesteld met het doel de belangen van de minister en de gemeente bij alle aangelegenheden betreffende de archiefbescheiden, die berusten in de rijksarchiefbewaarplaats in de provincie Overijssel en de gemeentelijke archiefbewaarplaats van Zwolle, in gezamenlijkheid te behartigen.

Het Historisch Centrum Overijssel stelt zich tevens ten doel het in de archieven ondergebrachte cultureel erfgoed op actieve wijze toegankelijk te maken en onder de aandacht te brengen van een breed publiek.'

3a Status quo Historisch Centrum Overijssel

Funcities

1. Kenniscentrum.
2. Presentatie- en publieksactiviteiten.
3. Informatie- en archiefbeheer.

Speerpunten

1. Educatie.
2. Digitale dienstverlening.
3. Mijn Stad Mijn Dorp, sinds 2011 een digitaal community- platform waar inwoners en (cultuur-) historische instellingen uit Overijssel hun collectie (uiteindelijk de collectie Overijssel) kunnen onderbrengen en ontsluiten.

Doelgroepen HCO

1. Historisch geïnteresseerden.
2. Historische onderzoekers (professioneel en amateur).
3. Jeugd (vooral groepen 7 en 8 PO).

Afspraken met gemeente

In de Gemeenschappelijke Regeling (GR) samen met het Rijk is geregeld welke werkzaamheden, taken en bevoegdheden van de gemeente (en van OCW) door het HCO worden uitgevoerd, en is de doelstelling opgenomen om het cultureel erfgoed op actieve wijze toegankelijk te maken voor

en onder de aandacht te brengen van een breed publiek.

Facts en figures

Enige van belang zijnde onderdelen zijn hierna weergegeven (cijfers over 2014).

Publieksactiviteiten

HCO organiseert tentoonstellingen (in en buiten het eigen pand, lezingen, boekpresentaties, rondleidingen e.d. Er zijn geen aantallen bekend.

Bezoek publieksactiviteiten

• Studiezaal	3.507
• Exposities	838
• Expositie Grote Kerk	33.244
• Lezingen	341
• Educatie	1.380
Totaal	39.310

Digitaal bezoek

• HCO-website	202.026
• Mijn Stad Mijn Dorp	323.766
• Online magazine	11.742
Totaal	537.534

Financiële exploitatie

De exploitatierekening over 2014 ziet er als volgt uit.

Inkomsten (x € 1.000)	absoluut	%
Bijdrage GR gemeente Zwolle	1.493	34%
Bijdrage GR Rijk	1.650	38%
Opbrengst diensten Provincie	551	13%
Dienstverleningsovereenkomsten	24	1%
Baten projecten & diensten (w.o. projectsubsidies)	625	14%
Overige inkomsten	23	1%
Totaal inkomsten	4.366	100%

Uitgaven (x € 1.000)	absoluut	%
Personele kosten	1.671	39%
Huisvestingskosten	1.157	27%
Organisatiekosten	213	5%
Materiële (project) uitgaven	946	22%
Afschrijvingen	273	6%
Overige uitgaven	35	1%
Totaal uitgaven	4.295	100%

Bron: HCO.

Het exploitatieresultaat 2014 is dus € 71.000 positief.

Personele organisatie

Per 31 december 2014 waren er 34 betaalde medewerkers in (vaste) loondienst, die een personeelsformatie van 24,2 fte vervulden. Daarnaast had HCO 12 medewerkers in participatie-/reïntegratiebanen en 105 vrijwillige medewerkers.

3a Status quo Historisch Centrum Overijssel

Belangrijkste sterkten en zwakten

Volgens HCO zijn dat:

Sterkten

- Collectie en content
- Bedrijfsvoering en ICT
- Web-performance

Zwakten

- Locatie voor publieksfunctie
- Geen budget publieksactiviteiten
- Beperkt budget educatiefunctie



Arie Slob, nieuwe HCO-directeur ingaande 1 januari 2016

3b Status quo Stedelijk Museum Zwolle (SMZ)

stedelijk  Museum zwolle



Introductie

In 1996 is het SMZ ontstaan door de fusie van de gemeentelijke Librije Hedendaagse Kunst en de Stichting Provinciaal Overijssels Museum (POM), en is ondergebracht in een stichting. Het SMZ is gevestigd middenin het centrum in het eeuwenoude Rijksmonumentale Drostenhuis, waar vooral de vaste historische collectie is ondergebracht, en in een aangrenzend nieuwbouwdeel uit 1997, waar vooral de wisseltentoonstellingen en de publieksfaciliteiten huizen. De panden zijn eigendom van SMZ.

Missie

De actuele en in 2015 nieuw ontwikkelde missie luidt: 'Het Stedelijk Museum Zwolle biedt op een verrassende en eigentijdse manier beleving van het cultureel erfgoed als belangrijk hoofdstuk van het Verhaal van Zwolle. De rijke cultuurhistorie van de stad wordt zowel voor de eigen inwoners als bezoekers van de stad in verbinding gebracht met de stad van nu met zijn andere aantrekkelijke elementen. Het bewaken en uitdragen van dit rijke cultureel erfgoed leidt tot inspiratie, verwondering, verbinding en leerzame verdieping.'

Profiel

'Het Stedelijk Museum Zwolle is hét centrum voor unieke, inspirerende en interactieve beleving van het cultureel erfgoed van de stad

Zwolle. Door middel van vaste en wissel-exposities en activiteiten met gebruik van foto, film/video, interactieve digitale media en decorbouw, en in combinatie met fysieke objecten uit de collectie, worden bezoekers deelgenoot van het rijke cultureel erfgoed. Niet alleen visueel maar ook met de zintuigen gehoor, smaak, tast, en reuk. Het cultureel erfgoed wordt in verbinding gebracht met het heden waardoor herkenning in de huidige stad Zwolle ontstaat.'

Tentoonstellingen

Bij de vernieuwde cultuurhistorische programmering van het SMZ worden verbindingen gelegd met het cultureel erfgoed zoals zich dat in het hedendaagse Zwolle openbaart. De presentatie van het Zwolse cultureel erfgoed vindt plaats volgens een nieuw, modern museaal concept dat visuele beleving combineert met auditief, met reuk, smaak en tastzin. Het Drostenhuis herbergt de vaste expositie, maar ook deels wisselexposities; de nieuwbouw huisvest thematische wisseltentoonstellingen binnen het hoofdthema cultureel erfgoed.

Functies

- Collectiebeheer.
- Vaste tentoonstellingen, doorgaans van de eigen collectie.
- Wisseltentoonstellingen, thematisch in verbinding met Zwolse cultureel erfgoed.

3b Status quo Stedelijk Museum Zwolle

- Publieksactiviteiten (lezingen, workshops, rondleidingen, performances et cetera).
- Cultuureducatie.
- Publicaties.
- Museumcafé, museumwinkel, museum-tuin en verhuur.

Prestatieafspraken met gemeente

Met de gemeente Zwolle zijn voor 2015 de volgende prestatieafspraken gemaakt:

- Bijdrage SMZ aan gemeentelijk cultuurbeleid: participatie en sterke stad.
- Het SMZ speelt een belangrijke rol bij het uitdragen van cultuurhistorie.
- Hoofddoelstelling: het bevorderen en ontwikkelen van het culturele aanbod en het stimuleren van de passieve en actieve cultuurparticipatie en cultuurbeleving.
- Doelgroepen: Zwollenaren + regio, toeristen, jongeren, cultuurproducenten.
- Drie grote wisseltentoonstellingen cultuurhistorie en actualiteit, waarvan één in samenwerking met andere culturele instellingen of ondernemers in de stad.
- In het Drostenhuis stijlgebonden inrichtingen en thematische presentaties.
- 50 publieksactiviteiten. Er zijn geen afspraken gemaakt over aantallen publieksbereik op deze activiteiten.

- 4.000 leerlingen PO en VO, en 38.000 bezoeken totaal voor alle exposities.
- Drie publicaties bij tentoonstellingen.
- In stand houden collectie.
- Samenwerking en bijdrage aan de stad.

Doelgroepen SMZ

- Actieve senioren.
- Gezinnen met kinderen.
- Jongeren volwassenen.
- Toeristen.
- Leerlingen PO en VO en studenten.
- Bedrijfsleven.

Facts en figures

Enige van belang zijnde onderdelen zijn hierna weergegeven (cijfers over 2014).

Tentoonstellingen

- Vaste inrichting en presentatie in Drostenhuis.
- 7 wisseltentoonstellingen (waarvan 2 in Drostenhuis).
- 3 'reizende' tentoonstellingen.
- 29.320 bezoeken in SMZ, en 19.135 aan de reizende tentoonstellingen.

Educatie

- 3.666 leerlingen PO en VO en studenten MBO en HBO.

Publieksactiviteiten

- 70 publieksactiviteiten.
- Circa 4.500 bezoeken, ofwel gemiddeld 64 bezoekers.

Digitaal bezoek

- Circa 41.500 unieke bezoeken.

Publicaties

In 2014 zijn drie publicaties verschenen.



3b Status quo Stedelijk Museum Zwolle

Financiële exploitatie

De exploitatierekening 2014 is als volgt.

Inkomsten (x € 1.000)	absoluut	%
Subsidiebaten	1.188	92%
Overige inkomsten	102	8%
Totaal inkomsten	1.290	100%

Uitgaven (x € 1.000)	absoluut	%
Personeelskosten	789	61%
Huisvestingskosten	217	17%
Organisatiekosten	58	4%
Kosten publiekstaken	143	11%
Kosten behoudtaken	44	3%
Afschrijvingen	30	2%
Overige uitgaven	11	1%
Totaal uitgaven	1.292	100%

Bron: SMZ

Het exploitatieresultaat 2014 is dus € 2.000 negatief.

Personele organisatie

Per 31 december 2014 waren er 25 betaalde medewerkers in (vaste) loondienst. De betaalde personeelsformatie is 13,6 fte in juni 2015. Daarnaast werkt SMZ met vrijwillige medewerkers; per 31 december 2014 waren dat er 64 op functies als museumcafé, balie/publieksdiensten, secretariaat et cetera.

Belangrijkste sterkten en zwakten

Volgens SMZ zijn dat:

Sterkten

- A1-locatie in het hart van de binnenstad
- Het centrum voor cultuurhistorie van Zwolle
- Kennis en deskundigheid vaste personeel
- Collectie, met name die in het Drostenhuis
- Aantrekkelijke combinatie gebouwen: historisch en modern met tuin als stadsoase.

Zwakten

- Profiel niet duidelijk genoeg
- Onderdelen van de personele organisatie
- Directe herkenbaarheid van het gebouw niet optimaal
- Inkomsten naast subsidie te gering



3C Status quo De Fundatie

Museum De Fundatie omvat:

- Paleis aan de Blijmarkt in Zwolle met bijna 3.500 vierkante meter tentoonstellingsoppervlak.
- Kasteel Het Nijenhuis en beeldentuin in Heino/Wijhe. Het Nijenhuis is op initiatief van collectioneur Dirk Hannema verbouwd tot museum met zijn verzameling als uitgangspunt.



MUSEUM DE FUNDATIE



De Fundatie

De missie van Museum De Fundatie is:

‘Een topcollectie beeldende kunst (van Middeleeuwen tot heden), aansprekende tentoonstellingen in de kwalitatief hoogwaardige gebouwen Paleis aan de Blijmarkt en Kasteel het Nijenhuis. Museum de Fundatie is een dynamisch museum en wil de passie voor de beeldende kunst overbrengen op een groot en breed publiek.’

De doelstelling van het museum is zoveel mogelijk mensen de gelegenheid bieden in aanraking te komen met kunst en cultuur door:

- de volledige bandbreedte van de collecties te tonen op zijn twee locaties in Zwolle en Heino/Wijhe;
- een aansprekend tentoonstellingsprogramma, dat zich inhoudelijk baseert op de collecties, op publiekslievelingen en meer specialistische tentoonstellingen.

Doelgroepen De Fundatie

- In kunst geïnteresseerden
- Scholieren
- Wetenschappers
- Kunstenaars
- Verblijfstoeristen en dagrecreanten.

Het museum heeft naast de twee locaties ook een reeks permanente en tijdelijke satellieten, de Fundatiefusions, met een eigen tentoonstellingsprogramma.

Momenteel zijn er Fundatiefusions in:

- de campus van ROC Deltion
- de foyer van theater de Spiegel
- de campus van Hogeschool Windesheim (binnenkort)
- het buurthuis van de vinexwijk Stadshagen (binnenkort)
- Hardenberg (permanent)
- Holten en Almelo (incidenteel).

Paleis a/d Blijmarkt als kunstmuseum, geopend in 2005, is ingrijpend vernieuwd in 2012 (door architect Hubert-Jan Henket) en heropend in juni 2013. Het Paleis heeft nu een elipsvormig opbouw op het dak ('Het OOG' of 'de Wolk' genoemd). Paleis a/d Blijmarkt is eigendom van de gemeente Zwolle.

De kunstinhoudelijke connectie van het museum met de stad ligt in een aantal werken van Zwolse kunstenaars, zoals Gerard ter Borch en Hendrik ten Oever.

Voor 2013-2016 gelden de volgende prestatieafspraken met de gemeente Zwolle voor De Fundatie:

1. Tonen van een representatief deel van de collectie in Zwolle (ten minste vijf per jaar, voor een belangrijk deel met een nationale en internationale uitstraling), een mix van laagdrempelig en inhoudelijk specialistisch, zodat het zich niet alleen voor het grote publiek maar ook als ambitieus kunstmuseum manifesteert.

3C Status quo De Fundatie

2. Bezoekers: gemiddeld 135.000 per jaar, waarvan 100.000 aan Paleis a/d Blijmarkt.
3. Netwerkvorming:
 - bijdrage aan gezamenlijke culturele initiatieven met lokale, regionale en/of internationale collega-instellingen, (waaronder de Zwolse festivals);
 - bijdrage aan Zwolse netwerk van culturele instellingen (DOK);
 - bijdrage aan internationaal netwerk van kunstmusea;
 - bijdrage aan het stimuleren van Zwolle studie/studentenstad;
 - bijdrage aan provincie- en stadsmarketing.
4. Cultuureducatie: op de tentoonstellingen gerichte educatieve projecten (6000 leerlingen).
5. Talentontwikkeling: podium aan jonge talenten.
6. Cultureel ondernemerschap: eigen inkomsten gelijk aan gemeentelijke norm.

Facts & Figures

Bezoekers	Paleis	Nijenhuis
2012	3.918	62.265
2013	175.160	51.234
2014	208.718	53.335

Circa 5% van deze bezoekers zijn scholieren /studenten en jongeren.

Rondleidingen	Paleis	Nijenhuis
2012	1	109
2013	195	92
2014	285	84

Bezoekers aan de website

	Paleis	Nijenhuis	Fusions
2012	91.595		
2013	225.938		
2014	295.696		

Aantal exposities

	Paleis	Nijenhuis	Fusions
2012	3	5	9
2013	7	6	12
2014	11	7	13

In Museum De Fundatie werken 35 medewerkers (25,04 fte).

De jaarlijkse bijdrage vanuit de gemeente bedraagt (jaarlijks geïndexeerd):

- budgetsubsidie 2013-2016: € 674.562
- additionele subsidie € 25.000 (voor 2013, 2014 en 2015).

De exploitatierekening 2014 ziet er als volgt uit.

Inkomsten	abs.	%
Bijdragen en subsidies	1.925.725	42%
Overige inkomsten	1.418.991	31%
Inkomsten uit entree	1.158.090	25%
Verhuringen	100.701	2%
Financiele baten	22.724	0%
Totaal inkomsten	4.626.231	100%

Uitgaven	abs.	%
Personele kosten	1.532.944	33%
Huisvestingskosten	736.798	16%
Kantoorkosten	79.226	2%
Promotiekosten	76.336	2%
Tentoonstellingskosten	800.000	17%
Educatiekosten	29.955	1%
Documentatie/collectie	337.580	7%
Overige algemene kosten	591.153	13%
Afschrijvingen	62.516	1%
Saldo dotatie reserves	379.723	8%
Totaal uitgaven	4.626.231	100%

Bron: De Fundatie

Het exploitatieresultaat 2014 is dus € 0.

3C Status quo De Fundatie

Sterkten en zwakten

Volgens De Fundatie zijn dat:

Sterkten

- Nieuwbouw Paleis a/d Blijmarkt icoon van Zwolle
- Grote aantrekkingskracht op bezoekers (ruim 200.000)
- Kunsthoudelijke connectie met de stad met Zwolse kunstenaars
- Provinciale collectie van Paul Citroen
- Stevige verankering in Zwolse en Overijsselse gemeenschap
- Stevige positie binnen kunstmusea in Nederland
- Actieve rol in kunstleven in Overijssel
- Aandacht voor talentontwikkeling
- Financieel gezonde organisatie

Zwakten

- De Fundatie is een museum voor beeldende kunst en heeft als zodanig geen cultuurhistorische doelstelling, die wel relevant is voor het verhaal van Zwolle.



3d Status quo De Grote Kerk



Inleiding

De Grote Kerk wordt per 1 januari 2016 door de Protestantse Gemeente Zwolle (PGZ) in een langdurige erfpacht overgedragen aan de N.V. Grote Kerk Zwolle. In de afgelopen jaren is een aantal opeenvolgende groepen bezig geweest een plan te ontwikkelen om dit monumentale pand te behouden voor de stad Zwolle en een inspirerende en zinvolle bestemming te geven.

In 2014 heeft een projectgroep aan de Algemene Kerkenraad van de PGZ een projectplan voorgelegd dat in december 2014 heeft geleid tot het besluit voor overdracht van de kerk. De projectgroep vormt nu het Stichtingsbestuur. De directeur heeft het plan in een visie, programmering en beleid verder uitgewerkt. De beoogde programmering is voorgelegd aan de partners in de stad. Onderdelen daarvan worden uitgetoetst.

De uitvoerende organisatie is gebouwd op een groot aantal vrijwilligers en een klein professioneel team.

Inmiddels is door architect Hoogevest een toekomstvisie op het ontwerp gepresenteerd waarbij het totale gebouw, inclusief de pleinfunctie, de openstelling van de zolders en een horecavoorziening, is meegenomen. Dit plan is geïllustreerd met ideeën voor het interieur.

Positionering

De uitgangspunten van de positionering van de Grote Kerk zijn:

- De Grote Kerk wil fungeren als het letterlijke en figuurlijke middelpunt van de thema's Educatie, Moderne Devotie en Hanze.
- De Grote Kerk is stadskerk voor kerkelijken en niet-kerkelijken, een aanvulling op de geloofsgroepen in en buiten de stad.
- De Grote Kerk organiseert concerten die de unieke akoestiek van het monument benutten (met een prominente rol voor het wereldberoemde Schnitgerorgel).
- De Grote Kerk fungeert als complementair deel van het culturele, museale, educatieve en muziek(theater)aanbod in de stad.
- De Grote Kerk als monumentaal pand in het middelpunt van de stad heeft een belangrijke positie in de stad: 'De Grote Kerk verbindt, verrijkt, verwondert'.

De positionering gaat uit van een coöperatieve aanpak. De betrokkenheid krijgt gestalte met partnerschappen op alle niveaus: met ondernemers, organisaties en particulieren.

3d Status quo de Grote Kerk

Centrale functies van de Grote Kerk

1. De Grote Kerk als academiegebouw:
 - als podium voor educatie dat past in het DNA en de propositie van Zwolle;
 - als centraal podium voor de acht Zwolse Onderwijsinstellingen voor studium generale's, diplomeringen, oraties, masterclasses, colleges door lectoren en practoren, ontvangsten, etc;
 - als gebouw voor debat, lezingen en bezinning voor de leergangen van onderwijsaanbieders;
 - voor educatieve projecten voor scholen in basis- en voortgezet onderwijs.
2. De Grote Kerk als podium voor cultuur-historie en trekpleister voor toerisme: 'De Grote Kerk als stille getuige':
 - Vanuit historisch maar ook vanuit hedendaags én toekomstig perspectief verhalen de zolders boven de hallen van Grote Kerk over het DNA van Zwolle. Drie zolders, drie tijden vanuit het gezichtspunt van de kerk.
 - Samen met de gemeente wordt de stedelijke routing aangepast van Fundatie naar de Grote Kerk en van daaruit naar het SMZ en verder.
3. De Grote Kerk als stadskerk, genius loci:
 - Locatie om het leven te vieren in rouwen, trouwen, dopen, etc. Maar ook voor contemplatie en bezinning in het stiltecentrum.
 - Als pioniersplek Moderne Devotie ondersteund door de Protestantse Kerk Nederland: een vernieuwende vorm van kerk-zijn die aansluit bij de veranderende cultuur en gericht is op mensen die niet (meer) betrokken zijn bij een kerk.
 - De kerk waar ruimte is om stil te staan bij ingrijpende gebeurtenissen in de wereld.
4. De Grote Kerk als gastheer:
 - Het podium voor akoestische concerten. Hierbij fungeert het orgel als een van de prominente onderdelen.
 - De representatieve ontvangstlocatie met historische ambiance en grandeur voor programma's van overheden, grote ondernemingen en organisaties.
- Als Startpunt Zwolle. Voor de toeristen is de Grote Kerk een oriëntatiepunt in de stad. Samen met Zwolle Marketing/MarketingOost

- Het podium voor geëngageerde exposities zoals World Press Photo.
- Het grootste overdekte plein voor economische markten zoals het Zwolse kapitaal, bedrijfspresentaties, beurzen, congressen etc.

Toekomstige doelgroepen

Doelgroepen van de Grote Kerk:

- (Jonge) mensen die verbinding willen met wat er is en was, op zoek zijn naar verstillings, zingeving en diepgang.
- Lerende, maatschappijkritische mens en bedrijven en organisaties, die inspiratie en kennis wil opdoen, door een eigentijds nieuw aanbod aan educatieve thema's en presentatievormen.
- (On)gelovigen die hechten aan een stadskerk.
- Cultuurminnaars geïnteresseerd in het creatieve, culturele en muzikale aanbod in een unieke locatie.
- De toerist die geïnteresseerd is in het totale aanbod van Zwolle, waarvan de Grote Kerk daarin een logische en belangrijke plaats inneemt.
- Nieuwsgierige Zwollenaar, die trots is op de stad en zijn historie, hecht aan traditie.

3d Status quo de Grote Kerk

Facts & Figures

In 2014 trok de Grote Kerk tijdens de zomeropenstelling 70.000 bezoekers. In 2015 wordt het getal van 100.000 bereikt. Na realisering van de toekomstvisie en een daarmee gepaard gaande openstelling verwacht de Grote Kerk circa 190.000 bezoekers te trekken.

Huidige inkomsten en uitgaven

De belangrijkste inkomsten van de Grote Kerk waren in 2014 (totaal circa € 118.000):

- Inkomsten uit interne en externe verhuringen (circa € 63.000 per jaar).
- Inkomsten offerkist (circa € 8.500).
- Inkomsten uit boekverkoop (circa € 35.000).
- Subsidie (circa € 8.700).

De belangrijkste uitgavenposten van de Grote Kerk (totaal circa € 128.000) zijn energie, onderhoud (circa € 60.000) en beheer.

Toekomstige investeringen en exploitatie

Voor het realiseren van de functies en de bijbehorende programmering zijn plannen

ontwikkeld om de investeringen te realiseren en de exploitatie mogelijk te maken. Hiervoor zijn de volgende elementen van belang:

- Er is een meerjarige begroting en investeringsbegroting opgesteld, die in 2018 leidt tot een break even.
- Huidige situatie:
 1. Er is een beperkte 'bruidsschat' overgedragen vanuit PGZ.
 2. De gemeente Zwolle en de Fundatie maken de plaatsing van de beeldengroep Van der Capellen mogelijk in de kerk.
 3. Inkomsten worden momenteel gerealiseerd door de boekenverkoop, kerkelijke diensten, concerten, lezingen en verhuur.
- Toekomstig scenario:

Indachtig de coöperatieve gedachten (zie hiervoor), zijn plannen voor de realisatie van de investeringen en exploitatie uitgewerkt. Bij de realisatie van de financiering van de herinrichting van de kerk gaat het om:

 1. Fondsenwerving bij in Nederland en in Europees verband functionerende fondsen.

2. Incidentele subsidies bij Provincie en gemeente t.b.v. instandhouding van monumentale panden en bijzondere culturele activiteiten.
3. Uitgifte van certificaten van aandelen, waarbij een beroep wordt gedaan op de motivatie een maatschappelijk aandeel te verwerven om daardoor vanuit een blijvende betrokkenheid de Grote Kerk te ondersteunen.
4. Sponsoren, waarbij delen van het gebouw of programmaonderdelen worden ondersteund met sponsoring op maat.

Sterkten en zwakten

Volgens de Grote Kerk zijn dat:

Sterkten

- Grootte, centraal in stad en regio, gelegen op een hoogwaardige locatie
- Ontstaansgeschiedenis (in de 8de eeuw) met monumentaal orgel, preekstoel, koorhek, consistorie en een beeldengroep op komst. Rijksmonument.
- Groot podium voor het DNA van Zwolle.
- Kerkelijke achterban die hart heeft voor de kerk en voor de aanstaande transitie.
- Aantrekkelijke partner voor derden.

3d Status quo de Grote Kerk

Zwakten

- Oogt van buiten gesloten en somber.
- De binnenruimte wordt gedomineerd door banken. Herinrichting is noodzakelijk.
- Geen geklimatiseerde omgeving in de kerk.
- Inflexibel interieur.
- Vrijwilligersorganisatie is in transitie en nog niet klaar voor de toekomstplannen.
- Financiering voor de herinrichting is nog niet rond.



4

Imago van Zwolle

In 2014 is het imago van Zwolle onderzocht onder bezoekers en niet-bezoekers van Zwolle. De uitkomsten van het onderzoek worden in dit hoofdstuk weergegeven.

De respondenten zijn eind 2013 ondervraagd over het imago van Zwolle.



Imago-onderzoek 2014

De belangrijkste uitkomsten uit het imago-onderzoek onder bezoekers en niet-bezoekers van Zwolle:

Algemeen

- Respondenten associëren Zwolle het meest met Hanzestad, gezellig, leuk en mooi en historische binnenstad.
- Echter een vijfde van de respondenten heeft geen spontane associatie met Zwolle.
- In zijn geheel zijn de spontane associaties vrij diffuus; een echte tastbare icoon, die door veel respondenten kan worden genoemd, ontbreekt.
- Het algemene beeld van Zwolle is positief óf geen mening. Gemiddeld genomen heeft 50% van de respondenten een positief beeld. Hier staat echter tegenover dat 40% van de respondenten geen beeld lijkt te hebben van Zwolle.
- Van alle aan de respondenten voorgelegde sfeeraspecten scoort Zwolle gemiddeld het hoogst op vriendelijkheid, gezelligheid, en gastvrijheid. Ook de waarden veilig, sfeervol en fraai scoren hoog.

Passende activiteiten

- Winkelen is de meest passende activiteit. In totaal vindt 45% van de respondenten winkelen een passende activiteit voor Zwolle (57% in 2010). Op de 2e plek staat uit eten gaan met 30% (38% in 2010) gevolgd door bezoek familie/vrienden.

Verwachtingen over culturele aanbod

Dit betreft het culturele erfgoed/monumenten, theaters, bioscopen, beeldende kunst/galleries, culturele evenementen, architectuur, poppodia, filmhuizen.

- Wanneer gevraagd wordt naar de verwachtingen over het culturele aanbod, zijn respondenten het meest positief over het cultuurhistorisch erfgoed in de stad. 51% verwacht een (zeer) aantrekkelijk aanbod op dit aspect.
- Op de overige aspecten doet de stad het echter minder goed – ‘slechts’ tussen de 26% en 31% heeft (zeer) hoge verwachtingen.
- Onder bezoekers ligt het beeld wat genuanceerder. Deze groep is in zijn geheel beduidend positiever dan niet-bezoekers. De stad lijkt, uitgezonderd voor cultuurhistorie, onder niet-bezoekers geen cultuurimago te hebben.

4 Imago van Zwolle

Verwachtingen over museale aanbod

- Op het gebied van historische musea verwacht 42% een (zeer) aantrekkelijk aanbod, maar heeft tegelijkertijd 45% geen beeld.
- Opvallender nog zijn de uitkomsten ten aanzien van het (verwachte) kunstmuseum aanbod: maar 7% verwacht een *zeer* aantrekkelijk aanbod, 26% een aantrekkelijk aanbod. 20% heeft lage verwachtingen ten aanzien van het aanbod en bijna de helft van de respondenten weet niet wat hij/zij op dit vlak in Zwolle kan verwachten. Er is de afgelopen maanden veel media-aandacht geweest voor de heropening van De Fundatie, maar in het onderzoek zien we het resultaat ervan (nog) niet terug. Het aanbod aan kunstmusea in Zwolle is in ieder geval nog lang niet bij iedereen bekend.



Imago-onderzoek Zwolle

Bezoekersprofiel

Deze pagina geeft de belangrijkste kenmerken van het profiel van bezoekers die Zwolle de afgelopen drie jaar minstens één keer bezochten.

Geslacht: iets meer mannen

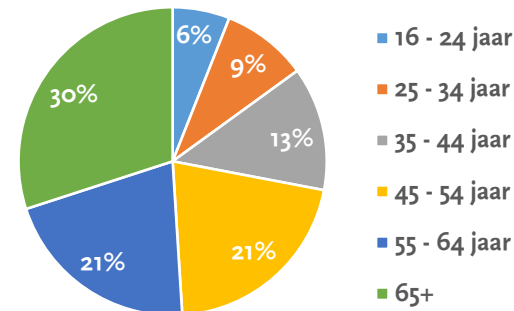


52%



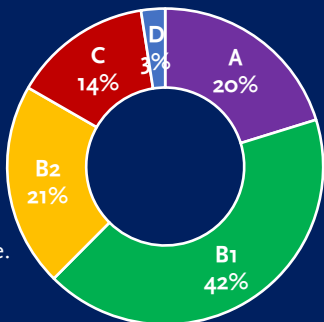
48%

Leeftijd: helft bezoekers is 55+



Sociale klasse: nadruk op middelhoog

Sociale klasse op basis van opleiding en beroep.
A = hoogste sociale klasse en D = laagste klasse.



Herkomst: buurprovincies leidend¹

1. Gelderland (18%)
2. Drenthe (15%)
3. Zuid-Holland (12%)
4. Noord-Holland (10%)



Opvallend: slechts 8% bezoekers komt uit Overijssel

¹ Opgenomen vanaf 10%

Verzorgingsgebied*

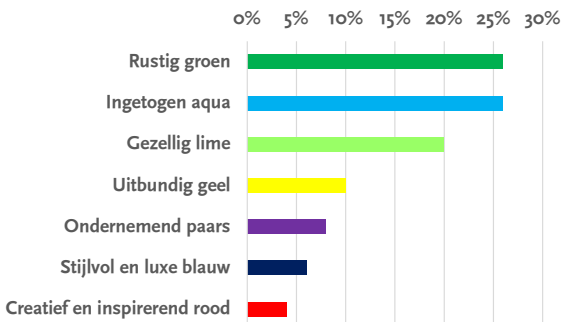
- Alle respondenten uit het verzorgingsgebied van Zwolle bezochten de stad minstens één keer de afgelopen drie jaar.
- Van 'overig Nederland' bezocht 23% Zwolle minstens één keer de afgelopen drie jaar.



Bezoekerscitaat:

“Gezellige, gemoedelijke en knusse Hanzestad met musea, winkels en terrassen ...”

Leefstijl: rustig & ingetogen



© foto: Josu Orbe via Flickr

5.1

Inleiding cultuur-historisch verhaal van Zwolle

Als eerste beschrijven we de aanleiding tot het cultuurhistorisch verhaal van Zwolle, gezien vanuit de stad en vanuit de kernpartners bij het onderzoek.

Vervolgens gaan we in op de doelstellingen en verhaallijnen die invulling kunnen geven aan het cultuurhistorische verhaal van Zwolle.



Top down: het overkoepelende verhaal van Zwolle

In het coalitieakkoord 2014 van de gemeente Zwolle is aangekondigd dat de stad op zoek gaat naar 'het overkoepelende Verhaal van Zwolle' om de positionering (marketing) van de stad te versterken.

Dit overkoepelende Verhaal van Zwolle richt zich op de drie volgende thema's:

- binnenstad/cultuur
- onderwijs en
- economie/regiobinding (regio Zwolle).

Vanaf 2016 wordt de marketing van bovengenoemde thema's integraal aangepakt door Zwolle Marketing samen met de stakeholders.

Zwolle Marketing heeft in nauwe samenwerking met verschillende stakeholders in de stad een aanzet gegeven voor het overkoepelende Verhaal van Zwolle. Dit overkoepelende verhaal 'de ziel van Zwolle' (of het DNA) is, met status 'werk in wording/concept', als volgt omschreven:

'Wij zijn Zwolle! Ondernemende Hanze stad voor mensen met een open blik en betrokken geest. We voelen ons thuis in onze dynamische, moderne stad waar je nog de gezellige, nostalgische sfeer van een middeleeuwse Hanzestad proeft. We krijgen de ruimte om te groeien en te vernieuwen omdat we het elkaar gunnen, maar

ook omdat we hier onszelf mogen zijn. We zijn doorzetters en vrijdenkers. We zijn niet op ons zelf gericht maar geloven in de som der delen en gunnen elkaar succes en geluk. Onze nuchtere handelsmentaliteit uit de Hanzeperiode en ons tolerante karakter als erfenis uit de Moderne Devotie vormen de grondleggers van ons hedendaags DNA en verklaren de successen die we boeken.

In de Hanze- en Moderne Devotieperiode werd in Zwolle de basis gelegd voor onze huidige maatschappij. Zwolle kwam tot grote bloei door samenwerkingsverbanden met andere (inter)nationale Hanzesteden. Het allereerste voortgezet onderwijs ter wereld begon onder leiding van Johan Cele in Zwolle. De basis voor politieke partijen als D66 en PvdA werd gelegd in Zwolle. Nog steeds scoren onze MBO- en HBO-onderwijsinstellingen bovengemiddeld hoog in de rankings. Onze handelsmentaliteit en onze wil tot samenwerking zorgen nog steeds voor dynamiek en grote groei en innovatie van onze stad. Onze betrokken geest maakt dat we hier omzien naar elkaar. Menselijk geluk staat bij ons hoog in het vaandel. De combinatie van nuchterheid, ondernemerschap en medemenselijkheid leidt ons nog altijd tot topprestaties. Economisch, culinair, cultureel en in de sport scoort Zwolle hoog. Het maakt Zwolle een aantrekkelijke stad om te wonen, werken, studeren en te bezoeken.

5.1 Inleiding cultuurhistorisch verhaal van Zwolle

De Zwolse kracht is 'samen groeien = het elkaar gunnen x nuchter ondernemen'. Daarom bieden we ruimte aan creatieve ideeën en denkracht. En borgen we onze historische roots en erfgoed. Door elkaar te stimuleren buiten gebaande paden te treden en samen te werken is Zwolle in staat te inspireren en de stad te transformeren. Deze mentaliteit heeft Zwolle een bijzonder attractieve binnenstad, buitengewoon goed MBO- en HBO-onderwijs en een economische toplocatiebeoordeling opgeleverd. Deze drie pijlers vormen de basis voor de vermarkting van de stad Zwolle en dragen bij aan het uitdragen van Zwolle als innovatieve, economische toplocatie waar menselijk geluk voorop staat.'

Wat betreft het thema binnenstad/cultuur is de gezamenlijke missie: *'Een dynamische en attractieve binnenstad waar je wilt wonen, werken en recreëren. Hier krijg je ruimte voor je wensen en is er balans tussen economische voorspoed en een prettig leefklimaat. De economische vitaliteit van de regio straalt af op een bloeiende binnenstad waar je mag zijn wie je bent'.*

Zwolle Marketing richt zich met het thema binnenstad/cultuur op bewoners en

bezoekers uit de regio, Nederland en de buurlanden, behorende tot de volgende leefstijldoelgroepen:

1. Ondernemend paars (9,4% van de Nederlanders)
2. Ingetogen aqua (17%)
3. Creatief en inspirerend rood (6,1%).

Om met de marketing van Zwolle (en de onderliggende thema's) aan te sluiten bij 'de ziel van de stad', zijn door Zwolle Marketing samen met verschillende stakeholders in de stad drie lijnen geïdentificeerd:

1. Nieuwe Hanze
2. Moderne devotie en
3. Zwolle verbindt.

Bottom up: het cultuurhistorische verhaal van Zwolle

Drie van de vier kernpartners (SMZ, HCO en de Grote Kerk), maar ook andere organisaties, houden zich (onder andere) bezig met de cultuurhistorie van de stad. Binnen het thema 'binnenstad/cultuur' is aan de vier kernpartners (bovengenoemde drie en De Fundatie) gevraagd samen met LAGroup de ontwikkeling en uitwerking van het cultuurhistorische verhaal van Zwolle* voor hun rekening te nemen.

Het coalitieakkoord 2014 van de gemeente Zwolle formuleert dat als volgt: 'Samen met betrokken culturele instellingen wordt gekeken hoe in effectieve onderlinge samenwerking een flexibele organisatie vormgegeven kan worden om de cultuurhistorische waarde van Zwolle optimaal zichtbaar te laten zijn.'

Doelstellingen

Doelstellingen hierbij zijn:

- de cultuurhistorische waarde van Zwolle optimaal en in samenhang zichtbaar te maken en te vermarkten, om de aantrekkelijkheid van Zwolle voor bewoners en bezoekers te verhogen;
- versterken van de samenwerking tussen cultuurhistorische partners in Zwolle;
- realiseren van een besparing van € 300.000 in cultuur.

Cultuurhistorisch verhaal en de daarbij behorende verhaallijnen

De vier kernpartners voelen gezamenlijk de verantwoordelijkheid om de cultuurhistorische waarde van Zwolle optimaal zichtbaar te maken binnen het thema 'cultuur/binnenstad' uit het overkoepelende verhaal.

5.1 Inleiding cultuurhistorisch verhaal van Zwolle

De basis hiervoor wordt gevormd door de rijke historie van Zwolle met zijn mooie historische binnenstad: een laat-middeleeuws centrum met 17e-eeuwse vestinggordel waarbinnen veel laat-middeleeuwse monumenten maar ook met monumenten uit recentere periode (bijvoorbeeld Jugendstil). De historie in de binnenstad is breed voelbaar, tastbaar en beleefbaar. Dit betreft zowel de middeleeuwse stad, als de vestingstad en de 19e-eeuwse stad. Tastbaar zijn de gebouwen en de monumenten en de structuren die teruggaan tot de pre-stedelijke fase. De stad heeft nog veel historische gebouwen uit veel tijdperiodes en bouwstijlen. Ook zijn er veel verhalen over zijn bewoners en hun bezigheden bekend en te vertellen. Verhalen die eeuwen teruggaan maar die ook een duidelijke plek in het heden en in de toekomst hebben.

Met een beperkt aantal aantrekkelijke verhaallijnen over de cultuurhistorie van Zwolle willen de kernpartners de stad nadrukkelijker profileren zonder daarmee andere elementen van de Zwolse cultuurhistorie te negeren (of de cultuurhistorie van Zwolle te verenigen), noch om de betekenis hiervan voor het heden en de toekomst uit

het oog te verliezen. Daarvoor zijn de volgende verhaallijnen geïdentificeerd:

Verhaallijn 1: Hanzestad

Verhaallijn 2: Moderne devotie

Verhaallijn 3: Democratie

Uitwerking van de verhaallijnen

In de hiernavolgende pagina's werken we per verhaallijn de volgende onderdelen uit:

- korte algemene (historische) beschrijving;
- relevante onderwerpen en personen;
- verleden – heden – toekomst;
- fysieke elementen in de (binnen)stad.

Daarna gaan we in op de aantrekkelijkheid voor de potentiële bezoekers van de drie verhaallijnen om Zwolle cultuurhistorisch onder hun aandacht te brengen. Ten slotte geven we een eerste aanzet voor de uitwerking van het cultuurhistorische verhaal van Zwolle.



5.2 De verhaallijnen

In deze paragraaf geven we een korte inhoudelijke beschrijving van de drie geïdentificeerde verhaallijnen, te weten:

- Hanzestad
- Moderne Devotie
- Democratie

Het cultuurhistorische verhaal van Zwolle



Verhaallijn 1: Hanzestad

*Algemene historische beschrijving Hanzestad**

Vanaf het midden van de twaalfde eeuw ontstonden rond de Noord- en Oostzee samenwerkingsverbanden van Duitse kooplieden. Op het hoogtepunt bestonden deze verbanden uit circa 200 steden.

Het verbond, de Hanze, probeerde door uitschakeling van concurrenten en onderdrukking van opkomende handelscentra een monopoliepositie te verwerven in het handelsverkeer: opkopen in productiegebieden, vervoeren, en verkopen in afzetgebieden van met name metalen, granen, hout, huiden, wol, wijn, zout en kruiden en het verwerven van het recht van stapel in de havens waar deze producten voor verscheping en ontscheping werden verzameld en opgeslagen.

In de veertiende eeuw bereikte de Hanze een hoogtepunt als samenwerkingsverbanden van kooplieden rond Lübeck, Westfalen, Saksen, en het gebied van de Baltische Duitse Orde. De Hanze als stedenverbond was allereerst een teken van de opkomende macht van de steden in Noord-Europa die inzagen dat ze hun eigen belangen nog beter gezamenlijk met andere steden konden behartigen.

Zwolle Hanzestad

Zwolle was rond 1280 een trouw Hanzelid, net als Deventer en Kampen, maar trok zich een poosje terug om zich vervolgens in 1407 weer aan te sluiten.

In 1465 kocht Zwolle een pand in Schone (Zweden) op een stadsvitte. Dit is een terrein waarop een stad uit een ander land zijn eigen markt kon organiseren, eigen huizen mocht bouwen en zelfs eigen wetten mocht toepassen.

In de tweede helft van de vijftiende eeuw, werd de IJssel door verzanding moeilijker bevaarbaar, werden de Hollandse steden, zoals Leiden en Amsterdam, steeds belangrijker en ging steeds meer transport over zee. Door aangesloten te zijn bij de Hanze mocht Zwolle niet met Holland handelen. Na 1580 was de bloeitijd van de Hanze voor Zwolle definitief voorbij.



5.2 De verhaallijnen

Zwolle ging zich richten op Holland. Door zijn ligging was de stad een belangrijke doorvoerhaven naar Duitsland.

In de zestiende eeuw (andere bronnen maken melding van de vijftiende eeuw) werden de Vecht en het Zwarte Water met elkaar verbonden door de Nieuwe Vecht, die tevens de gracht aan de noordzijde van de stad vormde, waardoor de handel met Duitsland toenam. Zwolle beleefde daardoor nog een welvarende zeventiende eeuw.

Verleden – heden – toekomst Hanzestad

Zwolle beleefde in de 14de en 15de eeuw de Gouden Eeuw met de Hanze. In deze bloeitijd was de samenwerking sterk gericht op Duitsland (en de Duitse handel). Ook was er regionale samenwerking met de twee andere hoofdsteden van de Staten van Overijssel, Deventer en Kampen. Vanuit dit Hanze-verleden kent Zwolle nog steeds een verwante onafgebroken kooplieden- en ondernemersmentaliteit, die onder andere gekenmerkt wordt door een zekere aspiratie zonder ijdelheid en buitensporigheid.

De Hanze kan gezien worden als een niet-nationalistische pan-Europese beweging. Vrije steden verenigden zich op basis van wederzijds voordeel en onderling respect in

een vrije handelszone, die al doende – want economie en cultuur zijn één – leidde tot een homogeniteit van identiteit van Londen tot Sint Petersburg.

De Nieuwe Hanze, in 1980 leven ingeblazen door Zwolle, draagt de potentie in zich om het inhoudelijke gat te dichten waarin het Europeagevoel zich bevindt. De betekenis voor de identiteit van Zwolle is dat daar in 1980 het fundament gelegd werd en dat de stad door zijn economische succes (Hanze), spiritualiteit (Moderne Devotie) en door de staatkundige rol van zijn zonen (Thorbecke, Patriotten) een conceptuele continuïteit belichaamt (ook fysiek in de historische binnenstad) waarop voortgebouwd kan worden.

Fysieke elementen Hanzestad

De historische binnenstad van Zwolle, (gekaracteriseerd door een laat-middeleeuws centrum met 17e-eeuwse vestinggordel waarbinnen veel laat-middeleeuwse monumenten maar ook met monumenten uit recentere periode, bijvoorbeeld Jugendstil), is bij uitstek de fysieke etalage van het (voormalige) Hanze. De belangrijkste fysieke elementen die in Zwolle zijn terug te vinden met betrekking tot de Hanze zijn:

- het compacte middeleeuwse/historische centrum dat vooral tot bloei is gekomen tijdens de Gouden Eeuw van Zwolle; de vele nog aanwezige monumenten: de Grote Kerk met resten van de 35 altaren van de gilden (en de verhalen daarover), de Sassenpoort, Melkmarkt (plek van het riviertje de Aa) en het Rodetorenplein (door recente reconstructie zonder Hanze-uitstraling);
- het water: Zwolle ligt aan het Zwarte Water en de Overijsselse Vecht – voorheen de belangrijkste vaarwegen van Zwolle – en is tegenwoordig via het Zwolle-IJsselkanaal verbonden met de IJssel. Zwolle was het vervoersknooppunt tussen de IJssel, het Zwarte Water en de Overijsselse Vecht (via riviertje de Aa) en opslagplaats voor onder andere zandsteen en hout (houtzaagmolens);
- de vele nog aanwezige familiebedrijven.

5.2 De verhaallijnen

Verhaallijn 2: Moderne Devotie

*Algemene historische beschrijving Moderne Devotie**

De Moderne Devotie (met de basiswaarden soberheid, gehoorzaamheid en kuisheid) is een spirituele beweging binnen de middeleeuwse katholieke Kerk die opkwam aan het eind van de 14e eeuw en is ontstaan doordat mensen niet tevreden waren met hun situatie door misstanden onder de geestelijkheid en in de kerkelijke leiding.

De Moderne Devotie stond voor een vernieuwing van het christelijke gemeenschapsleven en is te zien als een hervormingsbeweging binnen de Kerk en maatschappij. Persoonlijke levensheiliging en praktische levenswijsheden vormden het streven. Geert Grote, grondlegger van de Moderne Devotie stichtte in Deventer de eerste woongemeenschappen van de Zusters des Gemeenen Levens en iets later ook van de Broeders des Gemeenen Levens (gemeenschappen van leken). Zij predikten een geestelijk reveil tegen de verloedering van het leven van de clerus en de verruwing van de volkse zeden. Hun voornaamste bezigheden waren de zorg voor de studerende jeugd en de verbetering van de leefomstandigheden van de bevolking.

Verantwoordelijkheid voor eigen ziel en zielenheil was belangrijk in de moderne devotie (evenals dat een geestelijke niet nodig was voor contact met God). De Moderne Devotie wordt wel gezien als een wegbereider voor de Reformatie en daarmee gepaard gaande conflicten met de Heilige Stoel.

Ook onderwijs speelde een belangrijke rol bij de verspreiding van de idealen van de Moderne Devotie. Arme studenten werden ondersteund, rijke lanterfanters weggestuurd. Met de productie van boeken, ook in de volkstaal, verdienden scholieren de kost. Grote's volgeling Florens Radewijns stichtte klooster Windesheim (zo'n 10 km ten zuiden van Zwolle) aan de IJssel. In Zwolle kwam een tweede gemeenschap op de Agnietenberg, het vrouwenklooster van Diepenveen werd in 1400 door Johannes Brinckerinck gesticht. Vanuit kloosters Windesheim en Diepenveen, maar met name vanuit de handelssteden Zwolle en Deventer, verspreidde de Moderne Devotie zich over de wereld van de Hanze en bereikte begin 16de eeuw haar hoogtepunt. De beweging beïnvloedde mensen zoals Thomas a Kempis (1380 – 1472, geboren in Kempen, ook gewoond in Deventer en

Zwolle), die praktische devotie tijdens de viering van de Mis en in het dagelijks leven voorstond, en later ook Desiderius Erasmus en Jeroen Bosch uit 's-Hertogenbosch. Aangenomen wordt dat a Kempis in belangrijke mate de geschriften van Geert Grote 'gecodificeerd' heeft in zijn boek *De Imitatione Christi* (vertaald als De navolging van Christus). Het representeert min of meer het praktische spirituele programma van de Moderne Devotie. De invloed van de Moderne Devotie bleef ook na de Reformatie groot. Het werd, na de Bijbel, het meest verspreide boek ter wereld. (bron: wikipedia)



5.2 De verhaallijnen

Verleden – heden – toekomst Moderne Devotie

Zwolle heeft een belangrijke plek in (de verspreiding) van de Moderne Devotie. Vanuit dat verleden is de Zwolse mentaliteit er nog steeds een van verantwoordelijkheidsgevoel, tegendraads en spiritueel. Zwolle kent nog steeds een zorgmentaliteit (voorheen o.a. ook armen- en ouderenzorg) met het grootste niet-academisch ziekenhuis en biedt hoogwaardig onderwijs (MBO en HBO). Relevante en soms zeer actuele onderwerpen bij dit thema zijn verder de armenzorg, onderwijs in de volkstaal (met het gymnasium van Johan Cele), het botsen van de Hanzementaliteit (rijkdom van de kooplieden) met de soberheid, gehoorzaamheid en kuisheid van de Moderne Devotie, het (opnieuw) centraal stellen van de mens en het moreel verval (huidige bankencrisis, 'graaiers', oorlogen etc.). Ook de verhalen rondom de personen van Geert Grote, Johan Cele en Thomas a Kempis (auteur van het boek *De Imitatione Christi*), fysiek terug te vinden in de historische binnenstad, bieden aanknopingspunten voor de ontwikkeling van de lijn Moderne Devotie. In Zwolle is er in het stadsbestuur onafgebroken een relatief groot aandeel religieuze politieke partijen vertegenwoordigd.

De verhaallijn Moderne Devotie is verder gelieerd met en kan invulling geven aan het thema 'Onderwijs' uit het overkoepeld verhaal van Zwolle. Ook is de Moderne Devotie een tegenhanger voor het harde thema 'Economie/Regiobinding' uit het overkoepelende Verhaal van Zwolle.

Fysieke elementen Moderne Devotie Zwolle

Ook hier is de historische binnenstad bij uitstek de fysieke etalage van Moderne Devotie. De belangrijkste fysieke elementen die in Zwolle zijn terug te vinden met betrekking tot de Moderne Devotie zijn:

- De Grote Kerk met banken van de Latijnse school (de school van Cele), leprozenkapel (waar de zieken de kerkdienst mee konden maken);
- Windesheimklooster (nu nog klein hervormd kerkje ten zuiden van Zwolle);
- Agnietenberg met een grafmonument;
- Botten van Thomas a Kempis in de Lieve Vrouwekerk (Peperbus);
- Praubstraat met de Fraterhuizen;
- Het Langhuis;
- Celepoortje/Celecentrum in de Papenstraat;
- Grote Kerkplein;
- Fraterhuis;
- Sassenstraat.



Verhaallijn 3: Democratie

Algemene historische beschrijving Democratie

Het Nederlandse woord democratie stamt af van de Griekse woorden *dèmos* (volk) en *krato* (heersen, regeren) en betekent dus letterlijk 'volksheerschappij'. Dit houdt in dat het volk zelf stemt over de wetten, zoals in het oude Athene, of het volk verkiest vertegenwoordigers die de wetten maken, zoals in België en Nederland. In een democratie is de voltallige bevolking soeverein en is alle autoriteit gebaseerd op de (op z'n minst theoretische) instemming van het volk. Deze bestuursvorm is gebaseerd op het menselijke gelijkheids-ideaal. (bron: wikipedia)

5.2 De verhaallijnen

Verleden – heden – toekomst democratie

Zwolle is door de eeuwen heen een recht- en bestuurscentrum geweest. Belangrijke personen in de geschiedenis van de democratie die verbonden zijn met Zwolle zijn Joan Derk van der Capellen, politicus uit de 18de eeuw die een belangrijke rol speelde in de patriottenbeweging (en zitting had in de staten van Overijssel), en Johan Rudolf Thorbecke, de grondlegger van de Nederlandse parlementaire democratie die in de 19de eeuw is geboren in Zwolle. Ook is de SDAP (voorloper van de PvdA) in 1894 in Zwolle opgericht.

Zwolle is heden ten dage nog steeds een belangrijk bestuurscentrum als provinciehoofdstad, en huisvest nog altijd de Rechtbank.



Fysieke elementen democratie in Zwolle

Er zijn niet veel fysieke elementen die de democratie in Zwolle zichtbaar maken:

- beeld van Thorbecke voor het station (dat overigens op die plek midden in de rotonde, nauwelijks opvalt);
- buste van Van der Capellen op het Bethlehemkerkplein;
- vier grafbeelden voor Joan Derk van der Capellen, gemaakt door de Italiaanse beeldhouwer Giuseppe Ceracchi in opdracht van een Zwols burgercomité, zijn nooit afgeleverd in Zwolle in 1789 (omdat Nederland twee jaar eerder was bezet door Duitse troepen, die de patriottische beweging van Van der Capellen de kop indrukten). Sinds 2009 wordt onderhandeld om de beelden naar Zwolle te halen en ze na ruim 200 jaar (tijdelijk) te plaatsen in de Grote Kerk;
- Drostenhuis;
- De Oude Statenzaal in de Diezerstraat;
- Thorbeckegracht 11 (Staatshuys);
- gedenksteen aan de Bloemendalstraat (Joan Derk van der Capellen).

5.3 Eerste aanzet uitwerking cultuur- historisch verhaal

In deze paragraaf doen we eerst een algemene aanzet voor de uitwerking van het cultuurhistorische verhaal van Zwolle. In paragraaf 5.4 hierna komt een eerste concrete programma-uitwerking voor de komende jaren aan de orde.

Het Stedelijk Museum Zwolle, het Historisch Centrum Overijssel en de Grote Kerk, als de meest aangewezen kernpartners om invulling te geven aan (de uitvoering van) het cultuurhistorische verhaal, zullen in een latere fase verdere verdieping moeten aanbrengen in de programma-uitwerking in afstemming met andere cultuur-historische, culturele en andere organisaties.

Citaat uit een van de werksessie:
'Koopman en dominee, dat karakteriseert Zwolle!'

Aantrekkelijkheid verhaallijnen

Voordat we een eerste aanzet voor de uitwerking van het cultuurhistorische verhaal van Zwolle geven, beoordelen we de aantrekkelijkheid van de verhaallijnen om Zwolle onder de aandacht van bewoners en (potentiële) bezoekers te brengen.

Belangrijk bij het onder de aandacht brengen (de profilering) van de stad aan de hand van drie cultuurhistorische verhaallijnen is dat:

- deze waar moeten zijn;
- ze onderscheidend moeten zijn;
- ze aantrekkelijk moeten zijn (een voordeel bieden) voor de potentiële bezoeker;
- ze relevantie moeten hebben voor het heden en de toekomst

De verhaallijnen zijn waar

De drie verhaallijnen zijn geïdentificeerd op basis van de geschiedenis van de stad. Ze zijn dus waar. De fysieke zichtbaarheid van deze verhaallijnen in de (historische binnen)stad is echter verschillend. Van de verhaallijn Zwolle Hanzestad is nog het meeste zichtbaar, van de verhaallijn Democratie het minste (zie tabel).

Niet alle verhaallijnen even onderscheidend

De verhaallijn Zwolle Hanzestad is niet heel onderscheidend, omdat verschillende steden in Nederland (waaronder Deventer en Kampen), maar ook steden in Duitsland, zich profileren als Hanzesteden. Moderne Devotie

is echter wel weer onderscheidend. Alleen Deventer gebruikt (onder andere) moderne devotie in de profilering van de stad. Democratie wordt vooral gehanteerd door en geïdentificeerd met Den Haag in zijn profilering als internationale stad van vrede en recht.

Niet alle verhaallijnen even aantrekkelijk

De aantrekkingskracht van Zwolle Hanzestad is groot omdat een Hanzestad door potentiële bezoekers vaak wordt geassocieerd met oude en historische binnensteden en met sfeervol en gezellig, zoals ook de historische binnenstad van Zwolle dat is. Moderne Devotie zal nagenoeg onbekend zijn en heeft daardoor op zich nauwelijks aantrekkingskracht. Democratie ten slotte is weliswaar een bekend begrip (een bekende bestuursvorm), maar de aantrekkingskracht hiervan zal voor de potentiële bezoekers in het algemeen beperkt zijn.

Een en ander wordt bevestigd door het Toeristisch Imago-onderzoek van LAGroup onder bezoekers en niet-bezoekers van Zwolle. Als spontane associatie bij Zwolle wordt in dit onderzoek Hanze/Hanzestad het vaakst genoemd, gevolgd door gezellig, leuk en mooi en oude/historische (binnen)stad. Ook niet onbelangrijk om te noemen is dat een groot deel (van met name de niet-bezoekers) helemaal geen beeld heeft bij Zwolle.*

5.3 Eerste aanzet uitwerking cultuurhistorische verhaal

Relevantie voor het heden en de toekomst

Om stoffigheid en oubolligheid te voorkomen is het belangrijk om de relatie met het heden en de toekomst te leggen of de verhaallijnen vanuit het heden te benaderen. Bij democratie is dit het makkelijkst, bij Hanzestad en Moderne Devotie iets lastiger maar biedt voldoende aanknopingspunten.

	Hanzestad	Moderne Devotie	Democratie
Waar en zichtbaar	Veel zichtbaar	Zichtbaar	Nauwelijks zichtbaar
Onderscheiden d t.o.v. andere steden	Beperkt	Ja	Enigszins
Aantrekkelijk voor potentiële doelgroep	Ja	Nauwelijks	Nauwelijks
Relevantie voor heden en toekomst	Voldoende aanknoping	Voldoende aanknoping	Veel aanknoping

Samenvattend ontstaat het volgende beeld:

De belangrijkste verhaallijn is Zwolle Hanzestad. De tweede belangrijkste verhaallijn is Moderne Devotie, maar voor een specifieke geïnteresseerde doelgroep. De derde verhaallijn Democratie biedt de minste kansen. Zwolle zou dus in eerste instantie moeten focussen op de eerste twee verhaallijnen.

Deze twee verhaallijnen kunnen ook het meest gelinkt worden aan de historische binnenstad, die een van de belangrijkste redenen voor een bezoek aan een stad vormen. Verbinding met de actualiteit (heden en toekomst) is belangrijk voor de aantrekkelijkheid van de verhaallijnen voor een brede doelgroep.

Doelgroepen

De doelgroepen voor Hanzestad Zwolle zijn primair Nederlanders (zowel bewoners als bezoekers) die zijn geïnteresseerd in cultuurhistorie en (oude) steden, secundair Duitsers en Belgen met dezelfde interesse.

Voor Moderne Devotie gaat het om een specifiekere doelgroep van primaire Nederlanders (bewoners en bezoekers) die zijn geïnteresseerd in religie, spiritualiteit en cultuurhistorie.

In 2014 bedroeg het totale aantal bezoekers aan Zwolle 1,2 miljoen. Het merendeel hiervan is afkomstig is uit de regio: 21% komt uit Overijssel, 17% uit Gelderland, 10% uit Drenthe, 10% uit Noord-Holland en 10% uit de overige provincies.** Het aandeel buitenlanders is niet bekend.*

Ontwikkeling verhaal van Zwolle: een gelaagde presentatie

Hanzestad Zwolle en Moderne Devotie worden verteld binnen de muren van instellingen en buiten de muren van de historische binnenstad. Dat wat binnen de muren wordt verteld, wordt versterkt door wat buiten de muren in de binnenstad wordt verteld en omgekeerd.



Rol kernpartners bij uitvoering

Van de vier kernpartners bij het onderzoek zijn het *Stedelijk Museum Zwolle (SMZ)*, het *Historisch Centrum Overijssel (HCO)* en de *Grote Kerk* de belangrijkste partners om daadwerkelijk invulling te geven aan de verhaallijnen. Het SMZ en Grote Kerk werken momenteel beide aan een (ver)nieuw(d) concept voor de inrichting en presentatie.

5.3 Eerste aanzet uitwerking cultuurhistorische verhaal

Het **SMZ**, gevestigd in het monumentale Drostenhuis (16e-eeuwse regentenwoning) met aangebouwde nieuwbouw in de historische binnenstad van Zwolle, heeft deze zomer een koerswijziging ingezet op basis van een nieuwe toekomststrategie. Het museum wil zich in de toekomst focussen op een moderne beleving van het cultureel erfgoed van (regio) Zwolle en wil daarmee *het* centrum van het cultuurhistorische verhaal van Zwolle worden. In de nieuwe (semi)permanente presentatie in het Drostenhuis, die wordt ontwikkeld op basis van een nieuw museaal belevingsconcept, wordt de geschiedenis van Zwolle verteld. Belangrijk onderdeel daarvan is de geschiedenis van de Hanze. De (semi)-permanente presentatie wordt regelmatig gewisseld/aangevuld met objecten die na de jaarprogrammering ter beschikking komen. De presentatiefunctie hedendaagse kunst wordt beëindigd.

De Grote Kerk heeft een dominante positie in het hart van de stad en daarmee een natuurlijke trek op bezoekers. In afstemming met het SMZ en HCO ontwikkelt de Grote Kerk een expositie op de drie zolders van de

hallen van de kerk, die in de loop van 2017 ingericht zou kunnen worden. De expositie toont, vanuit het gezichtspunt van de Grote Kerk, de belangrijke historische ontwikkelingen die zich in en om de kerk hebben afgespeeld, en legt een relatie met het heden en de toekomst. Het laat vensters zien met thema's als De Grote Kerk als stille getuige, Hanzestad toen en nu en Moderne Devotie, en visualiseert waarom deze al eeuwen belangrijk zijn voor de stad en zijn bewoners, voor de handelsgeest, het onderwijs, voor Nederland en Europa. Tevens legt de expositie verbindingen met unieke historische en actuele locaties in de stad.

HCO gaat stoppen met de presentatiefunctie die het nu nog heeft en wil deze functie in de toekomst alleen nog inzetten voor scholen en groepen. De publiekspresentaties wil men samen met de andere partners in de binnenstad gaan organiseren. HCO fungeert wat betreft de cultuurhistorische verhaallijnen als leverancier van kennis, expertise, informatie en materiaal/collectie om invulling te geven aan de verhaallijnen.

Museum de Fundatie, de vierde kernpartner, heeft geen cultuurhistorische opdracht, maar

kan vanuit zijn ervaring en expertise van een succesvol museum voor de andere kern-partners een adviserende rol aannemen.

Rol andere organisaties in de stad

Niet alleen de kernpartners in de samenwerking vertellen het cultuurhistorische verhaal van Zwolle, ook andere cultuurhistorische, culturele en andere organisaties kunnen en zullen dit verhaal vertellen, ieder vanuit hun eigen perspectief. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de bij deze organisaties aanwezige kennis én van hun collecties.

Het betreft:

- de afdeling Monumentenzorg en Archeologie van de gemeente Zwolle, waarvan collectie en kennis niet alleen een belangrijke bron zijn, maar die ook met haar nog te ontwikkelen idee van erfgoed-hotpots in de stad een directe bijdrage kan leveren aan de gezamenlijke cultuurhistorische stadsprogrammering;
- cultuurhistorische en culturele organisaties zoals de historische- en geschiedkundige verenigingen en instellingen, rondleiders en gidsen,

5.3 Eerste aanzet uitwerking cultuurhistorische verhaal

eigenaren van monumenten etc., die in de historische binnenstad hun verhaal vertellen;

- andere organisaties zoals Windesheim Hogeschool, Waanders, de Librije etc. Met name deze partners kunnen bijdragen aan het leggen van een verbinding met het heden en de toekomst.

Door de verhalen en objecten van deze partners waar mogelijk te laten aansluiten bij de geïdentificeerde verhaallijnen Hanzestad Zwolle en Moderne Devotie, en een en ander op elkaar af te stemmen en kennis uit te wisselen, wordt het cultuurhistorische verhaal van Zwolle krachtiger.

Laag 1: bij de kernpartners afzonderlijk, binnen de muren

Het SMZ en de Grote Kerk kunnen voor de verhaallijnen Zwolle Hanzestad en Moderne Devotie in het museum respectievelijk de kerk invulling geven met onder andere:

- (semi)permanente tentoonstellingen (waaronder de plannen voor de nieuwe (semi)permanente presentatie van het SMZ en de Grote Kerk);
- wisseltentoonstellingen;

- (programma) activiteiten (educatief of anders);
- festivals en evenementen.

De insteek kan daarbij chronologisch of thematisch zijn, gericht zijn op de collectie, een persoon, een gebeurtenis of een plek in de stad. Belangrijk is dat de kerninstellingen daarbij zoveel als mogelijk aanhaken bij actualiteiten lokaal, regionaal, nationaal of internationaal dan wel vanuit de actualiteit invulling geven aan de verhaallijnen

Daarnaast moeten het Stedelijk Museum Zwolle en de Grote Kerk nadenken op welke wijze zij bewoners en bedrijven kunnen betrekken teneinde een sterk lokaal draagvlak en trots te creëren. Het creëren van betrokkenheid onder bewoners en bedrijven kan in alle stadia: bijvoorbeeld tentoonstellingen en activiteiten ontwikkeld door bewoners of bedrijven, door hen (mede) uitgevoerd of uitgenodigd als speciale bezoekers.

Laag 2: door de instellingen gezamenlijk, binnen de muren

Het Stedelijk Museum Zwolle, de Grote Kerk, HCO-en andere cultuurhistorische, culturele

en andere organisaties kunnen ook gezamenlijk aan de hand van bijvoorbeeld jaarlijks wisselende thema's invulling geven aan de verhaallijnen met tijdelijke tentoonstellingen, activiteiten, evenementen en andere producten.

Van belang is de inhoudelijke samenhang tussen de expositie 'De Grote Kerk als Stille Getuige' (die door de Grote Kerk en het SMZ samen wordt ontwikkeld) met relevante exposities in het SMZ.

Laag 3: in de stad, buiten de muren

Niet alleen binnen de muren van de instellingen, maar ook buiten de muren, fysiek in de stad, in het decor van de historische binnenstad of daarbuiten, kunnen de verhaallijnen zichtbaar worden gemaakt. Dit kan op verschillende manieren worden gerealiseerd:

- door markeringen van of accenten op belangrijke fysieke elementen in de binnenstad op traditionele (bebording, verlichting) of op eigentijdse wijze (QR codes, apps, multimediale technieken) waarmee een verbinding wordt gelegd met de betreffende verhaallijn;

5.3 Eerste aanzet uitwerking cultuurhistorische verhaal

- door met behulp van (hedendaagse) kunst en vormgeving in te spelen op de verhaallijnen (denk bijvoorbeeld aan projecten van lichtkunstenaars zoals Daan Roosegaarde of door jonge kunstenaar van ArtEZ);
- met wandel-, fiets- en vaarroutes, al dan niet met multimediale technieken;
- met aansprekende evenementen en festivals.

Het zichtbaar maken van de verhaallijnen in de stad, buiten de muren, kan worden geïnitieerd door de kernpartners, de gemeente en andere cultuurhistorische, culturele en andere organisaties afzonderlijk en/of gezamenlijk. Omdat het buiten de muren is, in de publieke ruimte, zal de gemeente hier een belangrijke rol vervullen. Deze laag kan sterker invulling krijgen en worden gestimuleerd wanneer deze ingrepen en activiteiten worden aangestuurd, aangejaagd en gecoördineerd door een persoon of organisatie, een 'trekker'.

Laag 4: samen met andere Hanzesteden, op termijn

Zwolle is niet alleen door de geschiedenis met Deventer en Kampen verbonden, maar ook in

het heden. Bovendien profileren beide steden zich ook als Hanzesteden, en Deventer ook met Moderne Devotie. Een 'permanente' gezamenlijke ontwikkeling van aantrekkelijke producten en activiteiten en gezamenlijke marketing op de verhaallijn Hanzestad en Moderne Devotie (met Deventer) kan voor alle een meerwaarde hebben. Ook kan samenwerking met de Hanzesteden in Duitsland interessant zijn voor mogelijke bruikleen van collecties.



Kritieke succesfactoren

Wat zijn kritieke succesfactoren bij het ontwikkelen en uitwerken van het cultuurhistorische verhaal van Zwolle (van beslissend belang voor het al dan niet behalen van succes)?

Onder meer vanuit de benchmarkstudies (zie bijlage 1) kan een aantal kritieke succesfactoren worden afgeleid, namelijk:

- De politieke wil én een langetermijnambitie om de stad op het gebied van cultuurhistorie te versterken.
- Het doen van investeringen in de (infrastructuur van) stad en productontwikkeling om invulling te geven aan de langetermijnambitie op het gebied van de cultuurhistorie.

Het maken van keuzes maken in wat het meest aantrekkelijk is in plaats van alles onder de aandacht van de bewoners en (potentiële) bezoekers te willen brengen.

Het realiseren van samenhang is daarbij belangrijk, bijvoorbeeld aan de hand van duidelijke (langjarige) thema's of mijlpalen.

Intensieve (collectieve) marketing, ook via een centrale informatiefunctie op een centrale plek in de binnenstad, om cultuurhistorie onder de aandacht te brengen van potentiële bezoekers waarbij de gemaakte keuzes consequent en consistent worden meegenomen in de communicatie-uitingen.

5.3 Eerste aanzet uitwerking cultuurhistorische verhaal

- Eén sterke partner op het gebied van cultuurhistorie als 'trekker' die lijnen uitzet, productontwikkeling initieert, partijen bij elkaar brengt en de algehele coördinatie (ook van de uitvoering) op zich neemt. De 'functie' van het 'historisch museum' van de stad zou logischerwijze deze trekker moeten zijn, het Stedelijk Museum Zwolle dus. Een alternatief zou kunnen zijn een creatieve aanjager (of cultureel intendant) die invulling geeft aan cultuurhistorie los van de bestaande instellingen (en op basis van gezamenlijk geformuleerde cultuurhistorische mijlpalen) en daarbij onder andere met de inwoners in gesprek gaat om draagvlak te creëren. Bij de uitwerking van de organisatiescenario's komen we terug op de keuze tussen 'trekker' en 'aanjager'.
- Een centraal cultuurhistorisch punt in de stad: het 'hoofdkantoor'. Voor Zwolle is dit het Drostenhuis.
- Voldoende vernieuwing in het product-aanbod om herhaalbezoek aan de stad te stimuleren.



5.4 Eerste programma- uitwerking voor de komende jaren

De kernpartners bij het onderzoek hebben op basis van het cultuurhistorische verhaal van Zwolle een eerste uitwerking van het programma voor de komende jaren gemaakt. Het doel hiervan is om de verhaallijnen te concretiseren in programma's, en daarmee te laten zien hoe zij invulling kunnen geven aan met name laag 1 en 2 (afzonderlijk respectievelijk samen, binnen de eigen muren).

In een volgende fase van het samenwerkingsproject zal in afstemming met andere organisaties (cultuurhistorische, culturele organisaties, bedrijfsleven en gemeente) verder invulling worden gegeven aan de programmering. Ook zal dan de financiering van het programma moeten worden geregeld.

Op de volgende pagina's wordt een eerste uitwerking van het programma gegeven dat invulling geeft aan de verhaallijnen voor de komende jaren. De nadruk wordt gelegd op zowel de historische component als op het heden en de actualiteit van de betreffende verhaallijn.

Het programma betreft drie blokken tot en met 2018:

- **Geestelijk leven in 2016.** Dit programma geeft invulling aan de verhaallijn Moderne Devotie;
- **Handel en economie in 2017.** Dit programma geeft invulling aan de verhaallijn Hanze. Hiervoor is het jaar 2017 gekozen omdat in dat jaar de internationale Hanzedagen in Kampen plaatsvinden;
- **Politiek in 2018.** Alhoewel democratie niet als overkoepelende verhaallijn is gekozen voor het verhaal van Zwolle, kan het thema wel worden opgepakt wanneer de actualiteit daartoe aanleiding geeft.

Het programma moet verder (en concreter) worden uitgewerkt door de kernpartners die het samenwerkingstraject met elkaar aangaan (zie hoofdstuk 6 organisatie samenwerking). Daarbij moet worden gezorgd dat alle (relevante) lagen van de in het vorige hoofdstuk ontwikkelde piramide worden gevuld (binnen de muren van de instellingen

afzonderlijk en gezamenlijk, buiten de muren in de stad en samen met andere Hanze-steden).

Ook moeten, waar relevant, andere samenwerkingspartners worden betrokken. In de programma-uitwerking op de volgende pagina zijn suggesties gedaan voor samenwerkingspartners. Het zijn nog suggesties die niet zijn afgestemd met deze partners.

Belangrijk bij de verdere uitwerking is dat de beoogde potentiële doelgroepen worden gedefinieerd en dat deze goed in gedachten worden gehouden bij de invulling van het programma om het zo aantrekkelijk mogelijk te maken voor de gedefinieerde doelgroep.



5.4 Eerste programma-uitwerking komende jaren

GEESTELIJK LEVEN

Voorjaar/zomer 2016

De kern van het programma 'geestelijk leven' in het voorjaar/zomer van 2016 wordt gevormd door de **monografische tentoonstelling** over het leven en het werk van Thomas a Kempis in het SMZ (Drostenhuis).

Het kernprogramma bestaat verder uit een combinatie van de volgende activiteiten:

- **Tijdelijke tentoonstelling** over het leven en het werk van Geert de Grote (samen met Deventer).
- **Historische expo** Moderne Devotie in Zwolle in het SMZ (Drostenhuis). Hierbij wordt speciale aandacht besteed aan onderwijsvernieuwer Joan Cele.
- Verbreding van het geestelijk leven naar **historische gebouwen** in de stad (satellietlocaties zoals Sassenpoort, Keizer Karel Huis, Fundatie, het station, Windesheim, scholen, wijkcentra en bedrijven).
- **Stadswandelingen**, virtueel en reëel, naar historische plekken die te maken hebben met geloof, schrijven, boeken en onderwijs (en die op een aantrekkelijke en duidelijke manier worden gemarkeerd*).

- **Symposium** over toekomstige onderwijsontwikkelingen en de actualiteit van ideeën Joan Cele i.s.m. ministerie OCW.
- In 2017 is de 600-jarige sterfdag van Joan Cele. Vanaf kerst 2016 tot 9 mei 2017 (sterfdag) zijn er activiteiten in dit kader.
- **Leergang** Leiderschap en Postmoderne devotie en directiecolleges over leiderschap en vernieuwing in de Grote Kerk.
- Windesheim Honours College studenten werken vanuit de Grote Kerk aan **maatschappelijke projecten** met thema's gerelateerd aan Moderne Devotie.
- **Uitstapjes** naar het Windesheimklooster, Windesheim en andere scholen waar interessante en aantrekkelijke activiteiten worden ontwikkeld.
- **Expo** rond onderwijs en arbeidsmarkt in Zwolle op Windesheim of in Grote Kerk.

Aanvullend op het bovenstaande kernprogramma krijgt 'geestelijk leven' in het voorjaar/zomer van 2016 verder invulling met de volgende (rand)programmering:

- Een **expositie** van foto's gerelateerd aan het geestelijk leven in de afgelopen 100 jaar.

- **Activiteiten** rondom mindfulness (doortrekken van de historische insteek van het 'geestelijk leven' naar het heden) door het SMZ.

Doelgroepen

De meeste belangrijke doelgroepen voor het programma 'geestelijk leven' in het voorjaar/zomer 2016 zijn:

- inwoners van Zwolle
- in historie geïnteresseerden Nederlanders
- in religie geïnteresseerden Nederlanders
- scholieren en studenten uit het voortgezet onderwijs, MBO en HBO.
- bedrijfsleven

GEESTELIJK LEVEN

Najaar/winter 2016

De kern van het programma 'geestelijk leven' in het najaar/winter van 2016 wordt gevormd door **Opgezwolle/Holterbroek - De Zwolse stadsjungle**. Hoe Zwolle/wijk Holterbroek de hegemonie veroverde in de Nederlandse hiphop:

- **Performances** in de stad: bijvoorbeeld Sticks, Rico en Typhoon.
- Een **expositie** van foto's van Herb Alfonso, Kinza Ferjani in het SMZ en op satellietlocaties (Deltion en in Holterbroek).

5.4 Eerste programma-uitwerking komende jaren

Aanvullend op het bovenstaande kern-programma krijgt 'geestelijk leven' in het najaar/winter van 2016 verder invulling met de volgende (rand)programmering:

- **Performances, debat en verbeelding** rond straattaal, social media taal, culttaal en streektaal in de Grote Kerk. Dit kan worden verbreed naar de taal van landelijke aansprekende personen zoals Louis van Gaal's Engels, Cruijff's logica, Claudia de Brey (masterclass Nederlands lied) en Wim Daniëls.
- Een **serie hiphop-concerten** in samenwerking met Hedon in Hedon en op andere locaties.
- **Onderwijsopdrachten** aan studenten van Deltion, Cibap en Artez om het thema 'Opgezwolle/Holterbroek' te verbeelden.
- **Expositie** over de historie van Holterbroek als muziekwijk met foto's, verhalen en wandelingen, vooral ook in de wijk Holterbroek zelf.

Doelgroepen

De meeste belangrijke doelgroepen voor het programma 'Opgezwolle/Holterbroek' in het najaar/winter 2016 zijn:

- inwoners van Zwolle
- jongeren in de regio
- scholieren en studenten uit basisonderwijs basisonderwijs (groepen 7 en 8), voortgezet onderwijs, MBO en HBO.

HANDEL EN ECONOMIE

Voorjaar en zomer 2017

De kern van het programma 'handel en economie' in het voorjaar/zomer van 2017 wordt gevormd door de **historische (dubbel) Hanze tentoonstelling** in het SMZ (Drostenhuis) in samenwerking met het Stedelijke Museum Kampen en met Deventer.

Hiermee wordt tevens aangesloten bij de Internationale Hanzedagen die in 2017 in Kampen plaatsvinden.

Voor bruikleen kan worden geleund op het Hanze Museum in Lübeck. Tussen Zwolle, Kampen en Deventer kunnen afspraken worden gemaakt over de focus van de tentoonstellingen (bijvoorbeeld maritiem in Kampen, handels-/monetaire aspecten in Deventer en Zwolle).

Het kernprogramma bestaat verder uit een combinatie van de volgende activiteiten:

- **Manifestatie/tentoonstelling** rond creatieve industrie door Artez, Cibap, Deltion, Landstede, R10, Fundatie en mogelijke andere partners met een aansprekende gastconservator, bijvoorbeeld lichtkunstenaar Daan Roosegaarde. Hoe raakt toegepaste kunst aan autonomie? Idealiter ontwikkelt deze manifestatie/tentoonstelling zich tot een terugkerende manifestatie/tentoonstelling (bijvoorbeeld een IJssel biënnale).
- **Begeleidende (virtuele en reële) programma's**: op zoek naar de sporen van de Hanze in Zwolle, Deventer en Kampen en het inzichtelijk maken van de nieuwe Hanze, het familiebedrijf, de moderne distributie, internationale contacten etc.).
- **Satellietexpo** bij Wehkamp.

Aanvullend op het bovenstaande kern-programma krijgt 'handel en economie' in het voorjaar/zomer van 2017 invulling met de volgende (rand)programmering:

- **Permanente tentoonstelling** met aandacht voor de Hanze in het SMZ, conform hun nieuw museaal belevingsconcept.

5.4 Eerste programma-uitwerking komende jaren

- **Expositie** op de zolders van de Grote Kerk met als titel *'De Grote Kerk als Stille Getuige'* waarin het verhaal van Zwolle vanuit het perspectief van de kerk wordt verteld vanuit het verleden, heden en toekomst.
- **Theaterproducties** over het leven in de (historische en nieuwe) Hanzetijd in samenwerking met de Zwolse theaters.
- **Historische vlootshow** over de IJssel (en verbonden met Sail Kampen en vaartuigen sleepvlootdagen Zwartesluis)*.
- **Symposium** over de betekenis Hanze voor de moderne tijd in samenwerking met het bedrijfsleven.
- **(Virtuele) Hanzeacademie** als platform waarin de geest van de Hanze-ideeën en initiatieven kunnen landen en met elkaar in verbinding worden gebracht, ontwikkeld door de Grote Kerk.
- **Performances, debat en verbeelding** georganiseerd door de Grote Kerk rond het nu en de toekomst van Zwolle. Markten met 'het Zwolse kapitaal' van vandaag (mentaliteit van zaken doen, het vormgeven van de cultuur, andere kant van succes, de guts van Hanze nu).

- **Seminar** over stedelijke vernieuwing met bekende architecten zoals bijvoorbeeld als Rem Koolhaas (OMA) en Adriaan de Geuze (bureau West8), georganiseerd door de Grote Kerk.

Doelgroepen

De meeste belangrijke doelgroepen voor het programma 'handel en economie' in het voorjaar/ zomer 2017 zijn:

- inwoners van Zwolle
- in historie geïnteresseerden Nederlanders, Duitsers en Belgen
- in economie geïnteresseerden Nederlanders
- scholieren en studenten uit het voortgezet onderwijs, MBO en HBO.

HANDEL EN ECONOMIE

Winter 2017/voorjaar 2018

Het kernprogramma 'handel en economie' in de winter van 2017/voorjaar van 2018 wordt gevormd door activiteiten rondom **combines** en de **regionale keuken** met onderwerpen als:

- **Jonnie Boer** en het slootje bij Giethoorn.
- Groot Zwolle als Agrifood Centrum.

- Het oude en nieuwe land.
- Internationalisatie en schaalvergroting in de **voedselvoorziening**.
- Hoe **Jonnie Boer** een wereldtrend van regionalisatie veroorzaakte.

Aanvullend op het kernprogramma krijgt 'combines en de regionale keuken' in de winter van 2017/voorjaar van 2018 invulling met de volgende (rand)programmering:

- Activiteiten georganiseerd rondom Zwolle culinaire stad.
- **Proeverijen** in de keuken/tuin van het SMZ, in de Grote Kerk en op andere plekken in de stad.
- Ontwikkeling van Zwolse **specialiteiten menukaart** door het SMZ in samenwerking met restaurateurs.
- **Tentoonstelling** over de regionale keuken en de ontwikkeling van Zwolle als culinaire stad.
- **Routes** langs agrifood-plekken inclusief routemateriaal.
- **Markt** over het Zwols kapitaal waar regionale producten (voedsel/kunst en andere zaken) en diensten een tijdelijke plek krijgen in de Grote Kerk en worden verhandeld en uitgelicht.

5.4 Eerste programma-uitwerking komende jaren

Doelgroepen

De meeste belangrijke doelgroepen voor het programma 'combines en de regionale keuken' in de winter van 2017/voorjaar van 2018 zijn:

- inwoners van Zwolle
- culinair geïnteresseerden Nederlanders, Belgen en Duitsers.

POLITIEK

Zomer en najaar 2018

Najaar en winter 2018

Alhoewel democratie niet als een centrale verhaallijn is gekozen, kan dit thema wel worden opgepakt indien de beeldengroep (gemaakt voor het praalgraf van Joan Derk van der Capellen) naar de Grote Kerk komt.

Het kernprogramma politiek in de zomer en het najaar van 2018 wordt gevormd door activiteiten rondom Zwolle als politiek centrum met als thema 'Van patriotten, Thorbecke en SDAP'. De kern bestaat uit een combinatie van de volgende activiteiten:

- Een **reeks tentoonstellingen** in het SMZ en op satellietplekken zoals in het Thorbecke huis Café De Atlas en de Grote Kerk.

- **Lezingen** over staatkundig belang van Zwolse politici met gewaagde bespiegelingen betreffende de Zwolse identiteit en de merkwaardige combinatie van religieus en seculier die we in de stad aantreffen.

Aanvullend op het bovenstaande kernprogramma krijgt 'Van patriotten, Thorbecke en SDAP' in de zomer/najaar van 2018 invulling met de volgende (rand)programmering:

- **Lezing/debat** met bekende landelijke politici om te spreken over het onderwerp 'de betekenis van Zwolse historie voor de (actuele) politiek'.
- **Politiek debat** over maatschappelijke actualiteiten in het licht van de politiek historie.
- Een **reizende tentoonstelling** voor het onderwijs.
- **Seminar** over egocultuur, het in zichzelf gekeerd zijn: onder meer besluiteloosheid van de politiek i.c. de zorg, de vluchtelingenproblematiek, het onderwijs, de financiële sector na de crisis, et cetera.
- **Onderwijsopdracht:** Windesheim Honours College studenten presenteren een nieuw politiek stelsel dat de burger optimaal bindt (life experience room: het stelsel in werking).

Doelgroepen

De meeste belangrijke doelgroepen voor het programma 'Van patriotten, Thorbecke en SDAP' in de zomer/najaar 2018 zijn:

- inwoners van Zwolle
- in politiek en historie geïnteresseerden Nederlanders
- scholieren en studenten uit het voortgezet onderwijs, MBO en HBO.

EDUCATIE PO en VO

Van relevante programmaonderdelen zal een productpakket worden samengesteld voor educatiedoeleinden op de primaire en voortgezet onderwijsinstellingen (PO respectievelijk VO).

6.1

Organisatievorm van de samenwerking

Nu de inhoud is ontwikkeld met het cultuurhistorisch verhaal van Zwolle en met de eerste programma-uitwerking van de verhaallijnen voor de komende jaren, kunnen we de daaruit volgende organisatie van de samenwerking in beeld brengen. Dat doen we met twee scenario's, met op de voor deze initiatieffase van belang zijnde onderdelen en de bijbehorende diepgang. Een nadere uitwerking en concrete duiding van de organisatie van de samenwerking moet worden gerealiseerd wanneer de samenwerking daadwerkelijk van start gaat.



Inleiding

In deze initiatieffase van de samenwerking brengen we op hoofdlijnen in twee scenario's in beeld hoe de organisatie van de samenwerking eruit zou kunnen zien.

De twee scenario's zijn:

1. Vast samenwerkingsverband met drie kernpartners.

2. HCO verantwoordelijk.

Achtereenvolgens komen per scenario de voor deze fase van belang zijnde onderdelen op de passende hoofdlijnen aan de orde:

- de museale visie op hoofdlijn
- de deelnemers
- de (juridische) entiteit
- de structuur en de aansturing
- samenwerkingsgebieden
- inzet functies van de individuele partners
- marketing en promotie
- relatie met de gemeente.

Scenario 1: vast samenwerkingsverband met drie kernpartners

De museale visie op hoofdlijn

Pragmatisch, snel op te starten samenwerkingsverband tussen kernpartners op gelijkwaardige basis. In SMZ vaste tentoonstellingselementen, gecombineerd met dynamische thematische wisselexposities. Stadsprogrammering met bilocaties, activiteiten, evenementen.

Inhoudelijke verdieping in HCO (lezingen, toegang archief). Op termijn volwaardige participatie Grote Kerk met complementaire invulling die museale attractiviteit verder versterkt. Fundatie als deskundig adviseur borgt hoge kwaliteit.

De deelnemers

Drie kernpartners:

- De Grote Kerk
- Historische Centrum Overijssel (HCO)
- Stedelijk Museum Zwolle (SMZ)

Facultatief aangevuld met:

- Monumentenzorg & Archeologie van de gemeente
- Zwolle Marketing

Vaste adviseur:

- Museum De Fundatie

De cultuurhistorische instellingen uit de tweede lijn en andere relevante (culturele en commerciële) organisaties haken, zoals al eerder vermeld, aan bij de samenwerking voor het bedenken en uitvoeren van de programmering.

6.1 Organisatievorm van de samenwerking

De (juridische) entiteit

Een vast samenwerkingsverband tussen de drie kernpartners waarbij *alle* cultuur-historische zaken in het samenwerkingsverband worden ingebracht.

Institutionalisering van het samenwerkingsverband is niet gewenst. Er wordt daarom geen aparte en specifieke (vaste) organisatie voor de samenwerking opgezet, waardoor er geen vaste kosten/overhead zijn binnen het samenwerkingsverband. Er wordt ook geen (aparte) rechtspersoon opgericht voor de samenwerking.

De instellingen blijven voorts individueel hun eigen activiteiten op niet-cultuurhistorisch vlak uitvoeren.

De structuur en de aansturing

De structuur van het vaste samenwerkingsverband is een projectorganisatie. Er is geen vaste organisatiestructuur, maar per thematisch programmajaar of (buiten het programmajaar) per project wordt door de kernpartners van de samenwerking een kernstructuur en de organisatorische en personele invulling opgezet. De formele aansturing van en besluitvorming binnen de projectorganisatie is in handen van de directeurs van de kernpartners van de

samenwerking gezamenlijk. Er is binnen dit directeursverband geen hiërarchische verhouding. Wel is er binnen de projectorganisatie een vaste 'trekker' die het proces trekt en coördineert, het programmajaar of de projecten initieert, andere partners voorstelt om mee samen te werken en hen bij elkaar brengt, de projectorganisatie en de lijnen uitzet, productontwikkeling initieert, en de algehele coördinatie (ook van de uitvoering) op zich neemt. Logischerwijs zou de 'functie' van 'historisch museum' van de stad deze trekker moeten zijn, in Zwolle dus het SMZ. Deze vorm van vaste trekker geniet de voorkeur boven het in hoofdstuk 5 genoemde alternatief van een cultureel aanjager. De SMZ-organisatie moet echter wel kwalitatief versterkt worden. Een heroriëntatie op de personeelsformatie is daarvoor nodig.

De drie kernpartners sluiten een samenwerkingsovereenkomst als bevestiging en uitwerking van hun commitment.

Samenwerkingsgebieden

Er wordt binnen de projectorganisatie samengewerkt op alle gebieden en alle taken die uitgevoerd moeten worden voor het

betreffende programmajaar dan wel voor het betreffende project, met name op de hoofdgebieden:

- programmering
- promotie en pr
- productie (en voorbereiding)
- uitvoering

Inzet functies van de individuele partners

Alle functies en taken, en de bijbehorende medewerkers van de individuele partners kunnen (waar nodig) worden ingezet voor de het opzetten en uitvoeren van de samenwerkingsprojecten, met name:

- directie
- conservatoren/programmeurs
- marketing, pr en promotie
- productie en techniek
- uitvoerende (faciliterende) publiekstaken (kassa, suppoosten et cetera)
- waar relevant horeca.

Het ligt voor de hand met gastconservatoren/curatoren te werken als de breedte van de thematiek daarom vraagt. Ook voor de andere functies en taken zouden niet alleen medewerkers van de individuele partners ingezet hoeven worden. Externe inhuur kan om kwaliteits- of capaciteitsoverwegingen gewenst of zelfs noodzakelijk zijn.

6.1 Organisatievorm van de samenwerking

Verder is het aan te bevelen om bepaalde functies of taken van de samenwerkingsprojecten (misschien wel permanent) te laten vervullen door een van de (kern)partners die sterk en goed is op het betreffende functie- of taakgebied.

Financieel wordt de inzet van directe functies en de bijbehorende medewerkers van de individuele partners gedekt met doorfacturering (van de directe uren) aan de projectorganisatie. De indirecte uren en overhead worden niet doorbelast aan de gezamenlijke projecten.

Marketing en promotie

Het vermarkten van het verhaal van de stad Zwolle wordt gedaan door Zwolle Marketing. Onlangs is hiervoor een nieuw beleid opgesteld: 'Van promotie naar integrale vermarkting van de stad'. Daarmee zijn verschillende aanknopingspunten voorhanden en worden toolkits aangereikt om ook het cultuurhistorische verhaal van Zwolle en de (gezamenlijke) programmering te promoten. Deze (lokale, regionale en waar relevant landelijke) promotie is in hoofdzaak in handen van de projectorganisatie in casu van de samenwerkende (kern)partners.

Relatie met de gemeente

De gemeente Zwolle wil de cultuurhistorische attractiviteit versterken door een gedeeld beeld van de cultuurhistorische identiteit te laten programmeren door samenwerkende culturele/cultuurhistorische instellingen in de stad. Daarmee is de gemeente 'opdrachtgever' van deze ambitie, en is er een gedeelde verantwoordelijkheid om de samenwerking waar mogelijk te faciliteren.

In een periodiek, in overleg op te stellen prestatieovereenkomst wordt vastgelegd wat de gemeente van de kernpartners in de samenwerking vraagt aan prestaties en onder welke context en randvoorwaarden. Ook is hierin vastgelegd wat de (financiële en faciliterende) rol van de gemeente is.

Scenario 2: HCO verantwoordelijk

De museale visie op hoofdlijn

Hoofdkantoor Drostenhuis met een permanente tentoonstelling rond verleden, heden en toekomst van Groot Zwolle. Twee wisseltentoonstellingen per jaar, die tegelijkertijd dienen om in een groeimodel conform het driejarenprogrammaplan de

vaste presentatie te realiseren. In de jaren daarna in het zelfde ritme zorgen voor actualisering, verversing. Naast Drostenhuis veel aandacht voor satellieten in de stad met een bijzondere positie voor de Grote Kerk (zie hierna).

Primair verantwoordelijk voor concept en uitvoering is de Taskforce Drostenhuis, een projectorganisatie die aangestuurd wordt door het HCO en ook opgenomen is in die organisatie. In de taskforce zit museale en educatieve expertise. Hun producten in Drostenhuis, Grote Kerk en satellieten in de stad (buurthuizen, scholen, et cetera) dragen heel duidelijk het stempel Drostenhuis.

Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten zijn relevant:

- De functie 'historisch museum' gaat op in het HCO, waarbij de zelfstandige SMZ-organisatie ophoudt te bestaan. Het HCO wordt verantwoordelijk voor de presentatie van de cultuurhistorie in Zwolle, inclusief de (semi)permanente basistentoonstelling over de geschiedenis van Zwolle in het Drostenhuis, en inclusief de stadsprogrammering van de verhaallijnen zoals eerder in deze rapportage beschreven.

6.1 Organisatievorm van de samenwerking

- Het Drostenhuis wordt alleen (nog) gebruikt voor de (semi)permanente basistoonstelling van de geschiedenis van Zwolle en wordt, zoals hiervoor vermeld, geëxploiteerd door de 'nieuwe' HCO-organisatie.
De nieuwe vleugel van het SMZ wordt afgestoten, bij voorkeur verkocht. Als mogelijk wordt het Drostenhuis verkocht aan de gemeente en teruggehuurd. Als de gemeente een voor haar kostendekkende huur terugvraagt en deze transactie daardoor min of meer resultaatneutraal is voor de gemeente, dan is weliswaar het huidige risico voor HCO van tegenvallend onderhoud (bij met name het monumentale Drostenhuis) vervallen, maar er zal er geen sprake zijn van een beoogde directe kostenbesparing voor HCO. Wel zal er een flinke boekwinst geboekt kunnen worden bij verkoop van het nieuwbouwdeel. Die opbrengst kan worden gebruikt voor de financiering van de in paragraaf 6.3 blijvende frictiekosten die gemaakt moeten worden bij het ophouden van de zelfstandige SMZ-organisatie. Overigens is dit aspect van verkoop van het museum pand aan de gemeente ook opportuun in scenario 1.

- Na het ophouden van de zelfstandige SMZ-organisatie is voor de inrichting van de Taskforce Drostenhuis een beperkter aantal formatie-uren nodig voor de exploitatie van de genoemde (semi)permanente tentoonstelling in het Drostenhuis, dan SMZ nu heeft. HCO zal hierover de formatie-uren moeten uitbreiden, maar per saldo levert dat een besparing op ten opzichte van de huidige SMZ-exploitatie.
- Het HCO wordt gefinancierd in een zogenaamde Gemeenschappelijk Regeling (GR) tussen het Rijk en de gemeente Zwolle (en straks wellicht ook de gemeente Deventer). Alle partijen moeten instemmen met de hier genoemde veranderingen bij HCO.
- Op de zolders van de Grote Kerk komt een permanente cultuurhistorische expositie 'De Grote Kerk als stille getuige', in afstemming met of georganiseerd door de Taskforce Drostenhuis van het HCO. Voorts wordt de Grote Kerk een van de satellietlocaties met een bijzondere positie bij de gezamenlijke stadsprogrammering van de cultuurhistorische verhaallijnen.

De Grote Kerk zou voorts, naast stadskerk, met een eigen (niet-cultuurhistorische) programmering en verhuur vooral een academiegebouw kunnen worden voor Zwolle. Dit inhoudelijk programma geldt overigens ook bij het hiervoor behandelde scenario 1.

De deelnemers

Het HCO is verantwoordelijk voor de (gezamenlijke) stadsprogrammering van de ontwikkelde cultuurhistorische verhaallijnen. Het gaat daarbij per programmajaar, of per project, losse samenwerkingsverbanden aan met relevante (culturele, cultuurhistorische en commerciële) organisaties in de stad. Vaste adviseur op het gebied van tentoonstellingen en marketing is Museum De Fundatie. Omdat HCO in basis thans geen presentatie-instelling is, zal deze adviserende rol in de begintijd van dit scenario extra van belang zijn.

De (juridische) entiteit

De bestaande HCO-rechtspersoon. De SMZ-rechtspersoon wordt opgeheven wanneer de zelfstandige SMZ-organisatie is opgehouden te bestaan.

6.1 Organisatievorm van de samenwerking

De structuur en de aansturing

Het HCO is verantwoordelijk voor de stadsprogrammering, dus zij heeft binnen de hiërarchische HCO-structuur de leiding en formele besluitvorming over de stadsprogrammering. De samenwerking met andere aanhakende organisaties wordt gegoten in losse samenwerkingsverbanden of in een meer vastomlijnde projectorganisatie, afhankelijk van de aard van het project.

Samenwerkingsgebieden

Er wordt samengewerkt op alle gebieden en alle taken die uitgevoerd moeten worden voor het betreffende programmajaar dan wel voor het betreffende project, met name op de hoofdgebieden:

- programmering
- promotie en pr
- productie (en voorbereiding)
- uitvoering.

Inzet functies van de individuele partners

Alle functies en taken, en de bijbehorende medewerkers van de partners waarmee wordt samengewerkt, kunnen (waar nodig) worden ingezet voor het opzetten en uitvoeren van de samenwerkingsprojecten, met name:

- conservatoren/programmeurs
- marketing, pr en promotie
- productie en techniek
- uitvoerende (faciliterende) publiekstaken (kassa, suppoosten et cetera)
- waar relevant horeca.

Het ligt voor de hand met gastconservatoren/curatoren te werken als de breedte van de thematiek daarom vraagt.

Ook voor de andere functies en taken zouden niet alleen medewerkers van de individuele partners ingezet hoeven worden. Externe inhuur kan om kwaliteits- of capaciteits-overwegingen gewenst of zelfs noodzakelijk zijn.

Verder is het aan te bevelen om bepaalde functies of taken van de samenwerkingsprojecten (misschien wel permanent) te laten vervullen door een van de (kern)partners die sterk en goed is op het betreffende functie- of taakgebied.

Financieel wordt de inzet van directe functies en de bijbehorende medewerkers van de samenwerkingspartners gedekt met doorfacturering (van de directe uren) aan HCO. De indirecte uren en overhead worden niet doorbelast aan HCO.

Marketing en promotie

Het vermarkten van het verhaal van de stad Zwolle wordt gedaan door Zwolle Marketing. Onlangs is hiervoor een nieuw beleid opgesteld: 'Van promotie naar integrale vermarkting van de stad'. Daarmee zijn verschillende aanknopingspunten voorhanden en worden toolkits aangereikt om ook het cultuurhistorische verhaal van Zwolle en de (gezamenlijke) stadsprogrammering te promoten. Deze (lokale, regionale en waar relevant landelijke) promotie wordt onder leiding van HCO uitgevoerd, in samenwerking met de partners waarmee voor het programmajaar of voor een project wordt samengewerkt.

Relatie met de gemeente

De gemeente Zwolle wil de cultuurhistorische attractiviteit versterken door een gedeeld beeld van de cultuurhistorische identiteit te laten programmeren door samenwerkende culturele/cultuurhistorische instellingen in de stad. Daarmee is de gemeente 'opdrachtgever' van deze ambitie, en is er een gedeelde verantwoordelijkheid om de samenwerking waar mogelijk te faciliteren.

6.1 Organisatievorm van de samenwerking

In een periodiek in overleg op te stellen prestatie-overeenkomst tussen de gemeente en HCO wordt vastgelegd wat de gemeente vraagt aan prestaties en onder welke context en randvoorwaarden. Ook is hierin vastgelegd wat de (financiële en faciliterende) rol van de gemeente is.



6.2

Financiering gezamenlijke programmering

In deze paragraaf geven we in kwalitatieve termen aan waaruit de financiering van de gezamenlijke stadsprogrammering zou kunnen bestaan.

Een nadere uitwerking en kwantificering is projectmatig/per project te realiseren.



De opzet hierna geldt voor beide scenario's: 1) vast samenwerkingsverband met drie kernpartners en 2) HOC verantwoordelijk.

De gezamenlijke stadsprogrammering zoals die in hoofdstuk 5 is beschreven, betekent een aanzienlijke uitbreiding van de Zwolse cultuurhistorische stadsprogrammering ten opzichte van de huidige situatie. Dat vergt extra gezamenlijke financiële budgetten, additioneel op de huidige budgetten voor de huidige eigen programma-activiteiten. Suggesties voor mogelijke dekking van deze benodigde additionele gezamenlijke budgetten worden hierna aangegeven. Het spreekt voor zich dat deze financiële dekking van de gezamenlijke stadsprogrammering nog moet worden geregeld.

Per programmajaar of project wordt een projectbegroting opgesteld. Nader te bepalen door de kernpartners is welk soort kosten en opbrengsten in de projectbegroting worden opgenomen; alleen directe kosten en opbrengsten (ons advies: ja), of ook indirecte en overheadkosten (ons advies: niet doen). En zijn er bijvoorbeeld ook bepaalde directe opbrengsten voor een individuele samenwerkingspartner (bijvoorbeeld horeca), et cetera.

De financiering van de (directe) kosten zou kunnen bestaan uit de volgende opbrengstbronnen:

- specifiek gerelateerde entree-inkomsten en andere gezamenlijke eigen inkomsten (als bijvoorbeeld bij een gezamenlijk evenement op locatie de horeca zelf wordt uitgevoerd dan wel verpacht);
- eigen programmabudget van de individuele partners wanneer in voorkomende gevallen de betreffende gezamenlijke programmering in plaats komt van de eigen programmering;
- projectsubsidies van fondsen;
- projectsporing;
- projectsubsidies van de gemeente (Stadsontwikkelfonds, een nog op te richten Cultuurfonds);
- een mogelijk nog op te richten vorm van ondernemersfonds waarmee commerciële en culturele evenementen in de binnenstad kunnen worden bevorderd. De gemeente en de binnenstadondernemers zouden het initiatief kunnen nemen voor een dergelijk fonds, vanuit de gedachte dat binnenstadondernemers (en met name horeca) financieel kunnen profiteren van (commerciële en culturele) programmering en evenementen op buitenlocaties in de stad.

6.2 Financiering gezamenlijke programmering

Naar onze verwachting zullen de eigen meeropbrengsten van de gezamenlijke programmering relatief beperkt zijn. De revenuen van een groter publieksbereik zullen vooral neerdalen in de stad, en dan met name bij de horeca en in mindere mate bij de detailhandel.

Er is bij het aangaan van de samenwerking voor de jaarlijkse stadsprogrammering of per project overeenstemming te bereiken met alle partners over de verdeling van het financiële resultaat.

Nota bene:

- Een structurele programma- en/of exploitatiesubsidie van de gemeente Zwolle voor het samenwerkingsverband lijkt – gezien de opgelegde bezuiniging van €300.000 – niet opportuun.
- De Grote Kerk zal voor de door haar voorgenomen individuele cultuurhistorische activiteiten thans geen exploitatiesubsidie aanvragen bij de gemeente Zwolle.



6.3 Bezuinigings- taakstelling

De gemeente Zwolle heeft besloten tot een bezuinigingstaakstelling van structureel € 300.000 per jaar op de exploitatiesubsidies van cultuurhistorische instellingen, ingaande in 2018. In deze paragraaf gaan we voor beide organisatiescenario's in op mogelijke realisatie van deze financiële taakstelling.



Inleiding

Er zit spanning op het gewenste versterken van de cultuurhistorische attractiviteit van Zwolle met een impuls aan gezamenlijke programmering, en de bezuinigings-taakstelling.

De financiële taakstelling kan alleen worden gerealiseerd bij de (kern)partners die voor hun cultuurhistorische taak in de exploitatie worden gesubsidieerd door de gemeente Zwolle. In dit geval zijn dat het Stedelijk Museum Zwolle (SMZ) en het Historisch Centrum Overijssel (HCO, in een Gemeenschappelijke Regeling samen met het Rijk gefinancierd). De Grote Kerk heeft geen gemeentelijke exploitatiesubsidie en De Fundatie geen cultuurhistorische taak. De andere, kleine(re) cultuurhistorische instellingen die eventueel gesubsidieerd worden door de gemeente, laten we hier buiten beschouwing.

Scenario 1: 'vast samenwerkingsverband met drie kernpartners'

We onderscheiden vijf stappen om tot invulling van (een deel van) de bezuiniging te komen. We geven daarbij per stap en waar mogelijk een globale raming (in een bandbreedte) aan, op basis van de thans beschikbare globale informatie. Nader onderzoek naar de haalbaarheid van de geraamde bedragen is gewenst, met name voor stap 5.

Vooraf

Het SMZ heeft in 2015 ter invulling van een korting op de gemeentelijke exploitatie-subsidie van structureel € 150.000 zijn personeelsformatie teruggebracht met circa 4 fte. Deze kortingen op de subsidie van SMZ valt niet onder de ingaande 2018 nog te realiseren bezuinigingstaakstelling op de cultuurhistorie van € 300.000. HCO heeft geen recente korting op haar financiële bijdragen gehad.

Stap 1: noodzakelijke heroriëntatie op de personeelsformatie SMZ

Het SMZ is op dit moment geen sterke partij, en daarmee momenteel ook niet voldoende toegerust om de beoogde trekkende rol in het samenwerkingsverband te kunnen vervullen. Daarom is het, zoals al eerder genoemd, bezig een nieuwe (strategische) koers te ontwikkelen en te implementeren. Daarbij is ook een heroriëntering op de personele formatie aan de orde. Het personeel wordt aangestuurd en gecoached om het nieuwe beleid uit te voeren waarin versterking van de SMZ-organisatie, verlaging van de personeelskosten en een verhoging inkomsten hand in hand gaan. De versterking van de SMZ-organisatie is met name nodig om de beoogde trekkende rol van SMZ binnen het samenwerkingsverband adequaat

6.3 Bezuinigingstaakstelling

te kunnen invullen. Daarnaast vallen formatie-uren vrij door het afstoten van de presentatiefunctie hedendaagse kunst. Tot slot wil het SMZ een klein deel betaalde formatie omzetten naar vrijwilligersuren. Met dit alles zou naar verwachting een belangrijk deel van de bezuinigingstaakstelling kunnen worden gerealiseerd. Een globale raming van SMZ laat een besparing op de personeelskosten van SMZ zien van tussen € 100.000 en € 125.000 structureel per jaar en dat vinden wij op basis van de te nemen maatregelen reëel. Er zijn echter wel eenmalige frictiebudgetten nodig om de heroriëntatie van het personeelsbestand mee te kunnen financieren. Uitgaande van een realisatiedatum van de besparing per 1 januari 2018 (tevens realisatiedatum bezuinigingstaakstelling exploitatiesubsidie), worden deze frictiebudgetten geraamd op maximaal € 300.000 tot € 350.000 eenmalig. Het nadeel van deze ingangsdatum 2018 is dat er tot die tijd slechts een beperkte verbeterslag bij SMZ mogelijk zal zijn. Als de genoemde heroriëntatie op de personeelsformatie daarom een jaar eerder zou kunnen worden gerealiseerd, per 1 januari 2017, dan zijn de eenmalige frictiebudgetten maximaal € 400.000 tot € 450.000.

Deze frictiebudgetten zijn op een maximaal bedrag berekend, en zullen afhankelijk van de resultaten van de onderhandelingen met betrokkenen, mogelijk lager kunnen uitvallen. Voor deze frictiebudgetten is nog geen dekking voorhanden. Het lijkt erop dat hiervoor een beroep zou moeten worden gedaan op de gemeente Zwolle. Zij zal hiervoor extra nieuwe middelen moeten inzetten. Als compensatie hiervoor zou de onroerende zaak Drostenhuis en nieuwbouw om-niet aan de gemeente in eigendom kunnen worden overgedragen en (tegen kostende prijs/eigenaarslasten) terug worden verhuurd aan SMZ (zie ook 6.1 waar deze mogelijkheid al werd geopperd). Weliswaar heeft de gemeente hiermee geen 'exploitatie'-dekking, maar wel een compensatie in de vermogenssfeer met een (waarschijnlijk flink) hogere stille reserve in deze onroerende zaak.

Stap 2: backoffice samenwerking SMZ/HCO

Het SMZ en het HCO zijn elkaar aanvullende instellingen vanuit hun primaire functies presentatie en behoud, met op de hoofdlijn eenzelfde doel en missie: de cultuurhistorie (van Zwolle). Vanuit dit oogpunt zou een verregaande samenwerking tussen deze twee instellingen voor de hand liggen. Met de in

dit onderzoek beoogde stedelijke samenwerking op het gebied van cultuurhistorische programmering wordt hiermee een aanvang gemaakt. Een volgende stap in verregaande samenwerking tussen SMZ en HCO zou kunnen zijn het opzetten van een gezamenlijke backoffice (inclusief pr en vormgeving). Naar verwachting zou hier een kostenbesparing kunnen worden gerealiseerd, die kan worden ingezet om de bezuinigingstaakstelling verder te dekken. Als we uitgaan van het huidige aantal fte's personeelsformatie van de backofficefuncties bij SMZ en hierbij een stelpost voor synergievoordeel aanhouden van 30%, dan is het reëel om tussen de € 50.000 en € 60.000 structureel per jaar als besparing in te boeken bij SMZ en HCO tezamen.

Mogelijk is ook op de andere kostenbudgetten van backofficefuncties te besparen.

Stap 3: samenvoegen educatiefuncties onderwijs SMZ/HCO

Hier lijkt vrij snel een besparing gerealiseerd te kunnen worden. Beide organisaties richten zich immers op dezelfde PO- en VO-scholen, beide met cultuurhistorische producten.

6.3 Bezuinigingstaakstelling

Als we uitgaan van het huidige aantal fte's personeelsformatie van de educatiefunctie van SMZ en hierbij een stelpost voor synergievoordeel aanhouden van 30%, dan is het reëel om zo'n € 7.000 structureel per jaar als besparing in te boeken bij SMZ en HCO tezamen.

Stap 4: extra inkomsten of kostenbesparing bij SMZ en HCO

Door het nieuwe beleid van SMZ denkt het flink meer bezoekers te trekken op zijn eigen exposities. SMZ voorziet door het nieuwe beleid een groei van de huidige 30.000 bezoekers, met tussen €40.000 en €50.000 structureel meer entreegelden. Verder denkt het SMZ nu ontbrekende sponsorinkomsten (mede door zijn nieuwe beleid) te kunnen realiseren van € 25.000 per jaar voor zijn eigen organisatie.

Wij vinden voornoemde taakstellingen reëel. HCO heeft gemeld dat het geen mogelijkheden ziet autonoom nog verder te kunnen besparen of extra eigen inkomsten te verwerven.

Stap 5: fusie SMZ/HCO

De meest verregaande vorm van samenwerking tussen SMZ en HCO zou wellicht organisch kunnen ontstaan uit de voorgaande stappen tot samenwerking: de fusie. Alhoewel de ervaring leert dat gewaakt moet worden voor overspannen financiële verwachtingen *bij onveranderde inhoudelijke functies en huisvesting van beide partijen*, zouden verdere structurele besparingen mogelijk in het verschiet kunnen liggen. Er zijn met de voornoemde stappen 2 en 3 al synergievoordelen van samenwerking ingeboekt. Eventuele (verdere) synergievoordelen van fusies zijn niet standaard te geven, maar is maatwerk. Dit maatwerk voor een eventuele fusie tussen SMZ en HCO vergt daarom een studie op zich, wat de huidige onderzoekopdracht te boven gaat. Eén synergievoordeel kan alvast wel worden ingeboekt: één van de twee directeursfuncties zal kunnen vervallen. Een klein deel van de taken en formatie-uren van de vervallende directeursfunctie zal daarbij weliswaar bij een andere functie of andere functies moeten worden ondergebracht, maar per saldo lijkt hier een structurele besparing van tussen €60.000 en €70.000 per jaar haalbaar.

Totaaloverzicht raming besparingen scenario 1	Raming
Stap 1: noodzakelijke herorientatie personeelsformatie SMZ	€100.000- €125.000
Stap2: samenwerking backoffice SMZ/HCO	€50.000- €60.000
Stap 3: samenvoeging educatiefuncties SMZ/HCO	€ 7.000
Stap 4: extra inkomsten SMZ aan entreegelden en sponsoring	€65.000- €75.000
Stap 5: fusie SMZ/HCO	€60.000- €70.000 +p.m.
Totaal	€282.000- €337.000 + p.m.

Met deze stappen lijkt de bezuinigingstaakstelling van €300.000 op de cultuurhistorische subsidies gehaald te kunnen worden.



6.3 Bezuinigingstaakstelling

Scenario 2 'HCO verantwoordelijk'

In dit scenario houdt SMZ op te bestaan en de functie van historisch museum als de eerder genoemde nieuwe 'Taskforce Drostenhuis' binnen de HCO-organisatie opnieuw wordt ingericht. Daarvoor worden de kosten en opbrengsten geraamd als in de tabel hierna vermeld (met in een aparte kolom wat de betreffende posten in 2014 bij SMZ waren, en die dus minus de €300.000 bezuinigingen als budgetten voorhanden zijn in scenario 2).

Kosten en opbrengsten	SMZ 2014	Taskforce Drostenhuis
Personeelskosten	€ 789.000	€ 250.000
Programma- en collectiekosten	€ 187.000	€ 200.000
Huisvestingskosten	€ 217.000	€ 180.000
Backoffice- en overige (overhead)kosten, onvoorzien. Taskforce incl. extra personeelskosten bij HCO	€ 98.000	€ 150.000
Totale kosten	€ 1.291.000	€ 780.000
Af: eigen opbrengsten	€ 102.000	€ 100.000
Exploitatiesubsidie	€ 1.189.000 ¹⁾	€ 680.000

1) exploitatiesubsidie SMZ 2015 is vanwege een korting van €150.000 nog € 1.039.000. Zie toelichting hierna.

Toelichting budgetten

De bedragen voor de taskforce zijn globale, niet specifiek onderbouwde en expertmatige ramingen, en dus voorlopig. Het is nodig dat nader onderzoek plaatsvindt over het realiteitsgehalte van deze ramingen. Het is effectief dit nadere onderzoek te combineren met het bij de bezuinigingen van scenario 1 (stap 5) vermelde gewenste nadere onderzoek naar fusie tussen HCO en SMZ.

De **personeelskosten** van € 250.000 zijn voor het directe personeel (programmering/ conservering en suppoosten) en omvat 5 fte (SMZ 13,6 fte per 13 juni 2015). Voorts is er €50.000 personeelskosten ingeboekt voor backofficetaken die HCO verricht.

Het **programma- en collectiebudget** is ongeveer gelijk als het SMZ in 2014 had. Wat het beschikbare budget betreft dus geen grote verschillen met scenario 1.

De **huisvestingskosten** van de taskforce zijn verlaagd t.o.v. huidige SMZ, want de gebouw-exploitatiekosten van het af te stoten nieuwbouwdeel vervallen (stelpost 20% van de relevante totale gebouwexploitatiekosten). De eventuele overdracht Drostenhuis aan de gemeente is voor beide kostenneutraal.

De out of pocket **backoffice- en overige kosten** houden we voorzichtigheidshalve gelijk aan wat thans wordt uitgegeven: circa €100.000. De synergievoordelen van samenvoeging backoffice HCO en SMZ zitten vooral in de personeelskosten. Bij de bezuinigingen in scenario 1 (bij stap 2) is hiervoor € 50.000 tot € 60.000 geraamd. We nemen aan dat daarna nog € 50.000 extra personeelskosten nodig zijn bij HCO om de backoffice van Taskforce Drostenhuis te kunnen runnen. Totaal hier dus €150.000.

De **eigen opbrengsten** blijven naar verwacht per saldo ongeveer gelijk op circa € 100.000. Enerzijds een daling door minder entree-inkomsten omdat er minder wisselexposities kunnen worden gehouden vanwege het afstoten van het nieuwbouwdeel. Daarnaast is er mogelijk fysiek geen plaats meer voor de horeca, waardoor (overigens beperkt) inkomsten worden gemist. Anderzijds wordt een toename van de entreegelden en van de winst van de museumwinkel geraamd omdat door de nieuwe vaste- en wisseltentoonstellingen in het Drostenhuis meer bezoekers worden verwacht. Per saldo dus gelijke eigen opbrengsten.

6.3 Bezuinigingstaakstelling

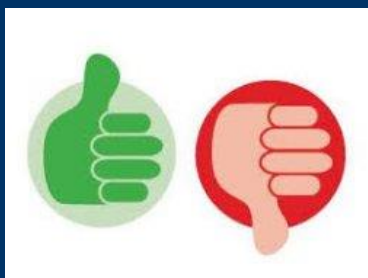
De voorlopige besparing/bezuiniging in scenario 2

De huidige subsidie van het SMZ is na de subsidiekorting van € 150.000 ingaande 2015 nog €1.039.000. De benodigde subsidie voor de Taskforce Drostenhuis is hiervoor voorlopig geraamd op € 680.000. Dit impliceert dat in dit scenario 2 een besparing op de gemeentelijke subsidie mogelijk zou zijn van het verschil, ofwel € 359.000. Wel zullen ook in dit scenario 2 eenmalige frictiebudgetten nodig zijn om de frictiekosten te kunnen financieren als de SMZ-organisatie ophoudt te bestaan. Het gaat dan met name om afkoopsommen voor afvloeiing van het personeel. Een (globale) raming hiervan is met de thans beschikbare informatie niet te geven. Maar deze zullen waarschijnlijk hoger liggen dan de frictie-budgetten bij scenario 1 (daar maximaal €400.000/450.000) omdat er meer personeel afvloeit. In tegenstelling tot scenario 1 is er in dit scenario 2 echter wel al een mogelijke dekking in zicht voor de frictiebudgetten, te weten de boekwinst bij afstoten van het nieuwbouwdeel. De verkoopopbrengst van dit A1- gesitueerde gebouwdeel kan niet worden geraamd, een indicatie zou kunnen blijken uit een op te stellen taxatierapport.



6.4 Voor- en nadelen, en verschillen scenario's

Tot slot van dit hoofdstuk 6 over de organisatievorm en de financiën van de samenwerking inventariseren we de voor- en nadelen van de organisatiescenario's ten opzichte van elkaar. Tevens laten we zien wat op termijn de uiteindelijk resterende verschillen zijn tussen de twee organisatiescenario's 1) Vast samenwerkingsverband met drie kernpartners, en 2) HCO eindverantwoordelijk.



Voor- en nadelen beide scenario's

Ten opzichte van elkaar zijn de voor- en nadelen van de twee scenario's op hoofdlijnen als volgt:

Voordelen scenario 1

- een vast samenwerkingsverband met een groter draagvlak door vaste en facultatieve samenwerkingspartners;
- flexibele samenwerkingsorganisatie door ontbreken aparte en vaste structuren en flexibele inzet functies/ taken van de kernpartners naar rato van behoefte;
- democratische besluitvorming;
- organisch proces versterkt draagvlak en de kansen van verregaande samenwerking tussen SMZ en HCO, en leidt mogelijk uiteindelijk (ook) tot een samengaan van SMZ en HCO.

Voordelen scenario 2

- één eindverantwoordelijke (HCO);
- slagvaardig door korte uitvoerings- en besluitlijnen binnen één organisatie;
- mogelijk iets hogere structurele financiële besparingen;
- dekking van hogere frictiekosten.

Nadelen scenario 1

- minder slagvaardig door langere lijnen en gedeelde besluitvorming;
- 'trekker' SMZ moet nog op sterkte komen;
- geen 'exploitatie'-dekking van door gemeente te financieren frictiebudgetten, maar wel vermogenscompensatie voor de gemeente door stille reserve in onroerende zaak Drostenhuis en nieuwbouwdeel om niet over te dragen aan gemeente.

Nadelen scenario 2

- ontbreken draagvlak bij SMZ om niet-organisch op te gaan in HCO en om nieuwbouwdeel prijs te geven. Verkleint bovendien de kans van samengaan;
- beperkter draagvlak door structuur van één eindverantwoordelijke trekker en uitvoerder, en door de losse samenwerkingsverbanden;
- HCO is in basis geen presentatie-instelling, terwijl de kern van de plannen voor versterking van de cultuurhistorie in Zwolle wel presentatie (inclusief publieksbereik) is;
- waarschijnlijk hogere eenmalige frictiekosten, die overigens wel gedekt zijn.

6.4 Voor- en nadelen, en verschillen scenario's

Uiteindelijk resterende verschillen tussen organisatiescenario's 1 en 2

Als in scenario 1 (vast samenwerkingsverband met drie kernpartners) de fusie tussen SMZ en HCO uiteindelijk organisch tot stand mocht komen, dan zijn daarna en dus op termijn scenario 1 en scenario 2 (HCO verantwoordelijk) op belangrijke onderdelen min of meer hetzelfde geworden. De belangrijkste verschillen die blijven, zijn:

- Het nieuwbouwdeel van SMZ is bij scenario 2 verkocht. Bij scenario 1 blijft dit nieuwbouwdeel in gebruik van SMZ voor extra wisseltentoonstellingen.
- De verantwoordelijkheid voor de cultuur-historische stadsprogrammering ligt bij scenario 1 bij HCO/SMZ en de Grote Kerk als kernpartners gezamenlijk op basis van gelijkwaardigheid. Bij scenario 2 ligt die formeel bij HCO (waarin SMZ is opgegaan), en zijn er geen kernpartners in de samenwerking.
- De Grote Kerk is in scenario 1 kernpartner, in scenario 2 een van de samenwerkingspartners met een bijzondere positie.

Het meest relevante verschil in het proces naar het uiteindelijke resultaat is dat in

scenario 1 sprake is van een organische ontwikkeling van de samenwerking (tot fusie), wat de kans op draagvlak en daarmee het succes vergroot. In scenario 2 wordt het samengaan met een *big bang* en ontmanteling van SMZ gerealiseerd, met mogelijk onvoldoende draagvlak en daarmee risico's voor de kans van slagen.

Het belangrijkste procesrisico is dat bij scenario 1 een fusie niet tot stand komt en de bij stap 5 ingeboekte verdere financiële synergievoordelen niet worden gehaald. De fusie zou dan (alsnog) afgedwongen kunnen worden door de gemeente. Bij scenario 2 is het procesrisico dat de *big bang* grote weerstand oproept met alle – overigens uiteindelijk tijdelijke – risico's van dien op beheersmatig, financieel en resultaat-inhoudelijk vlak.



7

Aanbevelingen

Tot slot geeft LAgrouP in dit laatste hoofdstuk de belangrijkste aanbevelingen.



De met de kernpartners van het onderzoek ontwikkelde verhaallijnen en de eerste programma-uitwerking voldoen aan het doel van versterking van de cultuurhistorische attractiviteit van Zwolle en zijn een goede basis voor meer samenwerking. Hiermee kunnen de kernpartners en de gemeente een besluit nemen over de inhoudelijke voorstellen en de samenwerking (waaronder de keuze voor een organisatiescenario), en het (gezamenlijke) besluit aan de gemeenteraad voorleggen. Onze aanbevelingen zijn verder als volgt.

- Kies voor organisatiescenario 1. Met name omdat de bij 6.4 geschetste voordelen bij dit scenario het grootst zijn. En vooral omdat het proces in dit scenario 1 organisch verloopt, wat de kansen op noodzakelijk draagvlak en daarmee op succes vergroot. Verder leidt ook dit scenario in een samengaan van HCO en SMZ, net als in scenario 2, maar verloopt scenario 1 organisch.
- Laat voordat definitieve besluitvorming plaatsvindt, nader onderzoek verrichten naar de haalbaarheid van de ramingen en bezuinigingsbedragen in beide organisatiescenario's.

- Stel een werkgroep in om het samenwerkingsverband waar nodig nader op te zetten en uit te werken. Deelnemers aan de werkgroep zijn de kernpartners van de samenwerking Grote Kerk, HCO en SMZ, de vaste adviseur De Fundatie, en wellicht een vertegenwoordiger van het Erfgoedplatform.
- Ga 'in de geest' van het te kiezen organisatiescenario snel aan de slag met de gezamenlijke stadsprogrammering voor 2016. Het eerste jaar van de programma-uitwerking voor de komende jaren (zoals opgenomen in paragraaf 5.4) is immers al in 2016, en begin 2016 is er nog geen organisatiescenario functioneel en operationeel. Bij de tijdplanning van uitvoering zou de focus moeten liggen op de extra kansen (zoals promotie spin-offs) die het bezoek van het Koningspaar aan Zwolle op Koningsdag 2016 biedt.
- Laat Museum De Fundatie als tijdelijke kernpartner binnen het vaste samenwerkingsverband ondersteuning bieden in de overbruggingsfase naar de daadwerkelijke realisatie van één van de organisatie-scenario's.

bijlage 1

Benchmark



Doel van de benchmark is om te leren van en geïnspireerd te raken door steden die zich de afgelopen jaren op een goede en/of interessante manier hebben ontwikkeld en gepositioneerd met cultuurhistorie en het cultuurhistorische erfgoed. Op basis van de kennis en expertise van LAGroup, input van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en in overleg met het Stedelijk Museum Zwolle, het Historisch Centrum Overijssel, de Grote Kerk en De Fundatie is voor de volgende benchmarksteden gekozen:

- 's-Hertogenbosch
- Dordrecht.

Alhoewel geen benchmarkstad, beschrijven we kort het plan dat Deventer heeft met 'Het Deventer verhaal'. We doen dit omdat de geschiedenis van Deventer voor een belangrijk deel vergelijkbaar is met die van Zwolle en de stad ook heeft gekozen voor profilering aan de hand van het cultuurhistorische erfgoed. Het Deventer verhaal bevindt zich echter nog in de planfase en daarom is Deventer niet als benchmarkstad geselecteerd. Uit het bedrijfsplan van Het Deventer verhaal hebben we de belangrijkste punten overgenomen.

Behalve naar Nederlandse steden is ook gekeken naar de Duitse Hanzesteden als inspiratiebron of om lering uit te trekken..

Deze steden blijken zich niet expliciet met cultuurhistorisch erfgoed te positioneren. Bovendien wordt het thema Hanze, wanneer zichtbaar, er op een traditionele manier ingevuld. Ook Zwolle Marketing herkent dit beeld. Daarom is besloten geen Duitse Hanzestad in de benchmark mee te nemen.

In de benchmark van 's-Hertogenbosch en Dordrecht wordt aandacht besteed aan:

- de belangrijkste elementen (vanuit cultuurhistorisch perspectief)
- de zichtbaarheid
- uitwerking van de belangrijkste elementen
- positionering
- eventueel nadere uitwerking
- kritieke succesfactoren.

De benchmark van Deventer beschrijft alleen het bedrijfsplan.

b1.1

's-Hertogenbosch

Voor de benchmark van 's-Hertogenbosch hebben we ingezoomd op Stichting Jheronimus Bosch, die de kunstenaar binnen een termijn van tien jaar onlosmakelijk wil verbinden met 's-Hertogenbosch.



Belangrijkste elementen

De geschiedenis van 's-Hertogenbosch loopt van Hertog Hendrik van Brabant naar de protestante Frederik Hendrik, de inval van de Fransen en de Tweede Wereldoorlog. Tegenwoordig is 's-Hertogenbosch bekend als de Brabantse hoofdstad met een rijke cultuur waar de Bosschenaren trots op zijn. De belangrijkste elementen van het cultuur-historische erfgoed zijn:

- de historische binnenstad, de Binnendieze en de vestingwerken;
- het Stedelijk Museum en het Noordbrabants Museum;
- het museumcluster bestaande uit het Sint Jansmuseum Bouwloods, Museum Slager, JBAC en Oeteldonks Gemintemuzeum;
- Stichting Jheronimus Bosch 500.

Zichtbaarheid

In de cultuurhistorische visie 2012-2029 wordt als doelstelling gegeven dat de Bossche geschiedenis toegankelijk en beleefbaar gemaakt moet worden voor zoveel mogelijk mensen. Daartoe moeten niet alleen de schakels worden versterkt maar ook aandacht worden geschonken aan de ontsluiting, toegankelijkheid en verspreiding van historische kennis met als uitgangspunt kwaliteit (goed gefundeerde informatie en kennis, afkomstig uit de historische bronnen). Ook herbestemming van leeg komende monumenten is doelstelling van het cultuurhistorische beleid.

De afgelopen tien jaar heeft het culturele klimaat van 's-Hertogenbosch een flinke impuls gekregen zoals met:

- verbetering van de fysieke infrastructuur (onder andere vestingwerken);
- de oprichting van Stichting Jheronimus Bosch 500 in 2009 (SJB500);
- realisering van het Jheronimus Bosch Art Center (JBAC);
- nieuwbouw en clustering van het Stedelijk Museum en het Noordbrabants Museum.

Er wordt gewerkt aan realisering van een erfgoedcluster (Stadsarchief, Vestingwerken en Bouwhistorie, Archeologie en Monumenten) en aan verdere samenwerking van het cluster van Museum Slager, JBAC, Oeteldonks Gemintemuzeum en het Sint Jansmuseum in de 'Hinthamerdriehoek'.

Stichting Jheronimus Bosch 500 en Bosch Research and Conservation Project.

SJB500 is opgericht eind 2009, mede uit provinciale en gemeentelijke middelen die beschikbaar kwamen na het stoppen van het project culturele hoofdstad Europa.

SJB500 wil binnen een termijn van tien jaar Jheronimus Bosch (1450-1516) onlosmakelijk verbinden met 's-Hertogenbosch.

Ad 's-Gravesande is de intendant van SJB. Hoogtepunt van SJB500 is het jaar 2016, het 500e sterfjaar van Bosch.

De ambitie van SJB500 is dat:

- bewoners trots zijn op Jheronimus Bosch;

b1.1 's-Hertogenbosch

- toeristen weten dat de stad de bakermat is van de schilderijen die Bosch heeft achtergelaten, en zij op verscheidene plaatsen in de stad diens sporen vinden;
- nationale en internationale kunstkenners, – liefhebbers en makers – 's-Hertogenbosch erkennen als hét mondiale Bosch kenniscentrum.

Alle werken van Bosch zijn vanuit 's-Hertogenbosch terechtgekomen op doorgaans museale locaties verspreid over de wereld. Om alle werken van Bosch te zien, moet men vijftien steden aandoen, maar om de schilder beter te begrijpen is een bezoek aan 's-Hertogenbosch onmisbaar. Met de manifestatie Jheronimus Bosch 500 wordt in tien jaar tijd van een visioen een werkelijkheid gemaakt: de stad zonder het materiële erfgoed van Bosch verwerft internationale erkenning als stad van Bosch. Hiervoor ontwikkelt en organiseert SJB500 een internationaal meerjarenprogramma, opgebouwd uit wetenschappelijke elementen en een gevarieerd publieksprogramma. Het ambitieniveau van de stichting is hoog en kan dan ook alleen maar tot stand komen door samenwerking.

Jheronimus Bosch Art Center (JBAC) profileert zich als het internationale kennis- en ervaringscentrum waar bezoekers de kunstenaar Bosch, zijn werk en zijn leven kunnen ontdekken en verkennen. Het centrum biedt onderdak aan een moderne expositie over de kunstenaar, bestaande uit een introductie met een filmportret over Bosch en over de tijd waarin hij leefde, en aan vier onderliggende kamers met een overzicht van het gehele oeuvre van Bosch met behulp van hoogwaardige fotografische reproducties op origineel formaat. Daarnaast biedt het centrum een podium voor concerten en optredens, moderne kunst, een bibliotheek, auditorium en vergaderzalen.

Noordbrabants Museum (NBM) is na grootschalige nieuwbouw en renovatie heropend op 23 mei 2013. In het NBM worden de kennis en het roerende culturele erfgoed van Brabant bewaard en tentoongesteld en wordt een bijdrage geleverd aan het culturele leven van Nederland met een diversiteit aan bijzondere tentoonstellingen met een (inter)nationale aantrekkingskracht. Belangrijke exposities in de komende jaren zijn 'Jheronimus Bosch, visioenen van een

genie', bij gelegenheid van het 500ste sterfjaar van Jheronimus Bosch (2016) en de grote Van Goghtentoonstelling (2018), in samenwerking met Van Gogh Brabant en de BrabantStadparticipanten.

Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch is een museum voor hedendaagse kunst en design. Het museum is samen met het NBM gevestigd onder één dak in het Museumkwartier.

Positionering

In 2013 is een intensieve marketingcampagne uitgevoerd: 's-Hertogenbosch Cultuur Compleet die is voorgezet met behulp van de website www.gastvrijdenbosch.nl. De stad positioneert zich daarin met name met Jheronimus Bosch, maar ook met gastronomie (great flavours) en veel te doen ('never a dull moment'). Het tweede belangrijke cultuurhistorische element in de profilering zijn de vestingwerken.

b1.1 's-Hertogenbosch

Nadere achtergrondinformatie SJB500

Om binnen een termijn van tien jaar Jheronimus Bosch onlosmakelijk met de stad te verbinden, is een programma ontwikkeld. Vanaf 2010 presenteren beeldend kunstenaars, filmmakers, musici, inwoners van 's-Hertogenbosch, kunstacademie-studenten, dansers, theatermakers, kunsthistorici en culturele instellingen uit binnen- en buitenland een programma met sociaal-culturele, wetenschappelijke en artistieke activiteiten op het snijvlak van klassiek en modern. De programma is opgebouwd als een drieluik:

- *Visioen van de Stad* wil in de eerste plaats de inwoners van 's-Hertogenbosch inspireren (sociaal-culturele functie);
- *Visioen van de Fantasie* geeft ongebreideld baan aan de door Bosch geïnspireerde makers en een publiek dat zijn nieuwsgierigheid naar de schoonheid van het bekende en het onbekende wil bevredigen;
- *Visioen van het Verstand* inspireert de denker, de vorser, de wetenschapper en wil oude inzichten in nieuw perspectief plaatsen en nieuwe vergezichten bieden.

Het programma bestaat onder andere uit:

- In 2016, 500ste sterfdag van de schilder, als hoogtepunt de grote Bosch-tentoonstelling *Visioenen van een genie* in het NBM waar werken van Bosch van internationale musea worden tentoongesteld (SJB500 stelt hiervoor middelen ter beschikking aan het NBM) in samenhang met de resultaten van het kunsthistorisch onderzoek Bosch Research and Conservation Project.
- In 2014 is aan de Efteling de opdracht verstrekt voor de ontwikkeling van een Bosch Experience, een toeristische belevingsroute die de verhalen over de schilder, zijn werk en zijn tijd zichtbaar en invoelbaar maakt voor een breed publiek uit binnen- en buitenland in het Boschjaar 2016 en verder. De experience biedt erfgoedlocaties, horeca en winkeliers mogelijkheden om aan te haken. Bedoeling van de experience is om zowel informatie te bieden over Bosch alsook de kwaliteit van de binnenstad te tonen en aldus het toeristisch bezoek aan 's-Hertogenbosch te versterken. De experience bestaat uit:

- een wandelroute;
 - een vaarroute op de Binnendieze (waar met projectietechnieken de wereld van Bosch wordt in gevaren);
 - licht- en geluidprojectie op de Markt (een show die de wereld van Bosch vermengt met de stad in de vorm van video mapping, informatie en muziek).
- Er is een educatief platform opgezet waarbij lokale, regionale en provinciale aanbieders (NBM, Stedelijk Museum JBAC, de Muzerije, het Stadsarchief, de dienst Bouwhistorie, Archeologie en Monumenten, Kunstbalie, het provinciaal expertisecentrum voor kunsteducatie en kunstbeoefening) zich hebben aangesloten. Nieuwe producten zijn:
 - een musical voor basisscholen (Albert Verlinde Entertainment m.m.v. Rabo en het VSBfonds);
 - een website (www.bosch500educatie.nl) waar het educatieve aanbod voor het basis- en voortgezet onderwijs wordt samengebracht en ontsloten.

b1.1 's-Hertogenbosch

- Er is een 11-daags kunstenfestival, SHINE, ontwikkeld in opdracht van Jheronimus Bosch 500. SHINE is onderdeel van de internationale, culturele manifestatie Jheronimus Bosch 500. Deze manifestatie zal zijn hoogtepunt beleven in 2016 als 's-Hertogenbosch het 500ste sterfjaar van Jheronimus Bosch groots herdenkt. De eerste editie van het festival SHINE vond plaats van 7 t/m 17 mei 2015.
- Ook nieuwe media krijgen veel aandacht:
 - SJB500 heeft in 2014 een internationale pitch uitgeschreven voor een art game die is gewonnen door Cave! Cave! Deus Videt.
 - het bureau No Strings maakt met de apps een digitale vertaling van elementen uit de werken van Bosch naar een spelvorm (zelf digitale schilderijen maken op basis van de werken van Bosch, per e-post verzenden of versturen als ansichtkaart per huispost) en de app Bosch Camera waarmee iedereen straks creatieve foto's kan maken van het hier en nu, verrijkt met elementen uit de werken van Jheronimus Bosch. In 2015 worden beide apps geïntroduceerd.

- Productenlijn bestaande uit stationary (i.s.m. Becking & Blitz), lampjes, zitzakken en kussens (i.s.m. Fatboy), Delftse blauwe borden (i.s.m. De Porceleyne Fles BV), witte en rode wijn (i.s.m. Wijn Verlinden), speciaal bier (i.s.m. ; Café Bar Le Duc BV), Monopoly Special Edition (i.s.m. ; Identity Games International BV) en bouw- en educatiepakketten (i.s.m. Bouwen=Vouwen)

SJB500 komt mede tot stand dank zij samenwerkingsverbanden op lokaal, provinciaal, nationaal en internationaal niveau. Bijvoorbeeld het Bosch Cities Network, een netwerk van culturele partijen in 's-Hertogenbosch en de Bosch-steden Berlijn, Brugge, Brussel, Frankfurt, Gent, Lissabon, Londen, Madrid, New Haven, New York, Parijs, Rotterdam, Venetië, Wenen en Washington, dat als doel heeft te komen tot samenwerking met Bossche culturele instellingen (met name festivals), uitwisseling van ideeën en producties, alsmede co-producties, overnames en bruikleen tot stand te brengen.

Voorbeelden zijn:

- B-Project (in première tijdens festival Cement in 2014, nu door Europa reizend), een project rond vijf jonge choreografen uit Groot-Brittannië, Frankrijk, België-Nederland, Italië en Oostenrijk die zich lieten inspireren door een der panelen van Jheronimus Bosch.
- een muziektheaterproject (in première in 2016, daarna elders in Europa).

(Inter)nationale marketing: in 2014 is een start gemaakt met de (inter)nationale marketing voor het Boschjaar 2016 in samenwerking met VisitBrabant en NBTC.

b1.1 's-Hertogenbosch

Samenwerking Stedelijk Museum en NBM

Het Stedelijk Museum en het Noordbrabants Museum zijn in facilitair en organisatorisch opzicht met elkaar gaan samenwerken. Een bijzondere samenwerking omdat het een gemeentelijk (inmiddels verzelfstandigd) en een provinciaal museum betreft. Een goede samenwerking die veel vergt: een voorwaardenscheppende overheid, gelijkwaardigheid van partners (ondanks verschillen in omvang en specifieke expertise), duidelijke afspraken over individuele én gezamenlijke verantwoordelijkheden, heldere communicatie over en weer, alsmede wederzijds transparant handelen en vertrouwen. De samenwerking omvat onder andere meer gezamenlijk gebruik van expeditie, werkplaatsen, restauratieatelier, winkel, bibliotheek, auditoria, restaurant, horeca, vrijwilligersteam, automatisering, ticketing, schoonmaak, beveiliging, sponsoring/relatiemanagement en organisatie van cursussen en activiteiten. Ook organiseren de musea gezamenlijke festivalachtige activiteiten binnen de muren van het museum.

In de komende jaren wordt onderzocht of verdergaande samenwerking op het gebied van tentoonstellingsprogrammering, activiteiten, publiciteit/marketing en educatie wenselijk en haalbaar is.

Doel van de samenwerking is

- aantrekkelijkheid voor de bezoekers vergroten;
- de kwaliteit van het aanbod verhogen;
- als organisaties efficiënter en kostenbewuster opereren.

De musea kiezen hier voor een geleidelijk verder naar elkaar toe groeien, niet voor een bij voorbaat vaststaande uitkomst. Jaarlijks wordt een evaluatiemoment ingepland, waarin de samenwerking tot dan toe wordt gezien en conclusies voor het komende jaar worden getrokken. In ieder geval worden de komende beleidsperiode tenminste twee grote tentoonstellingsprojecten gerealiseerd, waarbij op alle museale terreinen wordt samengewerkt.

Leerpunten

- forse investeringsimpuls in de stad (fysieke infrastructuur);
- keuze om Jheronimus Bosch onlosmakelijk met de stad te verbinden (verhaal van 's-Hertogenbosch) en daarvoor een meerjarenprogramma te ontwikkelen (inclusief daarbij behorende financiële middelen);
- intensieve marketingcampagne opgevolgd door website;
- inspirerende productontwikkeling in het kader van SJB500.

Bronnen:

- websites van de genoemde organisaties en de gemeente 's-Hertogenbosch;
- cultuurhistorische visie 2012-2029, op weg naar 2020 rijk verleden – kansrijke toekomst;
- interview met Rogier Gerritsen, beleidsambtenaar cultuur gemeente 's-Hertogenbosch

b1.2 Dordrecht

Voor de benchmark van Dordrecht hebben we ingezoomd op het nieuwe Dordrechts Museum, een intern bedrijf binnen de gemeente Dordrecht, als een van de meest bepalende organisaties op het gebied van cultuurhistorie in Dordrecht.



Belangrijkste elementen

Een van de twee pijlers uit het cultuurbeleid van de gemeente Dordrecht (beleidsnota cultuur 2011-2014) is cultuurhistorie: erfgoed en beeldende kunst (naast podiumkunsten). Dordrecht heeft een rijk historisch verleden dat niet alleen in materieel erfgoed, zoals in gebouwen, voorwerpen en landschap tot uitdrukking komt, maar ook in het geestelijk erfgoed, de geschiedenis en het gedachtegoed van de stad: Dordrecht was de eerste stad van de Staten van Holland. In zijn bloeitijd vonden belangrijke, historische gebeurtenissen plaats zoals de grondlegging van de Nederlandse staat in 1572, de gereformeerde 13/26 kerksynode van 1618 – 1619 met de vertaling van de bijbel in het Nederlands (Statenbijbel), de politiek-godsdienstige keuze voor het Calvinisme en de opkomst en bloei van de nationale, republikeinse staatsvorm in de 17e eeuw met als hoofdrolspelers vader en zonen De Witt. Deze historische gebeurtenissen zijn tot op de dag van vandaag bepalend voor het karakter en de identiteit van de stad en zelfs van heel het land. De overtuiging dat dit verleden bewaard en zichtbaar moet worden gemaakt op een aansprekende, hedendaagse manier wordt breed gedragen in Dordrecht. Cultuurhistorie hangt nauw samen met de ontwikkeling van het Hofkwartier en het conserveren en zichtbaar maken van de Dordtse kunstschat in het Dordrechts Museum en Huis van Gijn.

De belangrijkste elementen van het Dordtse cultuurhistorische erfgoed zijn:

- de kleinschalige historische binnenstad met honderden (rijks) monumenten, hofjes, havens, kerken met als middelpunt het Hofkwartier;
- de musea zoals Het Hof van Nederland, het Dordrechts Museum en Huis van Gijn;
- het Regionaal Archief Dordrecht;
- diverse terugkerende evenementen (Bach-festival, Big Rivers, Dordt in Stoom en de Boekenmarkt) en eenmalige evenementen (200 Koninkrijk der Nederlanden met onder andere de Willen II tentoonstelling in het Dordrechts Museum in 2014).

Zichtbaarheid

De afgelopen jaren is er veel geïnvesteerd in de hardware en software van het cultuurhistorische erfgoed van de Dordtse binnenstad. Wat betreft de hardware is het Dordrechts Museum ingrijpend verbouwd en is het Hof van Nederland, een experience in het Hofkwartier (inclusief de openbare ruimte), gerealiseerd waar het kernverhaal van Dordrecht wordt verteld. Wat betreft de software is een cultuurintendant aangesteld, een heldere positionering opgesteld en zijn cultuurhistorische mijlpalen benoemd die richtinggevend zijn voor allerlei activiteiten en ontwikkelingen in de stad.

b1.2 Dordrecht

De cultuurhistorische mijlpalen zijn:

- 500ste geboortjaar Calvijn jaar (2009)
- 200 Koninkrijk der Nederlanden (2014)
- Beeldenstorm (2016)
- 500 jaar Reformatie (2017)
- 400 jaar Dordtse Synode (2018)
- 800 jaar stadsrechten (2020)

Hof van Nederland, een 'experience' geopend op 27 april 2015, waar het Dordtse deel van de vaderlandse geschiedenis wordt getoond in zes thema's (semipermanente tentoonstelling) :

- De Fonkeling (14de eeuw), De Gouden Eeuw van Dordrecht (handel, graven, stapel en Maasrecht en bestuurlijk centrum);
 - Storm (1300-1953), leven met het water;
 - Overtuiging (1650-1800), hoe religie zich door de jaren heen heeft ontwikkeld en de basis van onze taal (bijbel in het Nederlands);
 - Stad (16de en 17de eeuw), regenten aan de macht;
 - Vooruitgang (19de eeuw), van hout naar staal;
 - Vrijheid (1572), begin van de vrije staat.
- Daarnaast zijn er jaarlijks twee wisselende tentoonstellingen.

De aantrekkelijkheid van de kern van het Hof van Nederland, de semipermanente tentoonstelling, is voor herhaalbezoek een kritiek punt.

Uitgangspunt was dat het Hof van Nederland geen extra subsidie zou vergen (met de bestaande hoeveelheid financiële middelen en medewerkers van het Regionaal Archief), maar de verwachting is dat dat niet gaat lukken. De totale investering in het Hof bedraagt € 16,2 miljoen (gebouwen, inrichting en presentaties) waarvan € 4,5 miljoen voor de ontwikkeling en inrichting van Het Hof van Nederland. De prognose is om 40.000 bezoekers per jaar te ontvangen. De verwachting is dat dat gehaald gaat worden.

Dordrechts Museum, gelegen aan de Museumstraat, is een kunst- en geschiedenismuseum dat beschikt over een hoogwaardige collectie schilderkunst die ruim vijf eeuwen Nederlandse kunst omvat (van de 16de eeuw tot nu). Het Dordrechts Museum organiseert aansprekende kleine en grote tentoonstellingen. Zo werd in 2014 de tentoonstelling Willem II georganiseerd in het kader van 200 jaar Koninkrijk der Nederlanden.

Huis van Gijn, gelegen aan de Nieuwe Haven, werd in 1729 gebouwd in opdracht van Johan van Neurenberg, een rijke regent. In 1864 kochten Simon van Gijn en zijn vrouw het huis. Simon van Gijn bepaalde bij testament dat zijn huis na zijn dood voor het publiek moest worden opengesteld. Hierbij moest het interieur zoveel mogelijk intact blijven. Met behulp van restjes behang en textiel, interieurfoto's uit 1902 en 1904 en notitieboekjes van Van Gijn was het mogelijk een compleet beeld te krijgen van de originele inrichting.

Regionaal Archief Dordrecht (voorheen erfgoedcentrum DIEP) is een organisatie waar het geheugen van de stad en omliggende regiogemeenten in stand wordt gehouden met behulp van archiefstukken als beeld- en geluidsfragmenten, bouwhistorische tekeningen, archeologische vondsten, prenten, kaarten, boeken, tijdschriften en kranten. Het Regionaal Archief Dordrecht is voortgekomen uit een samenwerking tussen het voormalig Stadsarchief Dordrecht (papieren bronnen) en Bureau Monumentenzorg (monumenten) en Archeologie (archeologische vondsten).

b1.2 Dordrecht

Positionering van Dordrecht

Dordrecht Markering is de organisatie die verantwoordelijk is voor de marketing van de stad onder bewoners, bezoekers en bedrijven. De positionering van de stad is als volgt: *‘Dordrecht heeft een enorme rijkdom aan niet-vertelde verhalen. Over wonen en winkelen in een historische kern. Over leven aan de rivieren en werken met water. Over een Dordtse mentaliteit die verdieping zoekt en wars is van de waan. Over cultuurbeleving die oorspronkelijk is, je aanraakt en aan het denken zet. Over genieten van rusten ruimte, in een Hollands decor, op historische plekken met intrigerende gebeurtenissen. Over ondernemende mensen die nuchter bijzondere dingen doen. Over onverzettelijkheid, eigenzinnigheid en maakbaarheid. Over de plek waar ooit de Nederlandse staat, de Nederlandse taal en het protestantisme is begonnen. Over een stevige basis die veel aanknopingspunten biedt voor een rijke en zinvolle toekomst.’*

Deze karakterisering is sterk gericht op de cultuurhistorie van de stad en helpt om de verhalen te bundelen onder één centrale noemer (met als doel samenhang, onderlinge versterking en gezamenlijk één bijzonder beeld van Dordrecht). En vervolgens om ze te vertellen aan die mensen, die daardoor

kunnen worden geïnspireerd, gemotiveerd en tot actie worden aanzet.

Structurering

Op 1 januari 2013 zijn het Dordrechts Museum, het Regionaal Archief Dordrecht, Huis Van Gijn en het Centrum Beeldende Kunst (alle gemeentelijke afdelingen) samengevoegd tot één intern (gemeentelijk) bedrijf voor kunst, archief en geschiedenis van de stad Dordrecht onder de naam Dordrechts Museum. Ook het nieuwe Het Hof van Nederland maakt deel uit van dit interne bedrijf. De vorming van dit interne bedrijf ging gepaard met een bezuiniging. Redenen voor samenvoeging van deze organisaties tot een geheel zijn:

- Inhoudelijke kansen en slagkracht voor het presenteren van kunst en geschiedenis in de stad. Tentoonstellingen, lezingen, debatten, educatieve projecten, cursussen en andere activiteiten worden in een jaarprogramma op elkaar afgestemd en vullen elkaar aan. Behalve deze betere en meer effectieve onderlinge afstemming leidt de samenvoeging ook tot nieuwe vormen van presenteren en een programmering die afgebakende kaders en disciplines doorbreekt.

Het programma van het Dordrechts Museum omvat zowel grote tentoonstellingen met landelijke en internationale uitstraling als kleinere presentaties op lokaal niveau of met een specialistisch onderwerp, langlopende projecten en reacties op de actualiteit, aandacht voor zowel de oude kunst en geschiedenis als voor hedendaagse kunst en recente ontwikkelingen.

- Bedrijfsmatige efficiency door de onderlinge samenvoeging. Er is nog maar één collectie en alle functies en taken zijn geïntegreerd/gecombineerd, middelen worden efficiënter ingezet, aanwinsten worden afgestemd, en de verwachte onderlinge uitwisseling van de deskundigheid leidt tot een hogere graad van professionaliteit. Het nieuwe Dordrechts Museum heeft in totaal circa 100 medewerkers en kent een vierkoppig managementteam: hoofd collecties (Suzanne Harleman), hoofd publiekszaken (Gertjan Schouten), hoofd bedrijfsvoering (Patricia de Weichs de Wenne) en algemeen directeur (Peter Schoon).

b1.2 Dordrecht

Culturele intendant

De gemeente Dordrecht werkt sinds 2006 met een cultureel intendant (Han Bakker). Die intendant heeft door de jaren heen verschillende onderzoeken en opdrachten uitgevoerd in de cultuursector. Die onderzoeken/opdrachten zijn onder meer voortgekomen uit gesprekken met de burgers. Maar hij heeft ook andere (project)opdrachten in de stad of bij/voor de culturele infrastructuur/instellingen gehad. De huidige opdracht van de intendant is onder andere een katalysator van de eerder genoemde mijlpijlen (bijvoorbeeld door relevante partijen hierbij te laten aanhaken, inclusief amateurgezelschappen, fanfares etc.) en te kijken hoe Dordrecht en Rotterdam van elkaar kunnen profiteren.

Primaire partners en samenwerking

Gemeente Dordrecht, het nieuwe Dordrechts Museum (Dordrechts Museum, Hof van Nederland, Huis van Gijn en Regionaal Archief Dordrecht en Centrum Beeldende Kunst) en Dordrecht Marketing. Ook het bedrijfsleven is een belangrijk partner die zoveel mogelijk wordt betrokken.

Leerpunten

- Een langetermijnvisie aan de hand waarvan de cultuurhistorie van de stad zichtbaar is gemaakt en waaraan wordt vastgehouden.
- De politieke wil om de lange termijnvisie te realiseren.
- Beschikbaarheid van financiële middelen om ontwikkelingen te realiseren (er is fors geïnvesteerd in de stad, echter ook bezuinigd op exploitaties).
- Een sterke (cultuurhistorische) partner (nieuwe Dordrechts Museum):
 - die mede het cultuurbeleid van de stad vormgeeft;
 - die de beschikking heeft over de collectie van Dordrecht (Dordrechts Museum, Huis van Gijn en archief);
 - die één afdeling publiekszaken heeft waar tentoonstellingen en andere publieksactiviteiten worden ontwikkeld en op elkaar kunnen worden afgestemd.
- Een cultuurintendant die ontwikkelingen stimuleert, aanjaagt en samenwerkingen tot stand brengt.
- Het consequent leggen van een koppeling met de stad in de uitvoering (in gesprek blijven met de burgers).

Bronnen:

- Websites van de organisaties onderdeel van het Dordrechts Museum (www.dordrechtmuseum.nl, www.hofvannederland.nl, www.huisvangijn.nl)
- Jaarverslag 2014 Gemeente Dordrecht
- Begroting 2015 Gemeente Dordrecht
- Beleidsnota cultuur 2011-2014 - De kracht van het lokale 2.0, d.d. 220915
- Interview met Peter Schoon, algemeen directeur Dordrechts Museum.



b1.3 Deventer

Op 12 maart 2014 heeft de gemeenteraad van Deventer het Richtingendocument 'Het Deventer Verhaal, erfgoed en meer' vastgesteld en het college verzocht een bedrijfsplan voor een nieuwe museale functie op te stellen en de voorbereidingen ter hand te nemen voor concrete inrichting en start van een zelfstandige organisatie. De hier gegeven informatie over 'Het Deventer Verhaal' komt uit het opgestelde bedrijfsplan 'Het Deventer Verhaal, erfgoed en meer', d.d. 19 mei 2014. Het verhaal is nog niet gerealiseerd en er kan dus geen lering uit worden getrokken.

Betrokken partijen zijn:

- Stichting Cultureel Erfgoed Deventer
- Topicus BV
- NV Bergkwartier Maatschappij tot Stadsherstel Deventer
- Stichting de Leeuwenkuil
- Kunstenlab
- Stichting IJssellandschap
- VVV Deventer
- Vereniging De Waag
- Gemeente Deventer
- Productiehuis 'Deventer Verhaal'

Missie

De missie van 'Het Deventer Verhaal' is:

- Het Deventer Verhaal draagt met zijn activiteiten bij aan de verbetering van de culturele en belevingskwaliteit van Deventer en ommeland voor bezoekers en bewoners.
- Het Deventer Verhaal draagt met de formule van een productiehuis bij aan een betere kwalitatieve en kwantitatieve exploitatie van het cultureel erfgoed van Deventer.
- Het Deventer Verhaal zorgt voor een aansprekend programma en daarmee voor verbetering van het culturele en historische product en draagt bij aan de positieve beleving daarvan door de eigen inwoners en bezoekers uit binnen- en buitenland.



Het Deventer Verhaal (DV):

1. Vertelt verhalen over de geschiedenis van het historische en hedendaagse Deventer aan een breed publiek en vergroot daarmee de waarde en zeggingskracht van de Deventer collecties van toen, nu en straks.
2. Verbindt de Deventer collecties, bestaande uit de waardevolle voorwerpen, monumenten, kunstwerken, verhalen en gebruiken in stad en ommeland en ontsluit en presenteert die collecties fysiek en digitaal op verschillende locaties in de gemeente aan inwoners en bezoekers.
3. Organiseert inspirerende tentoonstellingen, publieksactiviteiten en educatie. Legt daarbij relaties met andere kunstvormen, maatschappelijke ontwikkelingen en collecties en verhalen van elders.
4. Is een zelfstandige organisatie als museum productiehuis voor erfgoed & meer dat flexibel functioneert en samenwerkt in een netwerk van partners. De organisatie is veerkrachtig, publieksgericht, cross mediaal, interactief en ondernemend.
5. Stelt het publiek centraal, houdt in alle activiteiten rekening met leefstijlen, wensen en de vraag naar beleving en vergroot zo de aantrekkingskracht van Deventer op inwoners en bezoekers;
6. Begint bij De Waag.

b1.3 Deventer

Doelstellingen

- wervend: trekt inwoners en bezoekers naar het erfgoed van stad en ommeland (+25% in vier jaar);
- verhalend: vertelt de (historische en hedendaagse) verhalen van Deventer;
- cross mediaal: mixt fysieke presentaties met digitale en audiovisuele presentaties;
- interactief: betreft inwoners, bezoekers, onderwijs en andere organisaties bij zijn programma, faciliteert;
- ondernemend: opereert wendbaar, flexibel en projectmatig, gastvrij (stijging eigen inkomsten met € 225.000 in vier jaar).

Grenzeloos museum

Er is geen historisch Museum (meer) in Deventer. Het DV is een grenzeloos museum en brengt de hele stad tot (be)leven. Het zet een ambitieus, landelijk onderscheidend programma neer waardoor het rijke erfgoed van Deventer volop zichtbaar en een belevenis wordt en Deventer nationaal prominent op de kaart komt. Dit is echter niet nader uitgewerkt in het bedrijfsplan.

Productiehuis als uitvoerende zelfstandige organisatie

Gekozen is voor de organisatievorm van een productiehuis omdat die vorm de meeste

garantie biedt op flexibiliteit, creativiteit, innovatie, actualiteit en ondernemerschap. Het DV is een maatschappelijke onderneming met een kleine flexibele organisatie en een intensieve samenwerking met partners in de stad die zich aan deze organisatie verbinden. Het is een netwerkorganisatie die zijn missie om inspirerende activiteiten te organiseren alleen in dit samenwerkingsverband met succes kan uitvoeren.

Programma

Het DV programmeert samen met lokale, nationale en (op termijn) internationale partners innovatieve, gelaagde, spannende en actuele projecten rondom de bestaande, bijzondere collecties en collecties van elders. De wijze van presenteren en hoe hierover naar alle doelgroepen gecommuniceerd wordt (inclusief educatie) is een essentieel onderdeel. Daarnaast zijn er ook vaste producten.

De belangrijkste Deventer collectie, die ook nu al het hoogste rendement geeft, is de historische binnenstad met zijn pleinen, straten, monumenten, gevels en gevelstenen, winkels, horeca, hotels, B&B, verhalen. Deze collectie moet permanent volop in de etalage staan en voor iedereen zichtbaar zijn en vraagt alleen maar om extra schijnwerpers en meer beleving, bijvoorbeeld door meer activiteiten met en rondom deze collecties te organiseren. Ook buiten de binnenstad is veel bijzonder erfgoed te zien.

Veel collecties die Het DV vertellen zijn in eigendom van de gemeente. Deze collecties worden ook verbonden met collecties van anderen. Ook zal het productiehuis met opdrachten aan kunstenaars en vormgevers de collecties koppelen aan het brede verhaal en de actuele ontwikkelingen van Deventer.

De collecties zijn niet bij iedereen bekend, niet optimaal te zien, nog niet genoeg gekoppeld en er wordt niet altijd doorverwezen van de ene naar de andere collectie. De presentatie van het DV vereist dan ook:

- samenwerking;
- het maken van keuzes in de profilering;
- consequente marketing rond de belangrijkste elementen uit het DNA van Deventer.

DEVENTER
VERHAAL

b1.3 Deventer

Het DV wordt gedaan:

- met spannende nieuwe presentaties op onverwachte plekken die ingaan op actuele onderwerpen;
- met nieuwe producties die erfgoed een extra betekenislaag geven en nieuwe doelgroepen bereiken;
- met nieuwe vormen waarin multimedia een rol speelt;
- met op regelmatige basis grote ambitieuze evenementen en tentoonstellingen voor een (inter)nationaal publiek.

De Waag is straks fysiek en digitaal startpunt en biedt:

- VVV-functie en museumwinkel;
- oriëntatie op het DV aan de hand van collecties en een aantal hoogtepunten en met tips wat je kunt gaan doen, ontdekken, beleven en weten;
- Schatkamer van Deventer in een semipermanente presentatie.

Educatie

Educatie is een vanzelfsprekend onderdeel in het DV. Daarvoor wordt samengewerkt met Leeuwenkuil/Bureau Kunstcircuit het erfgoed netwerk (Stichting Cultureel Erfgoed Deventer.

Marketing

De basis ligt bij de Deventenaren: zij zijn ambassadeurs van de stad. Daarnaast worden fysieke en digitale middelen ingezet passend bij het mediagebruik van de doelgroepen.

Organisatie van het productiehuis

Het Historisch Museum Deventer heeft zijn deuren gesloten en daarvoor in de plaats is de Stichting Het Deventer Verhaal opgericht die invulling gaat geven aan het verhaal*. Behalve het Historisch Museum zou ook het Speelgoedmuseum sluiten, maar deze organisatie gaat zelfstandig verder. Directeur van de nieuwe stichting, een productiehuis, is Maarten van der Meer (per november 2014).

De stichting is een kleine wendbare organisatie die tentoonstellingen, publieks- en educatieve activiteiten organiseert. Ze voert taken uit op het gebied van presentatie, collectiebeheer en exploitatie van de Waag en in een netwerk van partners, sluit allianties en zit bovenop de actualiteit.

De organisatie heeft een bezetting van circa 7 fte's. Enige kengetallen uit de begroting:

- De totale begroting groeit van ruim € 1,2 miljoen in 2015 naar ruim € 1,4 miljoen in 2018.

- De kosten van activiteiten bedragen € 366.000 in 2015 en € 560.000 in 2018.
- De eigen inkomsten groeien van € 75.000 in 2015 naar € 300.000 in 2018.
- De subsidie van de gemeente bedraagt ruim € 1 miljoen per jaar.

Initiële investeringen in De Waag bedragen circa € 400.000.

Voor de ontwikkeling van het plan waren twee kwartiermakers aangesteld die in nauwe samenwerking met een taskforce Het Deventer Verhaal en een projectgroep van bedrijven en instellingen de plannen hebben ontwikkeld en uitgewerkt.



b1.3 Deventer

Vaste en wisselpresentaties

De collectie van het voormalige Historisch Museum Deventer is niet alleen te zien in De Waag (met de topstukken van het voormalige museum) maar ook daarbuiten op andere locaties (zoals in het stadsarchief, monumenten, landgoederen, leegstaande fabrieken en kerken).

In De Waag in Deventer wordt momenteel gewerkt aan een nieuwe erfgoedpresentatie, waarin de rijke geschiedenis van de stad aan de hand van topstukken wordt belicht.

Er worden zeven thema's belicht (waarvan de eerste te zien is vanaf 1 juli 2015):

- kennis en wetenschap
- bestuur en politiek
- archeologie
- religie
- Hanze en de handel
- nijverheid en industrie
- oorlog en belegering.

De agenda eind juli 2015 geeft de volgende activiteiten te zien:

- Schatkamer Deventer Verhaal 2/7/15 (zie hiervoor)

- Aan tafel – tentoonstelling over vijf eeuwen kook- en eettraditie in Deventer 5/6/15 – 26/6/15)
- Waagverhalen: ontdek de schatkamer in zeven lezingen (24/9/15 – 18/4/16)
- Open Monumentendag (12/9/15 – 13/9/15)
- Go Ahead Eagles, vijftig jaar na de Europacup (27/9/15 -29/11/15)
- Geert Groote en de moderne devotie (2/10/15-11/11/15)
- De 24 uur van Geert Groote (14/11/15)

Bron

- Bedrijfsplan Het Deventer Verhaal, 19 mei 2014



bijlage 2

Geraadpleegde organisatie/ personen



Werkgroep kernpartners van het onderzoek

- Museum De Fundatie, Ralph Keuning, directeur
- Grote Kerk, Bart Schouten, interim directeur/bestuurslid en Benjamin Koolstra, huidige directeur
- Historisch Centrum Overijssel, Bert de Bries, directeur en Leo Elfers, huidige interim directeur/bestuurslid
- Stedelijk Museum Zwolle, Linda Barendse, conservator en Marc den Hertog, huidige interim directeur

Gemeente Zwolle

- Jan Brink, wethouder van cultuur en bestuurlijk opdrachtgever
- Walther de Haas, beleidsadviseur cultuur en ambtelijk opdrachtgever

Overige instellingen en personen

- Henry Kranenburg, beleidsadviseur erfgoed afdeling monumentenzorg en archeologie van de gemeente Zwolle
- Hemmy Clevis, archeoloog afdeling monumentenzorg en archeologie
- Claudi Groot Koerkamp, merkleider van Zwolle Marketing

Tweede lijninstellingen, werksessies met:

- Bert Dijkink, Michaels gilde Zwolle
- Gesien Altena, Oversticht/Erfgoedplatform

- Herman Reizigt, Zwols Architectuurplatform en Erfgoedplatform
 - Jacob Donze, Buurtmuseum Kamperpoort
 - Mink de Vries, Postmoderne devotie
 - Rob Bults, Verhalenboot
 - Ronald van den Berg, Vrienden van de stadskern, Stadsherstel en Erfgoedplatform
 - Saskia Zwiers, Vrouwenhuis
 - Thies de Groot, het Langhuis
 - Wim Waanders, Waanders in de Broeren
- De ook uitgenodigde Zwolse Historische Vereniging en Het Hanzehuis, hebben de bijeenkomsten niet kunnen bijwonen.

Stakeholders

- Jacco Vonhof, voorzitter regionale VNO-NCW
 - Wim Waanders, directeur/eigenaar Waanders in de Broeren
 - Coby Zandbergen, directeur Cibap
- De ook uitgenodigde Jan ten Hove, stadshistoricus, kon de bijeenkomst niet bijwonen.

Verder per telefoon of e-mail

- Bart van der Salm, architect
- Jacques Koekkoek, initiatief Moderne devotie
- Michiel van Beek, Alfa Rainbow over structuurvisie Zwolle

Bijlage 3

Over LAgrouP

Gebiedsontwikkeling

Regio-/citymarketing



LAgrouP is een adviesbureau in de volle breedte van de vrijetijds- en cultuursector. In deze alinea's kunt u lezen waar de kracht van ons bureau ligt en waar ons team van (eigen)wijze adviseurs zich in onderscheidt.

Combinatie van leisure & arts

LAgrouP is een specialist op het gebied van vrijetijd én cultuur, vaak in relatie tot gebiedsontwikkeling. De grenzen tussen deze twee werelden vervagen; denk bijvoorbeeld aan toprestaurants die zich in musea vestigen, hotels die luxe wellness ontwikkelen of een theater dat congresfaciliteiten aanbiedt. Omdat LAgrouP thuis is in het hele spectrum van de vrijetijds- en cultuursector kunt u met uw vraagstelling bij één bureau terecht. En mocht uw vraag toch onze expertise overstijgen, dan schakelen we een van onze vaste samenwerkingspartners in.

Vele jaren kennis en ervaring

LAgrouP, opgericht in 1997, is hiermee een van de eerste specialistische spelers in de vrijetijds- en cultuursector in Nederland. Daarnaast neemt iedere adviseur zijn eigen 'bagage' mee, die wordt gedeeld met het team. Door deze jarenlange ervaring kennen we veel succesvolle projecten in binnen- en buitenland en hebben we vergelijkingsmateriaal om te kunnen zien waar uw kansen liggen. Een advies van LAgrouP kent een hoge acceptatiegraad bij stakeholders, draagt bij aan de slagingskans van uw project en biedt vaak een goede basis om extra inkomsten te genereren.

Bevlogen en betrokken adviseurs

Onze adviseurs voelen zich persoonlijk betrokken bij de kwaliteit van de vrijetijds- en cultuursector. Door de oprechte interesse in en passie voor uw vakgebied is LAgrouP een goed ingevoerde gesprekspartner. Interessante projecten verdienen onze serieuze aandacht. We werken daarom graag met u samen om uw project tot een succes te maken. Om hierin te slagen, kijken we met een kritisch oog naar uw plannen. Zo kunnen wij u voorzien van een eerlijk en realistisch advies.

Opdrachtgevers en opdrachten

LAgrouP adviseert over toerisme & recreatie, kunst & cultuur, hotellerie & horeca, sport & wellness en congressen & evenementen. In stedelijke- en gebiedsontwikkeling en in city- en regiomarketing komen deze aandachtsvelden vaak samen. We werken in opdracht van overheden, brancheorganisaties, projectontwikkelaars, ondernemers en individuele instellingen. Onze opdrachten variëren van concept- en beleidsontwikkeling, marketing, organisatievraagstukken tot impact- en haalbaarheidsstudies.

Op onze website www.lagroup.nl krijgt u een indruk van onze adviseurs en van de projecten die wij hebben uitgevoerd. Daarnaast wijzen wij u graag op onze weblog www.lablog.nl voor inspirerende projecten over stedelijke en gebiedsontwikkeling, *citymarketing* en alles wat daarmee te maken heeft.

Colofon

Het onderzoek is uitgevoerd door en onder verantwoordelijkheid van LAgroun bv, en voor deze door de adviseurs:

- Peter Koppen
- Karin Swart

Amsterdam, 2 december 2015

LAgroun bv
Postbus 1558
1000 BN AMSTERDAM

+31 (0)20 550 20 20
consult@lagroun.nl
www.lagroun.nl

Het rapport en de bijlagen vormen een geheel. Indien het rapport ter beschikking wordt gesteld aan derden, dient dat in zijn geheel te geschieden. Bij het onderzoek en de samenstelling van dit rapport is uiterste zorgvuldigheid betracht. Daarbij is uitgegaan van de waarheidsgetrouwheid van door de opdrachtgever en door derden verstrekte informatie.

De financiële verkenningen zijn naar beste kennis en inzicht tot stand gekomen. Er kunnen zich ontwikkelingen voordoen die wij op dit moment niet kunnen voorzien en/of thans nog niet bekend zijn. LAgroun kan logischerwijze niet garanderen dat de geprojecteerde resultaten daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Aangezien dit rapport alleen bedoeld is voor intern gebruik, is door ons niet onderzocht of er beeldrecht bestaat op de gebruikte afbeeldingen. Mocht dit rapport of de daarin opgenomen beelden toch worden gebruikt voor externe doeleinden, dan moeten hierover nadere afspraken worden gemaakt.