



Stichting Texels Museum

Strategisch plan 2016 - 2020

OPGESTELD DOOR

Pauline Folkerts-Nieuwenhuizen

FUNCTIE

Directeur Stichting Texels Museum

UITGAVE

Mei 2016



Oudheidkamer-
Van Hoop TEXEL

► Inhoudsopgave

► Voorwoord	3
► Zes hoofddoelen	4
► Karakterschets	6
► Trends en ontwikkelingen	11
► Missie	18
► Kernwaarden	21
► Toekomstvisie	23
► Toekomstproof	27
► Strategische speerpunten	45
► Doelen en output	48
► Plannen & borgen	53
► Bijlagen: op aanvraag beschikbaar	
▶▶ Uitwerking facilitair bedrijf	
▶▶ Analyses	
▶▶ Meerjarenbegroting 2016-2020	

► Voorwoord

- **Stichting Texels Museum (STM)** staat aan de vooravond van een nieuwe, frisse koers. Om deze koers goed uit te kunnen stippelen, was een herijking van de missie nodig. Hoofden, locatiemanagers, leden van de Raad van Toezicht en de OR hebben hieraan hun bijdrage geleverd. In dit plan is de strategie van de gehele stichting verwoord. Dit plan is het vertrekpunt voor al het beleid dat binnen STM wordt vormgegeven. Elke fundamentele beslissing moet worden getoetst aan dit document. Jaarlijks wordt het ingezette beleid geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. We doen dit aan de hand van de speerpunten, behaalde resultaten en inkomsten, publieksonderzoeken en financiële monitoring.

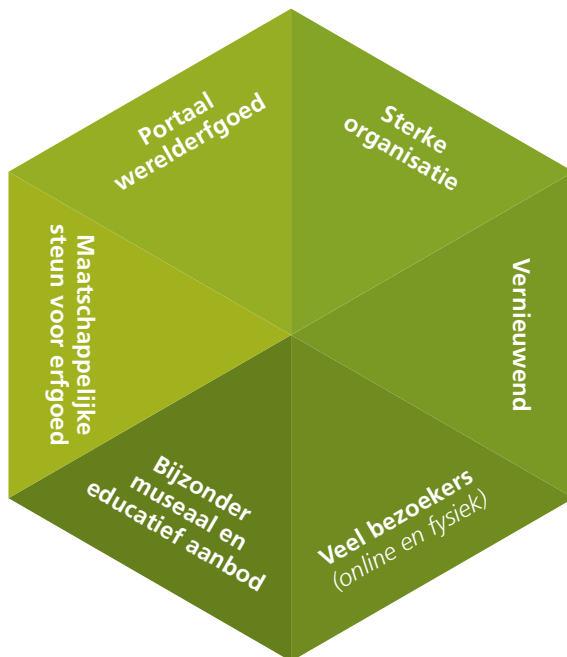


- **De sleutelwoorden bij de vernieuwingsslag zijn:**
Bezoeken ► Beleven ► Delen ► Bijdragen/koesteren.
Het betreft een cirkel die zichzelf versterkt.

Deze woorden komen terug in de missie en zijn leidend bij alles wat we doen. Of het nu gaat om digitale of fysieke bezoekers, wij moeten een belevenis bieden waarbij mensen ons natuurlijk en historisch erfgoed ervaren. Een belevenis die aanzet tot het samen willen beleven en het willen delen met anderen. Zo binden we mensen aan ons als bezoeker, donateur, vrijwilliger of medewerker en zorgen wij ervoor dat men bewust omgaat met ons natuurlijk en historisch erfgoed.



► Zes hoofddoelen



► De zes hoofddoelen van het STM-beleid zijn:

- In 2020 is STM een krachtige speler en een efficiënt en effectief werkende organisatie. Andere organisaties zoeken aansluiting bij STM.
- In 2020 heeft STM een bijzonder museaal en educatief aanbod waarbij beleven, ervaren, delen en koesteren uitgangspunten vormen.
- Doordat mensen in beweging worden gebracht om hun bijdrage te leveren, groeit de financiële en maatschappelijke steun voor ons historisch erfgoed, onze natuur /onze natuurlijke omgeving en onze zeedierenopvang.
- In 2020 is STM een organisatie die een portaal biedt naar het Unesco Werelderfgoed Waddenzee.
- We delen onze collecties, erfgoed en bijzonderheden wereldwijd met zo veel mogelijk bezoekers. Dit kunnen mensen zijn die fysiek een bezoek brengen, maar ook bezoekers van onze online media.
- Alle locaties vernieuwen voortdurend om herhaalbezoek interessant te maken.

1

Karakterschets STM



► Korte karakterschets STM

► Van barak naar museale organisatie

Het was de voormalige onderwijzer Kraaij die in 1930 een natuurmuseum startte in Den Burg. Later werd de natuurcollectie verplaatst naar een barak in De Dennen. In 1952 werd aan het natuurmuseum een zeehondenopvang toegevoegd. Het was de eerste zeehondenopvang in Europa, opgericht door Gerrit de Haan en zijn vrouw. De zeehonden trokken veel publiek. Dit natuurmuseum groeide uit tot het Ecomare van nu.

Toen in 1954 de Oudheidkamer als museum met mooie authentieke spullen van Texelaars het licht zag, werd gezocht naar een organisatorische oplossing om ook dit museum te leiden. Onder regie van de gemeente werd Stichting Texels Museum (*in dit plan afgekort als STM*) geboren. Jaren later zijn daar het Maritiem & Juttersmuseum (*nu museum Kaap Skil*) en Vuurtoren Texel als musea aan toegevoegd. Kaap Skil onderging in 2011 een enorme metamorfose. Dankzij een nieuw markant gebouw en de bijzondere vorm van exposeren, ontving het museum verschillende internationale museumprizen.

► Natuurlijke én historische schoonheid

Het waddengebied van Texel maakt deel uit van het Werelderfgoed. Om op de Werelderfgoedlijst van Unesco te komen moet een gebied buitengewoon bijzonder zijn. Het moet unieke natuurwaarden bezitten, intact zijn en verzekerd zijn van een goede bescherming. Het waddengebied, met zijn grote natuurwaarde en dynamiek, is erkend als Werelderfgoed. Op het land hebben we te maken met Nationaal Park Duinen van Texel. Een belangrijk deel van deze gebieden vormen het vertrekpunt van de musea en zeedierenopvang van STM.

Het is niet alleen de natuurlijke schoonheid die het waddengebied kenmerkt. Ook historisch gezien is dit gebied uniek. Zo was de Reede bij Oudeschild in de Gouden Eeuw de belangrijkste en drukste ankerplaats ter wereld. Schepen werden hier bevoorrad voordat ze het ruime sop verkozen. Met slecht weer vergingen hier echter ook vele schepen. Dit maakt de Texelse zeebodembodem tot op de dag van vandaag een internationaal belangrijke vindplaats voor schatten uit wrakken van onder andere VOC- en oorlogsschepen. Unieke vondsten die getuigen van die tijd zijn te bezichtigen in museum Kaap Skil.

STM brengt het (*inter*)nationaal belangrijke natuurlijke- en historische erfgoed onder de aandacht van een groot publiek. De musea van STM tonen hoe bijzonder het leven op en rond Texel was en is. Hieronder een korte omschrijving per museum.



► **Ecomare** nabij De Koog bestaat uit een natuurmuseum, een zeehonden- en vogelopvang, bruinvissenbassin en een zeeaquarium. Ecomare is een vooraanstaande speler op het gebied van zeehonden- en vogelopvang en het grootste bezoekerscentrum van de wadden.

► **Doelstellingen:**

- ▶▶ **Opvang.** Van op Texel gevonden hulpbehoevende zeehonden en zeevogels. Doel is om de dieren na de verzorging weer vrij te laten. Ecomare biedt ook eerste hulp aan andere in het wild levende dieren op Texel. Deze dieren worden tijdelijk opgevangen, verzorgd en mogelijk doorgeplaatst naar een ander opvangcentrum. De opvang wordt betaald met behulp van donaties.
- ▶▶ **Expositie en informatie over omringende natuur en bescherming ervan.** Om de natuur te kunnen beschermen, houdt Ecomare in de gaten wat er gebeurt met de wilde flora en fauna in het waddengebied en de Noordzee. In het museum worden bezoekers meegenomen in de wondere wereld van de natuur om ons heen. Via onder andere website, pers, social media en nieuwsberichten wordt informatie gedeeld met bezoekers, excursie-deelnemers, wetenschappers en geïnteresseerden.
- ▶▶ **Collectie.** Ecomare heeft een fraaie collectie waarvan een deel te bewonderen is in de expositie. Met name de Walviszaal – met skeletten en informatie over walvisachtigen – is uniek. De collectie omvat objecten uit het werkgebied van Ecomare waaronder opgezette vogels en zoogdieren, skeletten, stenen en archeologische en historische voorwerpen en tekeningen.



► **Museum Kaap Skil** is gevestigd vlakbij de haven van Oudeschild.

Het fraai vormgegeven entreegebouw - winnaar van internationale museumprizen - toont mondiaal interessante vondsten uit VOC-wrakken die rondom Texel op de zeebodem liggen. Daarnaast heeft het museum een grote maquette van de Reede van Texel, een openluchtmuseum, een molen en exposities over onderwaterarcheologie, VOC, strandvondsten en visserij.

► **Doelstellingen:**

- ▶▶ **Expositie en informatie.** Bezoekers ontdekken dat Oudeschild in de VOC-tijd de belangrijkste ankerplaats ter wereld was. Ook informeert het museum over de scheepvaart, visserij, het leven in het vissersdorp Oudeschild in vroeger tijden en het werk van jutters, wrakduikers en ambachtslieden. Dit wordt gedaan door middel van exposities, het vertonen van ambachten en het vertellen van verhalen in het museum. De website, social media en persberichten ondersteunen de boodschap.
- ▶▶ **Collectie.** Kaap Skil verzamelt, documenteert en beheert objecten die binnen haar werkterrein vallen.
- ▶▶ **Banden met het dorp.** De (*oud-*)bewoners van Oudeschild zijn onderdeel van het verhaal. Kaap Skil onderhoudt daarom een nauwe band met de dorpelingen en betreft ze als vrijwilliger of bezoeker.
- ▶▶ **Onderhoud en behoud.** Van de Rijksmonumenten op het museumterrein.

Oudheidkamer
Oudheidkamer
TEXEL

- ▶ **De Oudheidkamer** is een klein museum in het centrum van Den Burg. Het is het oudste huis van Texel, authentiek ingericht met mooie spulletjes van Texelaars en met een bijzondere kruidentuin. Doordat de Oudheidkamer – net als de huisjes in het openluchtmuseum van Kaap Skil – verhaalt over het leven op Texel in vroeger tijden, is de Oudheidkamer te zien als vast onderdeel van Kaap Skil.

- ▶ **Doelstellingen:**

- ▶▶ **Expositie en Informatie.** In de Oudheidkamer wordt informatie verstrekt over hoe men rond 1900 op Texel leefde. Rondleidingen en workshops ondersteunen deze doelstelling.
- ▶▶ **Collectie.** De Oudheidkamer verzamelt, beheert en exposeert typisch Texelse gebruiksvoorwerpen en kleding vanaf 1750.
- ▶▶ **Onderhoud en behoud.** Van het oudste huis van Texel.



- ▶ Op **de Vuurtoren** in De Cocksdorp kan men genieten van een geweldig uitzicht over Texel, de Noordzee en Unesco Werelderfgoed Waddenzee. Deze vuurtoren is 'dikker' dan de meeste vuurtorens. Dat komt omdat de toren in de Tweede Wereldoorlog zwaar werd beschadigd. Daarna is een muur om de oude muur gebouwd. De oude muur is te bezichtigen, compleet met kogelgaten. Toen heel Nederland bevrijd was, woedde hier de zogenaamde Russenoorlog, een ware veldslag.

- ▶ **Doelstellingen:**

- ▶▶ **Uitzicht over het erfgoed en Texel.** STM zorgt dat dit monument te bezichtigen en te beklimmen is.
- ▶▶ **Expositie en informatie** over het gebouw en de bijzondere maritieme en culturele geschiedenis ervan.

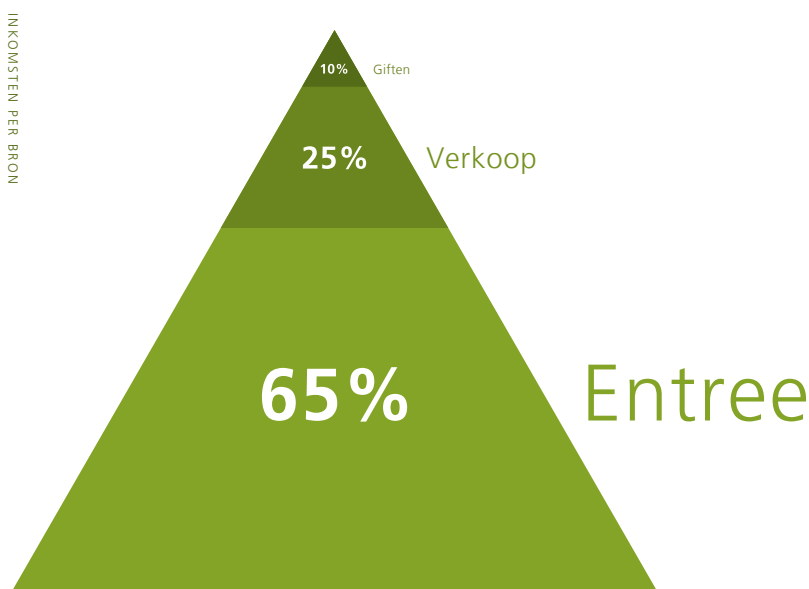


► **Bezoekers**

De musea van STM trekken samen ruim 445.000 bezoekers op jaarbasis. Als je dit afzet tegen de 900.000 toeristen die Texel bezoeken per jaar, is het bereik van STM enorm. Ecomare heeft een grote naamsbekendheid opgebouwd in Nederland. Als er iets gebeurt op het eiland (*zoals de stranding van walvissen*) dan weet de nationale pers ons uitstekend te vinden. De Vuurtoren is een icoon en publiekstrekker. Bij bijna alles wat je in de media ziet over Texel, is de vuurtoren in beeld. Kaap Skil haalde in 2016 de wereldpers door unieke, opgedoken vondsten.

► **Inkomsten**

De inkomstenstructuur van STM is anders dan die van de meeste musea in Nederland. De bezoekers genereren via entreegelden 65% van het jaarlijkse budget en zijn daarmee de belangrijkste inkomstenbron. Ongeveer 25% van het STM-budget wordt bepaald door de omzet van de restaurants, winkels en overige baten. Donateurs, sponsors en andere giften bepalen 10% van het STM-budget. Opvallend is, dat twee van de vier musea nauwelijks tot geen gemeentelijke subsidie ontvangen. Ecomare bestaat niet alleen uit een opvangcentrum, maar is ook een buitengewoon belangrijk en aantrekkelijk natuurmuseum. Natuurmusea in Nederland ontvangen gemiddeld 10 euro aan subsidie per bezoeker.⁽¹⁾ Bij Ecomare is dat slechts 22 cent per bezoeker.⁽²⁾ Kaap Skil en de Oudheidkamer ontvangen wel meer marktconforme gemeentelijke subsidies.



⁽¹⁾ Naturalis is buiten deze vergelijking gehouden omdat die veel meer overheidssubsidie ontvangt.

⁽²⁾ Benchmark Museana 2014

2

Trends en ontwikkelingen



► Trends en ontwikkelingen

De musea en opvang van STM kunnen vergeleken worden met andere organisaties uit de museumbranche en dagrecreatieve voorzieningen. Hieronder de trends en ontwikkelingen uit deze branches in een notendop, met een korte vertaling naar de specifieke situatie van STM. In de navolgende hoofdstukken wordt dieper ingegaan op de vraag hoe wij op dergelijke ontwikkelingen kunnen en moeten inspelen.

2.1 Museale trends

► Werelderfgoed als kans

De Waddenzee is sinds 2009 aangemerkt als Unesco Werelderfgoedgebied. Organisaties profiteren doorgaans enorm van het feit dat ze in dergelijke gebieden werkzaam zijn. Toch is bij veel mensen nog niet bekend dat het waddengebied ook deze status heeft. Er wordt sinds dit jaar met man en macht aan gewerkt om hier verandering in te brengen. De musea van STM hebben allemaal raakvlakken met het werelderfgoed. Een enorme kans dus om publiek aan ons te binden.

► Nationaal Park als kans

Het Unesco Werelderfgoed gaat over de wadden, op land heeft STM te maken met Nationaal Park Duinen van Texel. Nederland heeft twintig nationale parken. Samen vertellen zij het verhaal van de Nederlandse natuur. Nationale parken vind je overal ter wereld. Vele daarvan hebben zich als sterk merk neergezet. De Nederlandse Parken zijn niet zo bekend bij het nationale en internationale publiek. De aandacht in de nationale parken is vooral gericht op natuurbehoud, natuurrecreatie en –educatie, en niet op het aanbieden van een concurrerend product voor binnen- en buitenlandse toeristen. Eind 2014 is vanuit het rijk het 3-jarig programma '*Nationale Parken van Wereldklasse*' gestart. Als dit programma doorzet, en Nationaal Park Duinen van Texel weet zich stevig en onderscheidend in de markt te zetten, biedt dat kansen voor STM.

► Blockbusters en wisselende exposities

Musea moeten zich blijven ontwikkelen: *stilstaan is achteruitgaan*. Grote musea spelen hierop in door wisselende en spraakmakende exposities te organiseren; de zogenaamde blockbusters. De musea van Texel en STM hebben te maken met relatief veel toeristen die vaker naar ons eiland komen. Het herhaalbezoek is groot. We moeten ons dus aanpassen aan de trend van blijvende vernieuwing. Dat kan door ruimte in te bouwen voor tijdelijke tentoonstellingen die publiek trekken. Exposities waarmee we toonaangevend zijn: nieuwe pronkstukken of mooie stukken uit collecties van collega's. Daarnaast moeten we er scherp op toe blijven zien of de entreprijzen niet afschrikken. Dit laatste blijkt overigens niet uit onze publiekonderzoeken bij Ecomare, maar is niet onderzocht voor de andere locaties.

► **Museaal digitaal**

Aanwezigheid op internet en social media is een vereiste; dagrecreatie met een multimediaal en interactief karakter trekt meer bezoekers.³ De samenleving is enorm gedigitaliseerd. Collecties die eerder in depot lagen en niet zichtbaar waren voor publiek, worden nu via internet ontsloten. Via internet kunnen we virtueel en meestal gratis door musea wandelen. Publiek laat via fora, speciale beoordelingssites en social media weten wat men van een museum of attractie vindt. STM heeft op dit gebied een inhaalslag te maken. Moderne, goed vindbare websites en social media moeten uitgekend worden ingezet om bezoekers te verleiden tot een bezoek en om mensen aan ons te binden (*als sponsor, donateur of gewoon als geïnteresseerde*). Collecties - waaronder interessante stukken uit de depots - kunnen online worden getoond en in de musea zelf kan er op worden ingespeeld door originele selfiespots te creëren. Door online ticketverkoop mogelijk te maken en te koppelen aan bezoekersonderzoek, kunnen bezoekers en hun bevindingen goed in kaart worden gebracht. Ook het gebruik van apps in de musea kunnen een waardevolle schat van informatie zijn over de bezoekers en hun bezoekgedrag.

► **Vermaak zonder debilisering van publiek**

Het publiek wil steeds meer worden vermaakt en is op zoek naar intense ervaringen.

“Het is de tijd van de beleveniscultuur, festivalisering en funshoppes: we willen alles, nu meteen en overal. Dat kan uiteraard in een museum, maar ook gewoon thuis op de bank, achter de tablet of laptop”.⁴ Dit stelt eisen aan onze musea/locaties, excursies en digitale media: de fysieke plek moet een beleving vormen, maar ook de reis ernaartoe, de digitale voorbereiding, daadwerkelijke consumering en napret. ***“Het publiek neemt niet zomaar iets aan. Het wil een goed bijpassend verhaal op de plek waar hij de kunst ervaart. Niet het programmaboekje, maar het verhaal van de maker (authentiek!), de apps die de bezoekers van musea, archieven en monumenten van informatie op maat voorzien, de rondleidingen achter de schermen”.***⁵

Het creëren van een bijzondere herinnering is een must voor het realiseren van herhaalbezoeken. In de museumbranche zien we echter dat beleving vaak te ver wordt doorgevoerd en de toon te kinderachtig wordt. Dit omdat men ook interessant wil zijn voor kinderen. Tijdens het Museumcongres 2015 noemde Pechtold dit ‘*debilisering van het publiek*’. Dit is een geluid dat vaker wordt gehoord en zeker niet wenselijk is. Met andere woorden: beleving JA, kinderachtig NEE.

► **Authenticiteit**

Authenticiteit is een unique selling point van musea. Mensen zoeken naar authenticiteit in een maatschappij waarin grenzen tussen echt en onecht of waar en onwaar, als gevolg van technologische ontwikkelingen steeds meer fluide worden.⁶ Juist authenticiteit kan STM goed bieden. Alle collecties zijn onlosmakelijk verbonden met de lokale situatie. Lokaal met internationale potentie!

³ Prijzenoorlog in dagrecreatie, rabobank, 2014

⁴ De Cultuurverkenning, Ontwikkelingen en trends in het culturele leven in Nederland, 2014

⁵ De Cultuurverkenning, Ontwikkelingen en trends in het culturele leven in Nederland, 2014

⁶ Mens en Musea, 2014

Ook de manier waarop collecties en ambachten worden gepresenteerd straalt authenticiteit uit. Kijk naar de jutters en touwslagers die prachtige verhalen vertellen in Kaap Skil. De vrijwilligers in de Oudheidkamer die weten waarvoor alle objecten gebruikt werden en de verhalen van hun grootouders doorgeven. De voerpresentaties van de diervverzorgers of de walvispresentaties door onze conservator. De Texelse duikers die zelf vertellen over opgedoken vondsten van wrakken. STM is op en top authentiek.

► **Opvang**

De publieke opinie keert zich tegen het kunstjes doen met dieren en tegen het fokken met wilde (zee-)zoogdieren. Desondanks vindt het publiek het tijdelijk opvangen van (*individuele*) dieren nog wel een goede zaak. De overheid gaat meer en meer randvoorwaarden formuleren voor de opvang. Het Ministerie van Economische Zaken initieert een onderzoek dat antwoord moet geven op de vragen wanneer en hoe er wordt opgevangen. Voor Ecomare houdt dit in dat de koers 'zuiver' moet zijn. We blijven opvangen, maar we moeten tegelijk oog blijven houden voor de voorlichtende functie die hiervan uitgaat. Duidelijk moet zijn dat alle dieren in principe terug naar zee gaan. Vanzelfsprekend zullen we er alles aan doen om de niet-uitzetbare dieren een goed leven te bieden. Deze werkwijze is cruciaal om geloofwaardig te blijven.

► **Educatie**

Educatie, het overdragen van kennis aan individuele bezoekers en ter ondersteuning van het onderwijs, is een kerntaak van musea. Kennisoverdracht is echter als gevolg van digitalisering ook aan verandering onderhevig. Het 'nieuwe leren' vergt een andere aanpak. De relatie met scholen vraagt bijzondere aandacht. Het aantal schoolgroepen dat een bezoek brengt aan musea stagneert al enige jaren, ondanks stimuleringsmaatregelen van de overheid. Een mogelijke verklaring is overaanbod voor scholen of dat scholen moeite hebben om extra's naast het reguliere lesprogramma in te plannen. Musea voelen zich bij hun strijd om de aandacht van de scholen niet gesteund door een helder beleid van de overheid.⁷ Op Texel heeft de gemeente hier wel oog voor. Zo is het beetje subsidie dat Ecomare ontvangt geormerkt voor educatie van de lokale scholen. STM ontvangt ook vele scholen van 'de overkant' en merkt ook in deze groep een terugloop in het aantal bezoeken. Bij het ontwikkelen van educatieve pakketten moet goed worden geluisterd naar de behoefte van scholen.

► **Duurzaamheid**

Er is een groeiende aandacht voor maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen, zowel bij de overheid (*stringentere regelgeving*) als bij de consument. Ook culturele instellingen moeten hier hun verantwoordelijkheid nemen. Zeker gezien onze boodschap is het vanzelfsprekend dat duurzaamheid bij al onze werkzaamheden een belangrijke rol speelt.

⁷ Musea voor Mensen, 2014

2.2 Het publiek

► **Museumbezoek neemt toe**

Landelijk blijft het aantal museumbezoekers stijgen. In 2013 brachten bijna 23 miljoen mensen een bezoek aan een Nederlands museum, in 2014 waren dat er ruim 26 miljoen. In 2014 kwam een kwart van de bezoekers uit het buitenland. Het zijn met name de grote musea zoals het Mauritshuis, het Rijksmuseum en het Van Goghmuseum die enorm veel mensen trekken met bijzondere exposities. Veel andere, vooral kleinere, musea hebben het moeilijk. Dat komt doordat de subsidie afneemt en door de economische crisis van de afgelopen jaren.

► **Dagtoerisme - Greater Amsterdam**

Amsterdam barst uit zijn voegen wat betreft toerisme. Hier ligt een kans voor de gebieden eromheen. Vandaar dat men spreekt over Greater Amsterdam. Het Muiderstreek is omgedoopt tot Amsterdam Castle en ook andere bekende attracties als De Zaanse Schans, Giethoorn en Volendam spelen hier handig op in. Met de bus ben je binnen twee uur (*inclusief boot*) op Texel vanuit Amsterdam. Texel leent zich dan ook uitstekend voor dagtoerisme. Niet alleen omdat het Unesco Werelderfgoed Waddenzee als internationale publiekstrekker potentie biedt, maar ook vanwege de bijzondere ervaringen die wij tijdens een eendaagse trip of kort verblijf kunnen bieden. Een bezoek aan Kaap Skil met unieke VOC-vondsten, op excursie met de voeten waden in het wad, naar de Vuurtoren en uitkijken over het werelderfgoed, een lunch met lokale producten in Ecomare en een rondleiding langs de unieke opvang en door het natuurmuseum dragen bij aan een bijzondere werelderfgoedbeleving.

► **Vergrijzing**

De bevolking vergrijst. Dit biedt kansen voor STM omdat veel senioren, buiten de piekdagen en schoolvakanties om, een bezoek kunnen brengen aan onze musea. Wat betreft marketing moeten we deze doelgroep actief benaderen. Maar het stelt ook eisen aan de inhoudelijke programmering (*exposities, excursies en rondleidingen*) en aan het restaurant- en winkelaanbod.

► **Het publiek wil samen beleven**

Het publiek zoekt gelijkgestemden. De wens '*samen te beleven*' – sociale consumptie – bindt mensen op een andere manier dan cultuur dat eerder deed.⁶ Tijdens hun vakantie willen mensen samen iets beleven en dit delen via social media. Daar kun je als museum op inspelen door dit te faciliteren in de musea zelf. De musea dienen zich ook bewust te zijn van de plek van social media hierbinnen. Het publiek zoekt op internet en laat zich leiden door tips van gelijkgestemden. Dit zie je terug op fora als Zoover en bijvoorbeeld in Google+. Selfieplekken bij de locaties en een actief social-mediabeleid helpen dit gedrag te sturen en te faciliteren.

⁶ De Cultuurverkenning, Ontwikkelingen en trends in het culturele leven in Nederland, 2014

► **Publiek aast op korting**

Dierentuinen en attractieparken worstelen met de prijs van toegangskarten. Bezoekers betalen nog zelden de volledige toegangsprijs. Uit onderzoek blijkt dat de daadwerkelijke entreprijs voor dierentuinen en parken maar 60 tot 80 procent van de officiële prijs van een kaartje is. Ook bij musea zien we een dergelijke trend. De succesvolle museumkaart is daar onder andere debet aan. Daarnaast zie je steeds meer bewegingen als dynamic pricing dat ook in de reisbranche wordt gebruikt. Op basis van de bezoekershistorie bepaalt speciale software de prijs per dag. Consumenten die vroeg boeken, krijgen korting. Dierentuinen bieden vaak ook voordeel als bezoekers karten online kopen. Dat kan per ticket een euro korting opleveren. STM (*en zeker Ecomare*) heeft de meeste kortingen afgeschaft. Afschaffen betekent niet dat je daar nooit meer iets mee moet doen. Je moet er creatief mee omgaan. Bijvoorbeeld door met lagere prijzen de online ticketverkoop te stimuleren. Ook kunnen we denken aan prijzen afhankelijk van de pieken in het seizoen. Dit wordt uitgewerkt in het marketingbeleid.

2.3 Additionele baten

► **Aantal subsidies en giften onder druk**

De trend is (*ook internationaal*) dat sponsoring van kunst en cultuur afneemt en dat de samenwerking tussen bedrijfsleven en kunstinstituten complexer wordt. De (*gemeentelijke*) subsidies en particuliere giften nemen af, maar mecenaat en crowdfunding lijken wel iets te groeien.⁽⁹⁾ De terugval in inkomsten uit overheidssubsidies – sectorbreed veruit de grootste inkomstenbron – zagen goede doelen de afgelopen jaren vooral gecompenseerd door een toename van eenmalige donaties en nalatenschappen. Dit is ook bij Ecomare het geval. Helaas zijn donateurs, leden en vrijwilligers steeds lastiger aan een organisatie te binden. Particulieren geven liever geld aan een specifiek project dan dat ze vaste donateur worden. Inkomsten uit sponsoring laten landelijk een daling zien. Dit is te wijten aan het feit dat mensen zich steeds minder voor langere tijd binden aan eenzelfde organisatie. De totale inkomsten uit nalatenschappen zijn echter landelijk gestegen (11%) en zijn, na donaties en giften, de belangrijkste inkomsten uit eigen fondsenwerving (22%).⁽¹⁰⁾ Vanzelfsprekend speelt STM hier op in. Het is daarnaast belangrijk om onze bestaande donateurs vast te houden, omdat ze zorgen voor het spreiden van financiële risico's.

► **De crowd helpt**

Trend is dat publiek wordt ingeschakeld om te helpen een aankoop te financieren. Zo financierde Naturalis via crowdfunding een deel van de aankoop van een Tyrannosaurus rex. Maar ook op andere manieren helpt het publiek bij de totstandkoming en ontsluiting van collecties. Mensen kunnen bijvoorbeeld helpen bij de digitalisering van collecties. Bij Naturalis bijvoorbeeld, werd mensen gevraagd labels van preparaten te digitaliseren: ze kregen foto's van labels te zien en

⁽⁹⁾ De Cultuurverkenning, Raad voor Cultuur, juni 2014

⁽¹⁰⁾ ING Economisch Bureau Goede doelen en het bedrijfsleven, 2014

moesten de handgeschreven teksten die daarop stonden overtypen. Handig gebruik van de crowd verbindt mensen met de organisatie en kan helpen doelen te halen. Ecomare vraagt haar eigen donateurs jaarlijks extra bijdragen te doen voor bepaalde projecten. Bij STM kan crowdfunding naar een hoger plan worden getild.

2.4 Personeel

► Kennis en vakmanschap in de erfgoedsector

In de erfgoedsector is (*veelal specialistische, vakmatige*) kennis over behoud en beheer van collecties (*in musea en archieven*), monumenten en archeologische vondsten van wezenlijk belang. De Raad voor Cultuur ziet deze kennis en vakmanschap verdwijnen. Voor STM houdt dit in dat er blijvend oog moet zijn voor kennis en vakmanschap in het personeelsbeleid. De conservatoren nemen een belangrijke plek in als aanjager van museumspecifieke kennis.

► Het belang van vrijwilligers

Het aantal vrijwilligers dat actief is bij musea, podiumkunsten en amateurkunst is gegroeid, maar wel vergrijsd. Het werven en binden van jonge vrijwilligers blijkt lastig. De *'nieuwe vrijwilliger'* kiest minder voor een vaste relatie en preferereert tijdelijke projecten. Er moet vrijwilligersbeleid worden opgesteld waarin omschreven staat hoe we met onze vrijwilligers omgaan, wat we van hen verwachten en mogen vragen, hoe we hen betrekken en hoe we hen kunnen aansturen.

⁽¹¹⁾ De Cultuurverkenning, Ontwikkelingen en trends in het culturele leven in Nederland, 2014

⁽¹²⁾ De Cultuurverkenning, Ontwikkelingen en trends in het culturele leven in Nederland, 2014

3

Missie STM



► Missie Stichting Texels Museum

►► **Bezoeken, beleven, delen en koesteren**

Dankzij de opvang van zeehonden en zeevogels is Ecomare uitgegroeid van een eenvoudig natuurcentrum tot het grootste en meest gerenommeerde bezoekerscentrum van de wadden. Mede hierdoor kon STM een sterke speler worden. Kaap Skil, de Oudheidkamer en de Vuurtoren zijn onder de vleugels van STM uitgegroeid tot krachtige ondernemingen.

Het succes is mede te danken aan de boodschap die STM altijd impliciet heeft uitgedragen en wil uitdragen: we hebben zo veel prachtige natuur en erfgoed op Texel; dat móeten we delen en dat móeten we koesteren!

Deze boodschap is altijd onderdeel geweest van de missie van STM. De oude missie was echter breed en daardoor voor te veel uitleg vatbaar. De vernieuwde missie van STM luidt als volgt:

De musea en zeedierenopvang van STM laten zo veel mogelijk mensen de schoonheid, (inter)nationale uniciteit en kwetsbaarheid ervaren van de natuur op Texel en omliggende Wadden- en Noordzee en van de Texelse cultuurhistorie.

Wij streven ernaar belevingen te bieden die de mensen zodanig ‘raken’ dat zij zich bewust worden van de rol van de mens bij het behouden en koesteren van ons natuurlijk en historisch erfgoed.

►► **De kwetsbaarheid** zie je in de opvang waar zwakke, zieke en (*mede door menselijk afval*) gewonde dieren worden opgevangen en verzorgd. Tevens zie je de kwetsbaarheid als je kijkt naar de museumcollectie en ons erfgoed. Vele wrakken op de zeebodem zijn van mondiaal historisch belang, maar ook kwetsbaar en vergankelijk.

►► **De schoonheid** behoeft geen betoog: we zijn omringd door bijzondere natuurgebieden: een Nationaal Park en een Werelderfgoed. Wij nemen jaarlijks tienduizenden mensen mee de natuur in, op excursie. Dat doen wij om hen de schoonheid te laten ervaren van het eiland Texel en de Noord- en Waddenzeegebieden. Maar ook om hen te laten voelen hoe kwetsbaar de natuur is, in de hoop dat mensen dit gebied gaan koesteren. Vondsten uit wrakken van de zeebodem tonen niet alleen de kwetsbaarheid van onze historische schatten, maar ook de schoonheid.

►► **De internationale uniciteit** laat zich meten door bijvoorbeeld de status van Werelderfgoed, door de internationale prijzen die aan Kaap Skil zijn toegekend, door de bijzondere vondsten uit scheepswrakken en door het dramatische oorlogsverhaal rond de vuurtoren.

STM toont hoe mooi het leven rond en op Texel was en is: we laten mensen zowel de schoonheid als kwetsbaarheid ervan ervaren. STM realiseert dit door de eigen musea en in de toekomst mogelijk andere musea te faciliteren wat betreft kennis op het gebied van exposities, marketing, educatie, excursies, bedrijfstechnische zaken, duurzaamheid en samenwerking.

Bezoek, beleef, deel en koester de unieke natuur en cultuurhistorie van Texel en omringende zeeën!



4

Kernwaarden STM



► De kernwaarden van STM

Elk museum van STM is uniek in zijn soort. Zo uniek, dat we dit met trots op de (*internationale*) kaart kunnen zetten. Ook het gebied van waaruit we opereren is toonaangevend. Onze boodschap moet kloppen. Alleen dan kunnen we bewerkstelligen dat mensen worden geraakt door de belevenissen zodat men ons natuurlijk en historisch erfgoed wil delen met anderen en gaat koesteren. We moeten datgene voorleven waar we voor staan. Kernwaarden fungeren hierbij als ethisch kompas en zijn de kern van de bedrijfscultuur. STM laat zien dat er duurzaam, deskundig, bewust, inspirerend en klantgericht wordt gewerkt.

►► **Bewustzijn**

Het is van belang dat onze medewerkers zich bewust zijn van de waarde van het historisch en natuurlijk erfgoed en de opvang. Dat is een voorwaarde om anderen te kunnen inspireren. Naast inspiratie is daarom gekozen voor het kernwoord bewustzijn. Onze eigen trots is van cruciaal belang om succesvol uit te kunnen dragen waar we voor staan.

►► **Inspiratie**

Alle activiteiten van STM zijn erop gericht om mensen te inspireren om ons cultureel en natuurlijk erfgoed te gaan beleven en om het te koesteren. Dat betekent dat medewerkers zich telkens opnieuw moeten laten inspireren door de schoonheid om ons heen, maar ook door best practices elders in de wereld. Dat kan dan worden omgezet in inspirerend aanbod voor onze bezoekers.

►► **Deskundig**

De musea van STM zijn deskundig op hun gebied. Deze deskundigheid wordt met zorg op peil gehouden. Ecomare vertaalt wetenschappelijke kennis over onze natuur in aansprekende informatie. Ook op het gebied van de opvang van zeehonden en zeevogels hebben we veel deskundigheid in huis. Kaap Skil (*waaronder de Oudheidkamer*) is deskundig op het gebied van de Texelse historie. Op het gebied van onderwaterarcheologie biedt Kaap Skil flinke verdieping en neemt een steeds belangrijker plek in.

►► **Hostmanship**

Bezoekers, klanten, relaties en medewerkers moeten zich welkom voelen binnen onze organisatie. Hostmanship reikt veel verder dan het aardig ontvangen van de gasten alleen. Het straalt uit op de gehele beleving van onze diensten en producten. Ieder personeelslid kan daar een bijdrage aan leveren. Bereikbaarheid, meertaligheid, klantvriendelijkheid, laagdrempeligheid, kennis van zaken en collegialiteit dragen bij aan goed hostmanship. Daar gaan we de komende jaren volop aandacht aan besteden.

►► **Duurzaam**

Om de missie uit te kunnen dragen moeten we het goede voorbeeld geven. STM moet groen worden tot in de haarvaten. Dat betekent dat we laten zien bewust om te gaan met onze omgeving, ons erfgoed en elkaar.

5

Toekomst visie



► STM in 2020 - een visioen

Een toekomstbeeld wordt gevoed door trends en ontwikkelingen. Hieronder ons toekomstvisioen en de plek die STM daarbinnen kan innemen.

► **Unesco Werelderfgoed Waddenzee en Nationaal Park: must see!**

Over 10 jaar staat het Werelderfgoed Waddenzee op de internationale kaart als één van de gebieden waar je geweest moet zijn en die je beleefd moet hebben. Maar ook het Nationaal Park Duinen van Texel geniet meer bekendheid. Toeristen die Amsterdam aandoen brengen ook een bezoek aan Texel om het werelderfgoed, het nationale park en het bijbehorende culturele erfgoed te ervaren. De musea van STM vormen samen het portaal van de wadden naar het Wadden Werelderfgoed. We zijn niet alleen de grootste organisatie waar men terecht kan voor werelderfgoedbelevissen, we zijn ook toonaangevend. Ecomare is een werelderfgoedcentrum van formaat maar ook een belangrijk vertrekpunt voor excursies in het Nationaal Park Duinen van Texel. Bezoekers kunnen er niet meer omheen: de Waddenzee is Unesco Werelderfgoed en een groot deel van Texel is Nationaal Park. Mensen van over de hele wereld komen naar Texel. En ze worden op hun wenken bediend; meertalige informatie, gastvrijheid en mooie belevissen (*om te delen!*).

► **VOC en Texel: wereldberoemd**

in 2020 is internationaal bekend dat bij Texel in de VOC-tijd de belangrijkste ankerplaats ter wereld was. Men komt naar museum Kaap Skil om unieke vondsten uit wrakken uit de Gouden Eeuw te aanschouwen. De zeebodem blijkt een prima conservator van bijzondere scheepsladingen. Tenminste, als een wrak onder het zand ligt en niet vrij spoelt. Door een uniek protocol en afspraken met de plaatselijke duikvereniging, Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed, de Provincie en Kaap Skil, worden de wrakken zo goed gemonitord, dat men op tijd kan ingrijpen om bijzondere scheepsladingen boven water te krijgen. Het zijn deze schatten die de potentie hebben om wereldberoemd te worden. Het is dit protocol dat toonaangevend is in de wereld en op de voet wordt gevolgd.

► **Openingstijden passé**

Het museum van de toekomst is altijd open. Online bestaan openingstijden namelijk niet. Virtuele tours, een kijkje in de depots en het online volgen van opvangdieren, zelfs nadat ze zijn uitgezet; de wereld is transparant. Bijzondere objecten uit de collecties, mooie natuur en onze opvangdieren worden digitaal veel bekeken en gedeeld. Dit maakt dat men dit graag in het echt wil zien en beleven. De online encyclopedie van Ecomare is uitgegroeid tot een bijzonder gespecialiseerde waddenencyclopedie binnen de kaders van Wikipedia-achtige online encyclopedieën. We plukken de vruchten van het vele werk dat jarenlang aan de encyclopedie is verricht, maar laten nu de online polemieken het werk vervolmaken. Op het gebied van onderwaterarcheologie heeft Kaap Skil - ook *online* - een stevige vinger in de pap.

► **Bijzondere belevissen**

Het publiek van de toekomst wil zich steeds meer onderscheiden. Mensen willen unieke belevingen en willen deze belevingen delen met de rest van de wereld. Men is verwend op het gebied van museumbezoek. Een museum moet met grote zorg de verpakking zo aantrekkelijk mogelijk maken. Exposities kunnen tijdelijk worden verrijkt met unieke stukken uit andere musea, en zo deelt STM ook met anderen.

Ook een excursie moet zowel bijzonder als onderscheidend zijn. Het ecotoerisme draait op volle toeren. Met bijzondere voor- en vaartuigen kom je op plekken waar je normaal gesproken niet zo snel komt. Een gids loodst je door het Texelse landschap en laat de omgeving spreken. De gids hoort thuis in dit landschap, is authentiek. Met de voeten in de klei kan men het wad en de omgeving opsnuiven. Dat kon men al, maar hier kan zeker iets aan toe worden gevoegd. Het wordt een ervaring waarvan men voelt dat deze uniek is. Waarvan er niet tien op een dag plaatsvinden. En daar wil men best voor betalen. Dit geldt ook voor rondleidingen door de musea. Een team van creatievelingen binnen STM buigt zich over het aanbod. En dat aanbod gaat over de grenzen van locaties heen. Er worden volop dwarsverbanden gelegd. Grenzen tussen musea en attracties vervagen. Bijzondere ervaringen smaken naar meer. Dankzij de ervaringen van onze bezoekers worden diensten steeds verder aangescherpt en verbeterd.

► **Koesteren**

In 2020 is duidelijk zichtbaar dat onze missie zijn vruchten afwerpt. Meer mensen genieten van de ervaringen die wij in en om onze musea en opvangcentra bieden. Men komt er speciaal voor. Onze unieke natuurlijke en historische schatten worden op waarde geschat. Mensen beseffen dat het goed is er geweest te zijn, het gezien te hebben. Ze willen graag hun best doen om al dit moois in stand te houden. Ze delen hun ervaringen zo enthousiast, dat anderen volgen. En dit werkt aanstekelijk en beweegt mensen om alles wat mooi en kwetsbaar is te koesteren en een bijdrage te leveren. Sommigen worden lid van een natuurvereniging, anderen worden vrijwilliger bij Kaap Skil of donateur bij Ecomare. Er is een actief beleid tot stand gekomen om de ladingen van de scheepswrakken te redden van hun ondergang. Dit leidt tot nog meer bijzondere vondsten die we met trots laten zien aan de buitenwereld. Trots is ook het woord dat past bij de manier waarop wij over het Unesco Werelderfgoed Waddenzee praten. Het gebied is zo bekend, dat men het koestert en er zuinig op is.

► **Liever lokaal**

De wens naar lokale producten is wereldwijd in opmars. Steeds meer mensen kiezen voor eerlijke producten en smaken. De museumrestaurants en winkels van STM spelen hier handig op in. Het verstevigt de gehele beleving. Tijdens excursies en vaartochten verzamelt men de ingrediënten die daarna in het museumrestaurant worden bereid en gegeten.

► **Blockbusters**

Binnen het museale veld zullen de komende jaren de verschillen tussen de grote en kleine musea steeds groter worden. Blockbusters bepalen de bezoekersaantallen van de grotere musea. STM beweegt zich als grotere museumorganisatie in dit geheel. Uitgekiende strategieën wat betreft de online mogelijkheden om bezoekers te werven, binden en enthousiasmeren en om stukken uit collecties te iconiseren, dragen bij aan deze trend.



6

STM ToekomstProof



► STM-Toekomstproof

Om in de toekomst succesvol te kunnen opereren moet STM een degelijke koers uitzetten. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de kerntaken van musea. Museale kerntaken zijn behoud, beheer, ontsluiting en presentatie van de collectie, het exposeren van de collectie en educatie. Daarnaast moeten mensen geënthousiasmeerd worden om de musea te bezoeken en om hun ervaringen te delen met anderen. Het liefst willen we bereiken dat mensen ons natuurlijk en cultureel erfgoed gaan koesteren. Dit vergt een gedegen communicatie- en marketingbeleid. Maar er is meer nodig. Een andere organisatiestructuur is noodzakelijk om de toekomst slagvaardig tegemoet te treden. Dit alles wordt besproken in onderstaande paragrafen.

- **Museale taken**
 - **Collectiebeheer en onderzoek**
 - **Expositie en Presentatie**
 - **Educatie** (*excursies, scholen, bedrijven*)
- **Communicatie en marketing**
- **Bedrijfsvoering**

6.1 Museale taken

Ieder museum heeft de opdracht om de collectie te behouden en te beheren. Daarnaast buigt het museum zich over hoe en welke objecten gepresenteerd kunnen worden aan publiek en welke informatie hierbij van belang is. We willen graag dat het publiek iets opsteekt in of via onze musea.

6.1.A Collectiebeheer

Mensen hebben door de eeuwen heen altijd mooie spullen verzameld. Voor eigen gebruik, om gasten te ontvangen en om mee te pronken. Sinds de 17e eeuw is men meer gaan bewaren, ook in musea. Dat wat niet voor het publiek te zien is, wordt opgeslagen in depots. Die barsten uit hun voegen en zijn kostbaar voor de overheden. De grote schoonmaak in museumland is begonnen. Er wordt meer afgestoten, geruimd tussen musea en collecties worden toegankelijk dankzij online mogelijkheden. STM heeft te maken met heel verschillende collecties. Hieronder een beschrijving.

► **De schatkamer van Ecomare**

Ecomare heeft een relatief kleine en goed gedocumenteerde collectie met bijzondere natuurhistorische objecten van Texel en omliggende zeeën. Door de jaren heen zijn afgewogen keuzes gemaakt over het wel of niet opnemen van nieuwe objecten. De conservator omschrijft de

collectie als **'bijzonder fraai; het geeft een prachtige, waardevolle afspiegeling van de lokale natuur'**. Een klein deel van de objecten is absoluut onvervangbaar en uniek. Een deel is te bezichtigen in het museum. Objecten uit de collectie worden gebruikt voor (tijdelijke) exposities, rondleidingen, educatieve doeleinden en voor publieke presentaties in het museum. Ook is de collectie te raadplegen voor wetenschappelijk onderzoek. Sommige objecten worden uitgeleend. Jaarlijks wordt een selectie gemaakt van alle nieuwe aanwinsten. Het gedeelte dat we zelf niet opnemen, is in principe beschikbaar voor collega-musea. In 2015 heeft Ecomare een unieke walviscollectie toegezegd gekregen. Na overlijden van de eigenaren (*Adrie en Ineke Vonk*) mag Ecomare zich over deze collectie ontfemen.

► **Collectie: levende have**

De vaste groep dieren en de opvangdieren van Ecomare behoren eveneens tot de collectie. Ecomare is groot geworden dankzij de opvang van zeehonden en zeevogels. Bezoekerscentra trekken doorgaans een heel specifiek publiek dat al interesse heeft voor de natuur. Wij trekken een veel groter en breder publiek, mede dankzij de opvang. Allemaal mensen die we kunnen voorlichten, die we de schoonheid en kwetsbaarheid kunnen laten ervaren van ons eiland, de Noordzee en het Werelderfgoed Waddenzee. Besloten is de opvang te verbreden.

In 2015 kwam de stichting SOS Dolfijn op ons pad. In 2016 wordt onderzocht of we de opvang kunnen uitbreiden met de opvang van (*kleine*) walvisachtigen. Daarmee zou Ecomare het meest veelzijdige opvangcentrum in Europa worden.

► **Collectiekoers Ecomare:**

1. Het beleid wat betreft aannemen, uitlenen en afstoten blijft ongewijzigd.
2. De komende jaren kan worden gekeken naar hoe we de collectie kunnen ontsluiten voor publiek. Dit kan online maar kan ook als excursie worden aangeboden: met de conservator een kijkje nemen in de depots van Ecomare.
3. Verstevigen en verbreden van de opvang. Er is een start gemaakt met te onderzoeken of SOS Dolfijn bij Ecomare ondergebracht kan worden. We verwachten hier in 2017 duidelijkheid over te hebben.

► **De schatkamer van Kaap Skil en de Oudheidkamer**

Kaap Skil heeft 5000 geregistreerde stukken, waarvan ongeveer de helft in depot. Doordat bij Texel in de VOC-tijd de drukste ankerplaats ter wereld was, bezit Kaap Skil bijzondere archeologische vondsten. Vondsten afkomstig van (VOC)-wrakken van de bodem van de Waddenzee. De verwachting is dat de collectie de komende jaren aangevuld zal worden met nog meer bijzondere objecten. Dit dankzij een samenwerkingsverband en protocol tussen Texelse duikers, Rijksdienst

voor het Cultureel Erfgoed, de Provincie Noord-Holland en Kaap Skil. Kaap Skil is internationaal bekend vanwege de onderwaterarcheologie. De eerste verdieping van het entreegebouw is voor een groot deel ingericht als open depot van de onderwaterarcheologische vondsten. Daarnaast bezit Kaap Skil de nodige huisraad en meubels die deel uitmaken van de inrichting van de huisjes in het openluchtmuseum. Ze tonen hoe men in vroeger tijden op Texel leefde. Hetzelfde geldt voor de objecten van de Oudheidkamer. Zo'n 4000 stukken staan in dit kleine museum in Den Burg. Zo'n 1000 objecten worden bewaard in depot. Onlangs heeft een deskundige⁽¹³⁾ de gehele collectie bestudeerd en geconcludeerd dat de collectie van de Oudheidkamer zeer waardevol is. De collectie bestaat voornamelijk uit gebruiksvoorwerpen daterend vanaf 1750.

Kaap Skil bezit ook veel niet-geregistreerde stukken, zoals allerhande gejutte spullen. Die vinden we met name terug in het juttersgedeelte. De stukken zelf zijn doorgaans niet van veel waarde: *de bijbehorende verhalen zijn echter onbetaalbaar!*

► **Collectiekoers Kaap Skil en Oudheidkamer**

1. Momenteel worden alle objecten uit de collectie in beeld gebracht en in het systeem Adlib ingevoerd. Dit geeft een goed zicht op de objecten, die over verschillende locaties verdeeld zijn. Eigenlijk is er behoefte aan één goede depotruimte. Nadat de gehele collectie in beeld is gebracht, kan worden bekeken wat daadwerkelijk nodig is aan ruimte.
2. Straks kan ook worden gekeken welke objecten we digitaal zullen ontsluiten voor publiek.
3. Door de samenwerking met de duikclub is behoefte ontstaan aan een eerste-hulp-bij-vondsten-depot. Met de provincie wordt onderzocht of daar middelen voor kunnen worden vrijgemaakt. In 2016 wordt dit onderzocht tijdens pilotfase van het protocol.

► **Onderzoek**

Onderdeel van het collectiebeleid is het mogelijk maken en faciliteren van onderzoek. Onderzoek vergroot de kennis over onze collecties. Het verrijkt ook de verhalen die wij vertellen. Voor alle musea geldt dat er evidente onderzoeksvraagstukken liggen. Zo faciliteert Ecomare onder andere onderzoek van Imares en het NIOZ. Mede door het onderwaterarcheologisch protocol initieert Kaap Skil onderzoek bij bijzondere vondsten. Restaurator historische binnenruimten Van der Lem onderzocht in 2015 een eeuwenoud binnenportaal, afkomstig uit huize Brakenstein. Om zicht te krijgen op alle onderzoeksvraagstukken en deze te kunnen bundelen en monitoren, maar ook om nieuw spraakmakend onderzoek te kunnen initiëren, zal dit verder bedrijfsbreed worden uitgewerkt onder de hoede van de afdeling Expositie en Educatie (*door de conservatoren*).

⁽¹³⁾ Harold Bos (1950) is kunsthistoricus en gespecialiseerd in onze wooncultuur met bijbehorende gebruiken en objecten.

6.1.B Expositie en presentatie

Collectiestukken worden in depot bewaard. De mooiste stukken worden in de musea getoond. Ook worden objecten gebruikt voor tijdelijke exposities, lezingen en presentaties. De wijze waarop objecten worden gepresenteerd, bepaalt mede de aantrekkelijkheid van het museum.

► Expositie Ecomare – Werelderfgoed beleefcentrum

Ecomare wil zich gaan profileren als Unesco Werelderfgoed-beleefcentrum. Niet alleen als museum met informatie over dit gebied maar ook als vertrekpunt met werelderfgoedexcursies. Nog nergens in Nederland is een speciale expositie of museum waarin men kan zien, horen en beleven waarom Unesco Werelderfgoed zo bijzonder is. De keuze om beleefcentrum voor dit werelderfgoed te worden, heeft verstrekkende gevolgen voor het aanzicht en museum van Ecomare, maar ook voor het educatieve aanbod en de excursies. Daarnaast verdient ook Nationaal Park Duinen van Texel aandacht. Samen met deze partij wordt bekeken hoe we dit gebied onder de aandacht kunnen brengen.

Het opvanggedeelte (*buitenterrein*) en het zee-aquarium van Ecomare zien er goed verzorgd en mooi vormgegeven uit. De Walviszaal is prachtig en zoals Dick Mol⁽¹⁴⁾ zegt: **“De mooiste walvisexpositie ter wereld die ik ken!”**. De Walviszaal dompelt je onder in de walviswereld. De andere exposities van Ecomare zijn verouderd. Er moet gekeken worden naar hoe we ons publiek aanspreken. Zijn we wel interessant genoeg voor de vergrijzende bevolking? Ook het belevingselement kan worden versterkt. Interactieve media, selfiespots, verlichting en inrichting dragen daar aan bij. Kijk bijvoorbeeld naar Micropia bij Artis: de beleving start al in de lift, zonder kinderachtig te worden. Vanzelfsprekend kunnen live-presentaties de expositie tot leven brengen. Dat gebeurt nu ook al tijdens de diervoederpresentaties, bij de walvispresentaties, de strandvondstenkar en in het zeelaboratorium. Dit wordt zeer gewaardeerd door onze gasten en moet in ere worden gehouden en waar nodig opgefrist.

► Expositiekoers Ecomare

1. Ecomare gaat onderzoeken hoe het de poort naar het Unesco Werelderfgoed kan worden. De expositie moet hierop worden aangepast, maar ook het gebouw. Onderzoek 2016.
2. De gehele expositie (*behalve de Walviszaal*) moet opnieuw onder de loep. Streven is om de ruimte in stukken op te delen, zodanig dat er ieder jaar gewerkt kan worden aan een nieuw deel van de expositie. Zo verouderd het nooit en bieden we herhaalgasten iets nieuws.
3. Er moet een lijn komen in de exposities. Ook wat betreft huisstijl. De exposities dienen meer informatie te geven over het leefgebied van onze opvangdieren. Bepaald moet worden welke thema's altijd terug moeten komen de exposities.

⁽¹⁴⁾ Dick Mol is een Nederlandse amateur-paleontoloog die wereldwijde bekendheid geniet. Hij is als honorair onderzoeksmedewerker voor fossiele zoogdieren verbonden aan het Natuurhistorisch Museum Rotterdam. Hij is betrokken geweest bij vele expedities en natuurdocumentaires als Raising the Mammoth en Land of the Mammoth van Discovery Channel. Door zijn veelzijdig voor het voetlicht treden met zijn kennis van mammoetfossielen kreeg hij de bijnaam 'Sir Mammoth'.

4. De Walviszaal is echt uniek in de wereld. Dat mag meer worden uitgedragen. Ook de entree van de zaal moet zichtbaarder zijn.
5. Het museum moet meer oog hebben voor belevingselementen in de inrichting en presentaties.
6. De tone-of-voice is nu gericht op 12-jarigen. Het museum moet voor alle leeftijden interessant zijn.
7. Onderzocht moet worden of dagtoerisme vanuit Amsterdam haalbaar is. Er dient nagedacht te worden over de meertaligheid van het museum in de vorm van bijvoorbeeld apps en audiotours.

► **Expositie Kaap Skil – prijswinnend museum**

Dit museum toont mondiaal interessante vondsten uit VOC-wrakken die rondom Texel op de zeebodem liggen. Daarnaast heeft het een grote maquette van de Reede van Texel (*de grootste en belangrijkste ankerplaats van de Gouden Eeuw*) met minutieus nagebouwde VOC-schepen, een openluchtmuseum, een molen en exposities over onderwaterarcheologie, VOC, strandvondsten en visserij. Het openluchtmuseum komt tot leven dankzij de presentaties door jutters in de jutterij, door de vrijwilligers die ambachten uitoefenen op het terrein van Kaap Skil en door molenaars die de molen laten draaien en graan malen.

Het museum heeft diverse prijzen ontvangen sinds de nieuwbouw. Niet alleen het gebouw viel in de prijzen, ook de expositie. Helaas is dat nog te weinig bekend.

Bijzonder in het museum is de 18 meter lange maquette Reede van Texel. De maquette geeft een beeld van hoe Oudeschild er, met alle voor anker liggende VOC-schepen, uitzag in de Gouden Eeuw. Het is een bruikleen van de Gemeente Texel. Ook in Kaap Skil kan verwezen worden naar Unesco Werelderfgoed.

► **Expositiekoers Kaap Skil**

1. Op het gebied van museale presentatie is Kaap Skil toonaangevend, getuige de Luigi Micheletti Award, de Europese prijs voor innovatieve musea. De jury: *“Dit museum verdient een speciale vermelding voor haar creativiteit en het hoge niveau van de museale presentatie.”* Dit moeten we zien vast te houden.
2. Door de unieke vondsten en het duikersprotocol zal het museum een steeds stevigere positie innemen op het gebied van VOC-vondsten en onderwaterarcheologie. Daar ligt de kracht. Wat betreft positionering zal het museum zich niet meer profileren als juttersmuseum. Het jutten is slechts een onderdeel en werkt verwarrend omdat het juttersmuseum in De Koog wel herkenbaar is als juttersmuseum. De naam wordt ingekort tot museum Kaap Skil (*dus niet meer: Kaap Skil, museum van jutters & zeelui*).

3. Met het oog op het aantrekken van onder andere dagtoeristen vanuit Amsterdam dient nagedacht te worden over de meertaligheid van het museum in de vorm van bijvoorbeeld apps en audiotours.
4. Een gedeelte van de expositie kan worden ingericht met verwijzing naar het Unesco Werelderfgoedgebied.

► **De Oudheidkamer – inrichting en verhalen vormen de expositie**

De Oudheidkamer is het kleinste museum dat STM beheert. Het bevindt zich in het centrum van Den Burg in het oudste huis (1599) van het eiland. De Oudheidkamer verzamelt en toont objecten die afkomstig zijn van Texelse families. De collectie wordt zowel beneden als boven gepresenteerd. Het suggereert een huis zoals dat rond 1900 werd bewoond door een Texelse familie. Eigenlijk past dit museum prima bij het openluchtmuseum van Kaap Skil, met huizen die laten zien hoe men vroeger op Texel leefde. Op de bovenverdieping worden de tijdelijke exposities getoond. De besloten tuin van de Oudheidkamer is de kleinste openbare kruidentuin van Nederland. De publiekstaken worden uitgevoerd door vrijwilligers die, soms al decennia lang, zeer toegewijd zijn aan het museum en graag de verhalen bij het interieur vertellen. Het museum heeft zo'n 6000 bezoekers op jaarbasis. Het aanzicht kan worden verbeterd, zodat duidelijk is voor passanten dat het een museum betreft.

► **Expositiekoers Oudheidkamer**

1. De inrichting van het huis vormt de expositie. Het zijn de vrijwilligers die het huis levend houden dankzij hun verhalen. Het is zaak vrijwilligers betrokken te houden. Daarnaast zou door middel van een app en/of audiotour ook het buitenlandse publiek getraakteerd kunnen worden op de verhalen bij het interieur. Als we daar de Nederlandse verhalen aan toevoegen, blijven ze bewaard. Vanaf 2017 zullen we deze verhalen verzamelen.
2. De Oudheidkamer zien we als onderdeel van het openluchtmuseum van Kaap Skil. Met het toegangkaartje van Kaap Skil kan men ook naar de Oudheidkamer of men krijgt korting op een entreekaartje bij Kaap Skil als men eerst naar de Oudheidkamer is geweest.
3. Het huis naast de Oudheidkamer is van STM. Bekeken kan worden of dit huis omgebouwd kan worden tot winkel met entree, zodat de entree vanaf de straatzijde meer herkenbaar wordt. De overige ruimte zou benut kunnen worden als een klein depot. Planvorming hiervoor kan plaatsvinden in 2017.

► **De Vuurtoren – werelderfgoed-uitkijkpunt**

De Vuurtoren *'is wat het is'*: een statig monument met enorme zeggingskracht. Mensen komen voor het prachtige uitzicht. Een uitzicht over het Unesco Werelderfgoed Waddenzee. Maar realiseert men zich dat ook? Onderweg naar boven zijn er kleinschalige presentaties met infor-

matie over waarom de toren is gebouwd en hoe de toren heeft gewerkt. Hier zou informatie over Unesco Werelderfgoed aan kunnen worden toegevoegd. Ook is er informatie over wat er is gebeurd tijdens de Tweede Wereldoorlog met en bij de toren. Nadat heel Nederland was bevrijd, woedde op Texel de opstand van de op Texel gestationeerde krijgsgevangenen uit Georgië. Een deel van dit oorlogsgeweld vond bij de vuurtoren plaats. De vuurtoren werd zo heftig onder vuur genomen, dat er na de oorlog een compleet nieuwe muur omheen moest worden gebouwd.

► **Presentatie- en expositiekoers Vuurtoren**

1. Plan is te bekijken of we op een mooie, interactieve manier een bedieningsscherm kunnen neerzetten waarop je informatie krijgt over de schepen die op dat moment in de buurt varen (zie bijvoorbeeld www.marinetraffic.com).
2. We willen de iconische waarde van de vuurtoren nog meer vergroten zodat het een plek wordt waar je *'geweest moet zijn'*. Een bezoek aan de vuurtoren mag niet ontbreken als je op Texel op vakantie bent. Bovendien willen we graag dat mensen hun foto's en verhalen delen met familie en vrienden. Dit kan worden gestimuleerd met mooie selfiespots op de toren en het terrein.
3. Informatie in de expositie verwerken over Unesco Werelderfgoed Waddenzee.

► **Presentatie in winkels en restaurants**

De winkels en restaurants van Kaap Skil en Ecomare en de winkel van de Vuurtoren zijn belangrijk voor de omzet van deze musea. Het aanbod in onze winkels en restaurants moet passen bij waar we voor staan. Duurzaam aanbod met lokale producten. Het aanbod moet bovendien aansluiten bij de locaties, wat betreft inhoud en aankleding. Tegenwoordig kun je bijna geen museum in- of uitkomen zonder eerst langs de winkel en het restaurant te zijn geleid. Steeds vaker zie je dat de entreekassa gecombineerd wordt met de winkel, zo ook bij bijvoorbeeld Naturalis. Een uitgekiend inkoopbeleid moet zorgen dat de producten passen bij onze missie.

► **Winkel- en restaurantkoers**

1. Bij Kaap Skil moet buiten duidelijk zijn dat je ook een kopje koffie kunt drinken of een cadeautje kunt kopen zonder dat je een museumkaartje nodig hebt. Er ligt een plan klaar om de bestaande afscheiding *'verplaatsbaar'* te maken.
2. Bij Kaap Skil is de koopwaar uitgesteld op visbakken. Erg decoratief, maar doordat het niet op ooghoogte en er niet winkel-achtig uitziet, nodigt het niet uit tot kopen. Hier moet een plan voor worden bedacht.
3. Voor alle winkels geldt dat het aanbod aansprekender kan, met meer museumwinkel aanbod (zoals bij de grote musea) met o.a. prints van eigen eye-catchers. Denk dan aan brillenkokers, telefoonhoesjes, shoppertassen. Maar dan bedrukt met zeehonden, VOC-schepen, wrakkenkaarten of de Vuurtoren.

4. Bezoekers hoeven bij Ecomare niet door de winkel. Ze komen er alleen langs. Onderzocht moet worden of het slim is de winkel meer onderdeel te laten worden van de entree. Dat is best een opgave, want in de zomer kunnen er vele mensen staan.
5. Het winkeltje van de Vuurtoren is klein, de uitstalmogelijkheden ook. Toch kan het aanbod en de wijze van presentatie worden verbeterd.
6. Voor de restaurants van Kaap Skil en Ecomare geldt dat het aanbod zichtbaar moet zijn en van deze tijd. Gezonde hompen brood, Texelse producten en mooi uitgesteld. Dat wat je niet ziet, verkoop je immers niet.

► **Presentatie en hostmanship**

Zoals aangegeven in de kernwaarden, wil STM veel aandacht besteden aan hostmanship. Hostmanship impliceert een duidelijke gastheer. Het gezicht van de organisatie moet duidelijk zijn. Voor iedere locatie moet de huisstijl worden uitgewerkt. Niet alleen voor drukwerk en media, maar ook in het gebouw moet alles in lijn zijn. Een uitgebreid huisstijlhandboek is leidend daarbij.

► **Koers:**

1. Trainingen rondom hostmanship voor medewerkers en vrijwilligers.
2. Meertaligheid in de musea, onder meer in de presentaties.
3. Huisstijlhandboek voor alle media inclusief bewegwijzering, kleding e.d. in gebouwen.

6.1.C Educatie - Excursies

De afdeling Expositie & Educatie moet een spannend, inspirerend aanbod samenstellen en dit goed in de markt zetten (*bijvoorbeeld in samenwerking met evenementenbureaus*). Het moet online en telefonisch te boeken zijn. Dit vergt een enorme organisatieslag. 2016 wordt gebruikt om in kaart te brengen welk aanbod hiervoor geschikt is. Vanaf 2017 moet dit zijn vruchten gaan afwerpen en leiden tot meer groepen. Om de klanttevredenheid te meten, moeten de ervaringen van de klanten systematisch in beeld worden gebracht.

► **Toeristen / Particulieren**

Uit de Texelmonitor van de VVV blijkt dat de kracht van Texel zit in de clichés: mensen komen voor natuur/landschap, strand, frisse (zee-)lucht, wandelen en fietsen en de rust. Dit zou kunnen betekenen dat we mensen nog vaker warm moeten zien te krijgen voor een bijzondere excursie in de natuur. Maar ook meer excursies vanuit Kaap Skil en bij de Vuurtoren behoren tot de mogelijkheden. De afdeling Educatie gaat hier, samen met de afdeling Communicatie, de komende jaren op inzetten.

De huidige excursies moeten worden opgefrist en aangevuld met unieke belevingen. Inhoud en

marketing liggen in elkaars verlengde: daar waar inhoudelijke dingen worden uitgedacht, moet steeds een marketeer meedenken. In 2016 onderzoeken we of we kunnen insteken op dagtours vanuit Amsterdam, wat daarvoor nodig is en wat voor publieksstroom dit op gang kan brengen. Het aantal wadexcursies kan worden vergroot. Het Werelderfgoed gaat meer en meer aandacht krijgen via campagnes en via de waddenfilm van Ruben Smit die in 2018 uitkomt. De verwachting is dat het aantal deelnemers aan wadexcursies zal toenemen richting 2020.

Door het aanbod aantrekkelijker te maken en beter uit te zetten via organisatoren van familieuitjes zullen er in 2020 nog meer aangeboden worden: we streven ernaar om per jaar honderd wadexcursies te faciliteren.

Als het Nationaal Park Duinen van Texel erin slaagt zich stevig als een merk op de kaart te zetten, kan dit ook effect hebben op de hoeveelheid excursies die we aanbieden in dit gebied. Ook binnen de museummuren vormen spannende rondleidingen een aanvulling op het bestaande aanbod. De conservator of een markant persoon die mensen meeneemt naar zijn of haar favoriete objecten in het museum en in het depot. Een goed voorbeeld op dit gebied is **museumhack.com**.

► Scholen

Kaap Skil ontving in 2015 honderd schoolgroepen (3200 leerlingen), Ecomare kreeg achthonderd groepen op bezoek (20.000 leerlingen). Bij de Vuurtoren wordt dit niet actief aangeboden omdat de ruimtes te klein zijn om naast andere bezoekers een groep te ontvangen. Wel kan eventueel worden afgesproken met scholen dat ze in daluren naar de Vuurtoren komen, of na sluitingstijd. Dit moet worden uitgezocht. Voordat leerlingen bij Ecomare naar binnen gaan, kunnen zij een gratis introductie krijgen met informatie over wat zij in het museum en in de opvang kunnen verwachten. Verder neemt de afdeling Educatie veel leerlingen in schoolverband mee met buitenprogramma's: *het wad op, de Slufter in, naar het bos of het strand*.

Bij Kaap Skil komen de meeste scholen voor de vertellingen van de jutter in de juttersschuur. Een enkele school bezoekt Fort de Schans vanuit Kaap Skil en een aantal scholen maakt gebruik van een sloopkist met lespakketten.

STM bereikt al veel leerlingen. De laatste jaren is er sprake van een terugloop, mede ingegeven door demografische verschuivingen. Er loopt een onderzoek naar behoeftes van scholen en hoe zij het beste kunnen worden bereikt. Dit zal verder worden uitgewerkt in een apart plan van aanpak. De afdeling Educatie ontwikkelde tot nu toe alleen lespakketten voor Ecomare. De inzet is dat deze afdeling vanaf heden ook pakketten gaat ontwikkelen voor de andere musea van STM. Momenteel ontwikkelt Ecomare, samen met de andere waddencentra, educatieve lespakketten voor alle schoollagen in het kader van een bioscoopfilm à la 'De Nieuwe Wildernis' over het Waddengebied die in 2018 wordt uitgebracht. Dit kan een boost geven aan het gehele educatieve aanbod.

► **Bedrijven en groepen**

Op kleine schaal boeken bedrijven, groepen en families een activiteit bij Ecomare. Dat kan een excursie zijn of een bezoek aan Ecomare met eventueel een rondleiding. Ook huren bedrijven sporadisch ruimtes bij Ecomare voor bijeenkomsten. Momenteel wordt per aanvraag bekeken of en wat we kunnen bieden. Dit kan veel meer worden uitgebouwd, in samenspraak met evenementenbureaus op Texel, groepsaccommodaties en touroperators. Deze kunnen tevens als afzetkanaal ingezet gaan worden.

Via educatieve programma's wordt nog een aantal speciale groepen '*professionals*' bereikt, waaronder schippers van de Bruine Vloot, natuurgidsen en gastheren van het Nationaal Park. Zij krijgen cursussen hoe om te gaan met het wad. De toekomstige aanpak moet op de afdeling Educatie worden uitgewerkt.

► **De educatie/excursiekoers**

1. Bieden van unieke belevenissen in een bijzonder werelderfgoedgebied en in Nationaal Park Duinen van Texel en binnen de museummuren. De huidige excursies moeten worden opgefrist en aangevuld met unieke belevingen.
2. Educatief aanbod ontwikkelen voor alle musea en daardoor meer scholen trekken.
3. Aansluiting zoeken met evenementenbureaus en touroperators (*dagtoerisme*) om aanbod samen te stellen en uit te zetten voor scholen, groepen en bedrijfsuitjes.
4. Online en telefonisch goed bereikbaar boekingskantoor.
5. Klanttevredenheid meten van groepen.
6. Mensen van de afdeling Communicatie betrekken om het aanbod goed in de markt te zetten.

6.2 Communicatie en marketing

Onder communicatie met publiek verstaat STM het streven om het publiek in de breedste zin optimaal te bereiken en te bedienen, te binden en nieuwe ervaringen te bieden. Zonder publiek heeft een museum geen bestaansrecht. Publiek zorgt voor inkomsten waardoor wij onze missie kunnen bewerkstelligen. Maar kennen we ons publiek goed genoeg? Dat is een absolute voorwaarde om mensen te werven, te bedienen en aan ons te binden. De afdeling Communicatie is in 2015 opnieuw ingericht en is nu daadkrachtiger met een bredere focus. Veel aandacht wordt besteed aan de customer journey, STM op de kaart zetten, het aanboren van nieuwe markten, kennis opbouwen van onze relaties en bezoekers en een adviserende rol spelen bij de verdere dienstenontwikkeling. Ook het verwerven en behouden van donateurs, sponsors en fondsen verdient verdere verdieping. De mediamix moet afgestemd worden op onze doelen en de online media opnieuw vormgegeven en in de markt gezet.

▶ **Belanghebbenden**

Voor een degelijk marketing- en communicatiebeleid moet STM goed in beeld hebben wie de belanghebbenden zijn van STM. Hieronder een overzicht.

- ▶ De bezoekers van Ecomare, Kaap Skil, de Oudheidkamer en de Vuurtoren
- ▶ Financiers, sponsors en donateurs
- ▶ Geïnteresseerden die de musea niet fysiek (*kunnen*) bezoeken
- ▶ De rijksoverheid, de Ministeries van OCW, EZ en RWS
- ▶ Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed
- ▶ Unesco Werelderfgoed (*aanjagers*)
- ▶ De provincie Noord-Holland
- ▶ De gemeente Texel en de inwoners
- ▶ De media
- ▶ De toeristische sector, in het bijzonder op Texel
- ▶ De onderwijssector
- ▶ De culturele sector, kunstinstellingen, brancheorganisaties
- ▶ Natuurorganisaties (*waaronder Nationaal Park en Staatsbosbeheer*) en dierenopvangcentra
- ▶ Lokale partners
- ▶ Leveranciers
- ▶ Werknemers
- ▶ Vrijwilligers

▶ **Marketing / merken**

STM is in naam alleen op Texel bekend. Dat is geen probleem. Het gaat immers om de afzonderlijke musea. De naamsbekendheid van Ecomare onder Texelbezoekers is groot (89%). Ecomare profileert zich en moet zich op den duur gaan profileren als: het grootste Unesco werelderfgoed beleefcentrum van het Waddengebied, het meest veelzijdige opvangcentrum van Nederland en als een centrum waar(*vandaan*) mensen de schoonheid en kwetsbaarheid van onze unieke natuur kunnen beleven. De Walviszaal kan worden uitgedragen als de mooiste walvisexpositie ter wereld.

Bij Kaap Skil blijkt een van de problemen te zijn dat potentiële bezoekers niet begrijpen wat ze kunnen verwachten. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat het verwarrend werkt dat er twee juttersmusea zijn op Texel, waarvan Flora meer zichtbaar is als juttersmuseum. In 2016 gaan we hiermee aan de slag. Kaap Skil zal zich – *mede dankzij de vondsten* – neerzetten als hét museum met unieke VOC-vondsten uit scheepswrakken, als belevingsmuseum over hoe het leven op Texel was en als prijswinnend museum dankzij de bijzondere exposities en het fraai vormgegeven gebouw. De Oudheidkamer wordt onderdeel van Kaap Skil en dient ook zo gepresenteerd te worden. Iedereen die op Texel is geweest, weet hoe de Vuurtoren eruit ziet. Dit iconische willen we verder uitbouwen. Daarnaast moet bekend worden hoe uniek de geschiedenis van de toren is.

► **Bezoekers**

De aantallen bezoekers zitten de laatste jaren weer een beetje in de lift, op Kaap Skil na. Het bezoek aan de musea is zeer weersgevoelig. Ook blijkt dat in de schoolvakanties het aanbod op Texel steeds groter wordt. Voor STM ligt de uitdaging in het blijven trekken van herhalingsbezoekers maar ook in het aantrekken van bezoekers die nu niet komen. De samenstelling van de museumbezoekers loopt gelijk aan die van de gemiddelde Texel-bezoekers en bestaat voornamelijk uit toeristen en dagjesmensen (*VVV monitor*). Met bezoekers wordt vooraf gecommuniceerd via website, social media, advertenties en PR, en soms direct via e-mail of telefoon. Ook mensen die online een bezoek brengen aan onze musea moeten we op hun wenken bedienen. Collecties dienen online te worden ontsloten en online kan men ook delen van de exposities, excursies en bijbehorende verhalen ervaren. De focus voor 2016-2020 ligt op onderzoek, analyses, websites, social media, apps en sponsor/fondsen en vriendenwerving. Een belangrijke rol is weggelegd voor het maken van een huisstijlhandboek (*en het bewaken van de huisstijl!*) en het aanboren van nieuwe doelgroepen (*dagtours*). Voor Ecomare geldt dat de bezoekers er bewust van moeten worden gemaakt dat ze met hun toegangskaartje de opvang en het museum mogelijk maken en dat zij nog meer kunnen helpen door donateur te worden.

► **Bezoekerstevredenheid**

Uit het doorlopend bezoekersonderzoek bleek in 2015 een hoge waardering voor Ecomare. Bij de andere musea vindt nog geen structureel publieksonderzoek plaats. Dat moet vanaf 2016 zeer zeker gaan gebeuren. Onderzoeken moeten aan elkaar kunnen worden gekoppeld zodat kruisvergelijkingen mogelijk zijn en we een nog beter beeld krijgen van onze bezoeker. Nu hebben we als referentie sites als Zoover, daar scoren de STM-musea aardig hoog met respectievelijk Ecomare (8,3), Kaap Skil (8,2) en de Vuurtoren (8,0). Klanttevredenheidsonderzoeken kunnen echter nog veel beter bedrijfsbreed worden uitgezet en onder andere worden gekoppeld aan online kaartverkoop. Ook de andere doelgroepen als scholen en bedrijfsuitjes kunnen beter worden gemonitord als het gaat om bezoekerstevredenheid. Informatie van en over onze bezoekers kan verkregen worden via publieksonderzoeken, de analytics-mogelijkheden van de online media en via online ticket-verkoop. Ook de rondleidingen via apps kunnen een enorme bron van informatie zijn over onze bezoekers en hun bezoekgedrag binnen de musea en vormen tevens een aanknopingspunt voor het onderhouden van contacten.

► **Donateurs, sponsors en fondsen**

In 2015 is een start gemaakt met een sponsor/fondsenwervingsplan dat de komende jaren stichtingsbreed zijn vruchten moet afwerpen. Er zal actiever worden gezocht naar project- en exploitatiesubsidies bij overheden, vermogensfondsen en loterijen. Ook wordt ingestoken op nalatenschappen en is er een bedrijfssponsorplan.

Om fondsen- en sponsorwerving naar een hoger plan te tillen, investeert STM de komende jaren door extra uren hiervoor in te ruimen. Alleen Ecomare kent als goed doel donateurs voor de opvang van zeehonden. Donateurs waarderen zeer dat gemeld wordt waar hun geld aan wordt besteed. Alle communicatie loopt via de coördinator Fondsenwerving en de directie. Zoals hierboven onder het kopje Bezoekers is gemeld, moet Ecomare veel meer laten zien dat ze bezoekers, donateurs en andere giften nodig hebben om haar werk te kunnen blijven doen. Voor alle STM-locaties geldt dat we moeten proberen mensen aan ons te binden. We werven mensen als vriend, donateur, vrijwilliger en verhalenverteller.

► **Pers**

De pers weet Ecomare, Kaap Skil en de Vuurtoren goed te vinden. Voor alle musea geldt dat er bijna wekelijks iets terug te vinden is van de pers- en nieuwsberichten in de lokale media (*Texelse Courant, Texel dit Weekend*) en zeer regelmatig in de regionale pers (*Noord-Hollands Dagblad en RTVNH*). Op landelijke websites worden frequent nieuwsberichten overgenomen, maar dit is lastig meetbaar.

Ook komen jaarlijks veel journalisten en televisieploegen op bezoek, aangekondigd, spontaan of bijvoorbeeld via VVV persreizen. Bij nieuws rondom zeezoogdieren is Ecomare voor de lokale en nationale pers een belangrijke informatiebron. Bij bijna ieder nieuwsitem over Texel is de Vuurtoren in beeld, als icoon van Texel. Bij Kaap Skil is de verwachting dat het met enige regelmaat zal berichten over nieuwe vondsten.

► **Communicatiemiddelen**

Uit ons eigen marktonderzoek (2014) blijkt dat toeristen zich op het eiland nog steeds op traditionele manieren oriënteren. Het advertentiebudget van STM wordt daarom met name ingezet op Texel. In het hoogseizoen plaatsen we advertenties in de Vakantiekraant, TexelDitWeekend, TexelNu en Abriposters op veelbezochte plekken. Verder verspreiden we wervingsfolders en posters bij logiesverstrekkers, nemen we deel aan arrangementen en acties. Daarnaast promoten we onze musea en activiteiten natuurlijk ook steeds meer via digitale agenda's, websites, social media en mobiele apps.

De digitale media moeten flink worden aangepakt. Nieuwe sites, aandacht voor search engine optimalisation, customer-tracking en het maken van relaties tussen sites en social media.

Zoals eerder beschreven dient de huisstijl van alle musea verder te worden uitgewerkt in een huisstijlhandboek. De afdeling Communicatie zal scherp toezien op naleving van dit handboek, ook als het gaat om het bouwen van exposities.

► **Communicatiekoers**

Ontwikkelen marketingplan met daarin aandacht voor:

1. Positioneren van diverse musea: laten zien waarom deze plekken bezocht moeten worden (*unique sellingpoints*).
2. Ontwikkelen huisstijlhandboek voor alle locaties.
3. Customer journey in beeld.
4. Websites voor alle locaties vernieuwen, aandacht voor SEO, analytics, etc.
5. Structureel publieksonderzoek voor alle locaties (*door onlinevragenlijsten, bestuderen van gegevens van apps, online ticketverkoop, et cetera*).
6. Mensen aanzetten tot bijdragen/donaties: aandeel donaties en giften moet omhoog.
7. Voor alle locaties geldt dat er vriendenclubs opgebouwd moeten worden (*waarbij museum Kaap Skil en de Oudheidkamer als eenheid worden gezien*). Bij Ecomare moet men bij de entree al het idee hebben dat het toegangskaartje ten goede komt aan de opvang en natuurbescherming.

6.3 Bedrijfsvoering

Om de toekomst echt slagvaardig tegemoet te kunnen treden, is het nodig om de krachten van de organisatie te bundelen. Efficiency is daarbij het sleutelwoord: met minimale middelen moeten we maximaal rendement zien te behalen.

De huidige organisatie wordt gekenmerkt door een eilandencultuur, zowel binnen de muren van de musea als binnen STM. De kleinere organisaties doen alles zelf, hetgeen leidt tot all round medewerkers met een versnippering aan taken. Dit heeft echter tot gevolg dat er nooit genoeg kracht in huis is om dingen naar een hoger plan te tillen. We gaan bedrijfsbreed samenwerken.

De meeste afdelingen en personeelsleden krijgen bedrijfsbrede targets. Sommige bedrijfsspecifieke taken blijven wel verantwoordelijkheid van de locaties zelf, waaronder de diervoorzorging-, conservator- en front-officetaken. Door een facilitair bedrijf in te richten kan STM zich dusdanig breed ontwikkelen, dat de diensten ook aan andere partijen kunnen worden aangeboden in de toekomst. Door een slagvaardiger organisatie moet STM een financieel gezond bedrijf worden met ruimte om te ondernemen.

► **Doelen Facilitair Bedrijf**

Hierboven is de noodzaak aangegeven van krachtenbundeling in de vorm van een facilitair bedrijf. De financiële noodzaak kan niet los worden gezien van de meerjarenstrategie en onderstaande doelen.

1. Efficiency

Om met minimale middelen maximale resultaten te kunnen behalen, moet bij alles wat er gebeurt binnen STM worden nagedacht of het wel efficiënt is. Krachtenbundeling is daarbij van belang.

2. Krachtenbundeling en professionaliseren

Er is bij STM veel kracht aanwezig, maar deze was tot nu toe te weinig gebundeld. Zo heeft Ecomare een krachtige educatieve afdeling, maar daar profiteren de andere locaties nog niet van.

3. Afstemming

Veel zaken werden tot nu toe decentraal geregeld. Hierdoor kon het gebeuren dat verschillende persberichten elkaar kruisten, of dat evenementen/activiteiten van de organisaties niet goed op elkaar afgestemd waren. Bedrijfsbreed werken moet dit tegengaan.

4. Marketing/positioneren

Als stichting kunnen we slagvaardiger werken om onze locaties onder de aandacht te brengen en te monitoren. Door bedrijfsbreed te werken, wordt de marketingkennis op de afdeling Communicatie versterkt. Dat is nodig om bezoekers en (*incidentele*) donateurs aan ons te binden.

5. Scherpere en kwalitatief betere inkoop en verkoop

Door een afdeling Inkoop & verkoop in het leven te roepen, wordt alle inkoop op elkaar afgestemd. Hierdoor kunnen scherpere prijsafspraken worden gemaakt en kan de kwaliteit van onder andere de museumwinkels en restaurants op elkaar worden afgestemd. Wat betreft verkoop biedt een vergaande samenwerking veel kansen. Nu klagen scholen bijvoorbeeld soms over de telefonische bereikbaarheid. Door alle boekingen (*excursies, school- en groepsreizen*) te centraliseren kunnen we dit ondervangen en kunnen we gasten ook wijzen op het andere aanbod.

6. Schaalvergroting

Een ijzersterk facilitair bedrijf moet ervoor zorgen dat ook andere initiatieven en organisaties diensten kunnen inkopen bij STM.

▶ **Afdelingen**

Onderstaande afdelingen gaan (voor zover zij dat nog niet doen) bedrijfsbreed werken. Deze afdelingen worden vertegenwoordigd door afdelingshoofden en worden ingevuld met één of meer medewerkers. Sommige onderdelen/afdelingen detacheren medewerkers (*gedeeltelijk*) naar individuele musea.

- ▶ **Directie** (*en secretariaat*)
- ▶ **Administratie** (*financiën, PZ*)
- ▶ **Techniek** (*inclusief ICT*)
- ▶ **Communicatie** (*websites, publiek, pr, fondswerving*)
- ▶ **Expositie & Educatie** (*inclusief erfgoedbeheer (conservatoren)*)
- ▶ **Inkoop & Verkoop** (*winkel-restaurant-schoonmaak-kantoorartikelen boekingsbureauexcursies-programma's*)
- ▶ **Projectenbureau** (*in naam, om projecten en aanstellingen te parkeren*)

Deze vorm van samenwerken heeft de grootste invloed op Kaap Skil en de Oudheidkamer. De Vuurtoren wordt al grotendeels vanuit STM bestierd.

▶ **Werkwijze**

Hoofden van de afdelingen Communicatie, Administratie en Techniek geven bedrijfsbreed leiding en zijn verantwoordelijk voor de bedrijfsbrede budgetten. Doel is dat in 2017 alle afdelingen verantwoordelijk zijn voor alle locaties. In principe start deze structuur door bedrijfsbrede overlegstructuren voor de afdeling Inkoop & Verkoop en de afdeling Expositie & Educatie. Het is de bedoeling dat de afdeling Inkoop & Verkoop zich gaat vormen in 2016. Doel is dat deze afdeling ook uiteindelijk onder één hoofd gaat werken. Vooralsnog stuurt het hoofd Receptie & Restaurant van Ecomare dit overleg aan. Voor de afdeling Expositie & Educatie geldt dat de educatieve tak al bedrijfsbreed kan gaan werken. Wat betreft de expositiekant moet worden bekeken hoe om te gaan met de positie van de conservatoren. Daarom start ook deze afdeling met een overlegstructuur als het gaat om de exposities.

Waar mogelijk gaan mensen vanuit het facilitair bedrijf ook structureel dagdelen op locatie (*bij Kaap Skil*) werken. De directeur gaat één dag in de week vanuit Kaap Skil haar werkzaamheden verrichten.

Hoofden moeten hun afdelingsbudgetten goed kunnen monitoren. Deze manier van werken vergt wel wat van de automatisering om bestanden en managementinformatie op verschillende werkplekken te kunnen ontsluiten. Daar wordt nu aan gewerkt.

▶ **Wat is nodig?**

Al de genoemde afdelingen (*behalve het projectenbureau*) maken een bedrijfsbreed plan, dat past binnen de meerjarenstrategie van STM. De plannen moeten in 2016 uitgevoerd gaan worden. We zien 2016 als een pilot-jaar waarin bekeken en geëvalueerd wordt of deze voorgestelde structuur werkt. Eind 2016 kunnen we de structuur evalueren, bijstellen, bekrachtigen en formaliseren.

▶ **Automatisering**

Om informatie op de diverse plekken goed in te kunnen voeren en te ontsluiten is een managementsysteem nodig. In 2016 wordt bekeken wat hiervoor nodig is.

▶ **Cultuur**

Om het facilitair bedrijf tot een succes te maken, moeten alle medewerkers hieraan meewerken. Mensen moeten over hun eigen grenzen en afdelingen heen kijken. De uitdaging zit hem in het out-of-the-box durven denken. Critiek mag, maar altijd rechtstreeks en opbouwend. Dit is cruciaal voor een gezonde bedrijfscultuur die de voedingsbodem moet zijn voor het inspirerende aanbod van onze musea.

▶ **Scholing**

Doordat mensen andere taken krijgen en omdat er een kwaliteitsslag gemaakt moet worden, moeten diverse medewerkers worden bijgeschoold. De taakomschrijvingen moeten worden aangepast zodat geborgd wordt wat de competenties moeten zijn van de medewerkers. Tijdens jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken worden de vaardigheden formeel aan deze taak- en competentieomschrijvingen getoetst en gemonitord.

▶ **Vrijwilligersbeleid**

Vrijwilligers zijn onmisbaar bij STM. Bij Ecomare helpt een team met suppoostwerk, kantoorklusjes en allerhande klusjes in en om de gebouwen. De vrijwilligers van de Oudheidkamer zijn van cruciaal belang om het museum te draaien en om de verhalen, die horen bij de objecten en de Oudheidkamer, levend te houden. De vrijwilligers van Kaap Skil brengen het openluchtmuseum tot leven, vertellen verhalen en tonen ambachten. Er moet een vrijwilligersplan komen voor heel STM. Daarin moet beleid geformuleerd worden wat betreft onder andere de werving, scholing en binding van vrijwilligers.

7

Strategische speerpunten



► De strategische speerpunten

Het bezoeken, beleven, delen en koesteren van ons natuurlijk en historisch erfgoed stimuleren we via onderstaande speerpunten.

MUSEALE TAKEN

- **Collectie:** De musea van STM zorgen dat alles wat zij te bieden hebben aan collectie, activiteiten en belevenissen, goed ontsloten wordt voor een groot publiek. Ook voor publiek dat niet in staat is een bezoek aan onze musea te brengen.
- **Opvang verbreden:** Door de opvang te verbreden verstevigen we onze positie als natuurbeleefcentrum.
- **Expositie:** De exposities van de diverse musea (*met name die van Ecomare*) moeten onder de loep worden genomen en mogelijkheden bieden om frequent nieuwe exposities te organiseren. Beleving is hierbij richtinggevend. Maar wel binnen de huisstijl. Ook mag de beleving niet doorslaan in een kinderachtige attractie. We moeten geloofwaardig blijven om mensen 'aan te zetten' tot koesteren.
- **Meertaligheid:** De musea zijn voorbereid om gasten van over de hele wereld te ontvangen.
- **Digitalisering:** Dankzij goede inzet van digitale mogelijkheden kunnen mensen wereldwijd onze musea en opvang online ervaren. Realtime en online belevenissen en ervaringen van ons publiek worden gedeeld met anderen. Bijvoorbeeld door selfieplekken of digitale snuffjes. De digitale encyclopedie van Ecomare wordt ontsloten voor een groot publiek via bijvoorbeeld een wiki-achtig platform.
- **Educatie en excursies:** Het educatieve aanbod van alle locaties wordt opgefrist en aangevuld. Er worden dwarsverbanden gelegd tussen de locaties en het aanbod wordt duidelijk gepresenteerd via onze websites en andere media. Er worden voor alle locaties unieke beleef-excursies ontwikkeld voor toeristen, bedrijfs- en familie-uitjes en schoolreizen.

COMMUNICATIE EN MARKETING

- **Positionering:** De musea van STM vormen voor bezoekers en niet-bezoekers een uithangbord voor het **Unesco Werelderfgoed Waddenzee**.
- **Bezoekers:** Dankzij uitgekende marketingstrategieën maken we ons unieke culturele en natuurlijke erfgoed wereldkundig waardoor we veel (*digitale*) bezoekers werven en aan ons weten te binden.

▲ STRATEGISCHE SPEERPUNTEN

- ▶ **Wat vindt de bezoeker ervan?** Wat vindt de bezoeker van onze diensten en producten? Publieksonderzoek moet breed worden ingezet. De vele mogelijkheden om informatie te vergaren en te interpreteren, moeten worden benut en uitgewerkt in een marketingplan.
- ▶ **Bezoek helpt:** De bezoekbeleving moet zodanig zijn, dat mensen na hun bezoek de schoonheid zien van ons natuurlijke en culturele erfgoed. Ze gaan meer bewust er mee om. Velen worden zodanig geraakt dat ze donateur, vriend of vrijwilliger willen worden. Dit kan alleen als men de mogelijkheden om bij te dragen kent.

BEDRIJFSVOERING

- ▶ **Bedrijfsbreed en efficiënt werken:** De afdelingen van STM gaan bedrijfsbreed werken. Bij alles wat we ondernemen moeten we bedenken of dit wel de meest efficiënte werkwijze is.
- ▶ **Zelf goede voorbeeld:** We laten zien bewust om te gaan met onze omgeving, ons erfgoed en elkaar. Onze eigen trots is van cruciaal belang om succesvol uit te kunnen dragen waar we voor staan.
- ▶ **Vrijwilligersbeleid:** Vrijwilligers sluiten zich graag aan bij een organisatie die goed en mooi werk verricht. Vrijwilligersbeleid moet ervoor zorgen dat vrijwilligers graag hun tijd en expertise met STM willen delen. Scholing zorgt ervoor dat vrijwilligers hun taken goed en met plezier kunnen uitvoeren.
- ▶ **Scholing:** Door middel van scholing worden werknemers en vrijwilligers optimaal toegerust om hun taken goed te kunnen uitvoeren.
- ▶ **Hostmanship:** Door trainingen en door op hostmanship te managen zorgen we ervoor dat iedereen zich welkom voelt.
- ▶ **Automatisering:** Om informatie op de diverse plekken goed in te kunnen voeren en te ontsluiten, is een managementsysteem nodig en moet de automatisering naar een hoger niveau worden gebracht.

8

Doelen en Output



► Doelen en Outputindicatoren

DOELEN PER LOCATIE

In voorgaande paragrafen hebben we een aantal doelstellingen geformuleerd per locatie en voor heel STM. Hieronder een overzicht per locatie.

► **Ecomare**

In 2020 is Ecomare het grootste Nederlandse beleefcentrum van Werelderfgoed Waddenzee en daarmee een belangrijke waddenpoort. Ecomare spreekt, op toonaangevende en innovatieve wijze, alle zintuigen aan.

In 2020 heeft Ecomare zich verder ontwikkeld tot een zeedierenopvang met natuurmuseum dat bekend is in binnen- en buitenland. Naast zeehonden en zeevogels vangt Ecomare meer hulpbehoevende zeedieren op. Zij vormen een leidraad voor het ‘*grotere*’ verhaal dat Ecomare vertelt.

Ecomare geeft bezoekers het gevoel dat ze door hun bezoek en/of deelname aan een excursie actief een steentje hebben bijgedragen aan het behouden en koesteren van ons natuurlijk erfgoed en de opvang.

► **Kaap Skil en de Oudheidkamer**

In 2020 staat Kaap Skil internationaal op de kaart als hét topmuseum rond zeevondsten- en verhalen, met de nadruk op onderwaterarcheologie en de VOC-tijden. Belicht wordt de wereldfaam die Texel als ankerplaats had tijdens de VOC-tijd. Bijzondere onderwatervondsten zijn iconisch en bekend over de hele wereld.

Daarnaast kent men het gebouw als prijswinnend architectonisch hoogstandje van een wereldwijd gerenommeerd architectenbureau; architectenbureau Meccano dat tevens The Library of Birmingham en The New York Library vormgaf.

De Oudheidkamer is in 2020 een onderdeel van het openluchtmuseum van Kaap Skil. Via ticketverkoop, de museumfolder en een verwijzing op het terrein, worden mensen geënthousiasmeerd ook een bezoek te brengen aan de Oudheidkamer.

► **De Vuurtoren**

De Vuurtoren is hét symbool van Texel. Een uitkijkpunt over het Unesco werelderfgoedgebied de Wadden en over Texel. Daarnaast beleven de mensen de geschiedenis van de toren. Bezoekers worden uitgedaagd hun uitzicht te delen met anderen.

OUTPUTINDICATOREN VAN DE ZES DOELSTELLINGEN

Hoe meten we of we geslaagd zijn in onze opzet en ambities? Onderzoek binnen onze eigen branche, heeft geen inzichten opgeleverd over hoe dit opgezet kan worden. Vanzelfsprekend is output te meten via financiële kengetallen en kwantitatieve gegevens. Er zijn echter ook andere normen denkbaar die we nog niet in beeld hebben. Streven is om de komende jaren tot een geïntegreerde systematiek te komen, die het mogelijk maakt doelstellingen en resultaten goed zichtbaar te maken. Hieronder volgt een aanzet hiertoe. In 2016 definiëren we de nulmeting hiervoor.

De zes hoofddoelen van het STM-beleid vertaald naar outputindicatoren leveren onderstaande criteria op:

- ▶ **1. In 2020 is STM een krachtige speler en een efficiënt en effectief werkende organisatie. Andere organisaties zoeken aansluiting bij STM.**

Indicatoren:

In 2020 werken In 2020 hebben minimaal twee organisaties te kennen gegeven gebruik te willen maken van de diensten van STM, of kiezen er voor zich geheel aan te sluiten bij STM.

STM werkt bedrijfsbreed, met minimale middelen, maximale resultaten en een gezonde financiële huishouding.

CBF-norm percentage beheer/administratiekosten (*totaal beheer en administratie gedeeld door lasten*): 2015 = 8%, moet dalen naar 6% in 2020.

Percentage personeelskosten gedeeld door totale lasten daalt van 56% in 2015, 55% in 2016, 54% in 2017, 53% in 2018, 52% in 2019 en 51% in 2020.

Solvabiliteit moet groter zijn dan 50% (*in 2015 85%*).

Liquiditeit moet minimaal 100% zijn. In 2015 210%.

- ▶ **2. In 2020 heeft STM een bijzonder museaal en educatief aanbod waarbij beleven, ervaren, delen en koesteren uitgangspunten vormen.**

Indicatoren voor een bijzonder museaal aanbod en educatief aanbod.

1. De publiekstevredenheid is gegroeid.

De nulmeting voor publieksonderzoek is in 2016. In deze meting moeten vragen verwerkt zijn over de waardering van de belevenis, over hoe vaak men dingen deelt en of men aangezet is tot koesteren. Deze meting wordt aangevuld met inzichten uit de

huidige bezoekerswaarderingen in publiekonderzoeken, via sites als Zoover. In 2020 meten we dat de publiekstevredenheid is gegroeid.

2. Publiek gaat steeds meer delen

Dit is te monitoren door gegevens via social media en internet te verzamelen en analyseren, de apps er op in te richten dat men kan zien wat men waar deelt, en de Net Promotor Score in beeld te krijgen en te verhogen.

3. Publiek gaat koesteren en/of is bewust gemaakt van de schoonheid,

kwetsbaarheid en uniciteit: Dit is te meten door:

- ▶ Toename van 5% aantal donateurs en (*particuliere*) giften.
- ▶ Constante instroom van nieuwe vrijwilligers die we aan ons kunnen binden, zodat we de vrijwilligersbrigade op peil houden. Een vrijwilligersbeleid werkt sturend hierin.
- ▶ Opzetten vriendenclubs Vuurtoren, Kaap Skil en Oudheidkamer en Ecomare.
- ▶ Toename volgers social media, aantal deelacties e.d.

4. Indicatoren voor een bijzonder educatief aanbod

(*beleven/ervaren, delen en koesteren*):

- ▶ Publieksonderzoek: publiek vragen naar ervaringen.
- ▶ In totaal 10% meer deelnemers aan educatieve programma's, excursies (*ongeveer 2% per jaar*).
- ▶ Een paar goede (*minimaal 3*), spraakmakende programma's, afgestemd met evenementenbureaus.
- ▶ 5% meer scholieren (*basis- en voortgezet onderwijs*) die deelnemen aan programma's. Dit percentage is voorzichtig geraamd wegens een daling van het aantal scholieren in Nederland. Toename van 1% per jaar.

- ▶ **3. Doordat mensen in beweging worden gebracht om hun bijdrage te leveren, groeit de financiële en maatschappelijke steun voor ons historisch erfgoed, onze natuur /onze natuurlijke omgeving en onze zeedierenopvang.**

Indicatoren:

- ▶ 5% meer sponsors.
- ▶ 5% meer vrienden en donateurs.
- ▶ Meer fondsen, voor alle projecten wordt dekking gezocht vanuit fondsen en andere regelingen.
- ▶ 5% meer bezoekers.
- ▶ Meer deelnemers aan excursies (*zie hierboven*).
- ▶ Constante vrijwilligersbrigade.
- ▶ Provincie en gemeente investeren in onderwaterarcheologie.

▲ **DOELEN EN OUTPUTINDICATOREN**

- ▲ **In 2020 is STM een organisatie die een portaal biedt naar het Unesco Werelderfgoed Waddenzee.**

Indicatoren:

- ▶ Alle locaties hebben informatie voor bezoekers over Unesco Werelderfgoed.

- ▲ **We delen onze collecties, erfgoed en bijzonderheden wereldwijd met zo veel mogelijk bezoekers. Dit kunnen mensen zijn die fysiek een bezoek brengen, maar ook bezoekers van onze online media.**

Indicatoren:

- ▶ In 2020 kunnen mensen virtueel kijken in musea.
- ▶ In 2020 staan (grote, belangrijke delen) van de collectie online.
- ▶ Groeiend aantal internetbezoekers en deelnemers aan social media (*kwantitatieve én kwalitatieve meetgegevens*). In 2016 nulmeting, en plan voor internetmarketing met targets.
- ▶ Groeiend aantal bezoekers, +5%.

- ▲ **Alle locaties vernieuwen voortdurend om herhaalbezoek interessant te maken.**

Indicatoren:

- ▶ Jaarlijks minimaal één expositieruimte per museum opnieuw inrichten.
- ▶ Jaarlijks aanbod activiteiten/programma's aanpassen aan vraag.

9

Plannen borgen



► Plannen borgen

Hieronder een overzicht met de eerste stappen naar de te behalen doelen. Dit overzicht moet jaarlijks worden geëvalueerd en bijgesteld. Het is richtinggevend naast de omschrijvingen in voorgaande paragrafen. Afdelingsplannen en jaarplannen moeten hierop worden afgestemd.

Museale taken			
Actie	Door Wie	Wanneer	Succesindicator(en)
Unesco Werelderfgoed	Directeur	2017	Onderzoek Ecomare werelderfgoedcentrum,
	Expositie & Educatie	2017-2020	In de exposities, excursies en educatie wordt duidelijk aandacht besteed aan Unesco Werelderfgoed
Collectie	Afd. Communicatie	2016-2017	encyclopedie gemigreerd naar ander online platform
		2016-2017	collecties ingevoerd
	Conservatoren/Afd. Communicatie	2017-2020	collectie ontsluiten voor publiek:
		2017-2018	- Ecomare
		2018-2019	- Kaap Skil en Oudheidkamer
Onderzoek	Afd. Expositie & Educatie: conservatoren.	2016	Onderzoeksplan collectie STM
	Ism sponsorwerving	2017-2020	Enkele spraakmakende onderzoeken/publicaties over collectie / werkgebied STM
Opvang verbreden	Directeur en werkgroepen	2017	SOS Dolfijn bij Ecomare
Huisstijl	Afd. Communicatie	2016-2017	Huisstijlhandboek ontwikkelen
		2017-2020	Duidelijk gezicht in media en in exposities, eenduidige huisstijl
Wisselende exposities	Afd. Expositie & Educatie (met locatiemanagers en conservatoren)	2016	Plan voor wisselende exposities
		2016-2020	uitvoering: ieder museum heeft tenminste een keer per jaar een nieuw expositie-onderdeel.

Museale taken			
Actie	Door Wie	Wanneer	Succesindicator(en)
Educatie en excursies	Taak van Afd. Expositie & Educatie Afd. Communicatie adviseert	2016-2020	Voor alle locaties ook nieuw aanbod
		plan 2016	Meer originele / unieke belevingselementen
		2016-2017	Meer gericht op Werelderfgoed Aansluiting touroperators/andere aanbieders waaronder evenementenbureau
Digitalisering	Afd. Communicatie	2016-2017	Nieuwe websites
	Afd. Expositie & Educatie	2017-2020	Selfiespots in musea
	Afd. Communicatie/afd. techniek/Balie & Restaurant	2017	online (ticket)verkoop
	Afd. Communicatie	2016-2017	encyclopedie gemigreerd naar ander online platform
Depotruimte	Museummanager KS met conservatoren	2018	Onderzoek naar depotruimte
	Museummanager/Provincie NH en conservator	2016-2017	Onderzoek EHBZ-depot onderwaterarcheologie mogelijk?
Meertaligheid	Hoofd Dierverzorging, ism afd Educatie	2016	Voerpresentaties meertalig
	afd Expositie & Educatie met museummanagers	2016 2017 2017	Meertalige audiotours Ecomare Kaap Skil en Oudheidkamer Vuurtoren?
	Afd. Communicatie	2016-2020	Meertalige media/folders etc.
Winkel en restaurants	Directeur/locatiemanager/afd. Techniek	2017	Oudheidkamer: huisje naast Oudheidkamer tot entree winkel? Onderzoek
	museummanager Kaap Skil met Technische Dienst	2016	Toegankelijke winkel en restaurant door afscheiding mobiel te maken
	Afd. Inkoop & Verkoop	2016-2020	Aanbod pakkender/meer hoogwaardig/groen
	Afd. Inkoop & Verkoop	2016-2020	omzet omhoog

Communicatie / Marketing			
Actie	Door Wie	Wanneer	Succesindicator(en)
Marketing- en communicatieplan, afgestemd op doelen in dit plan	Afd communicatie	2016	Customerjourney in beeld
		2016	Helder zicht op kwantitatieve doelen en instrumenten
		2016-2020	Internetmarketing plan
		2016-2020	Meer (online) bezoekers Meer opbrengsten uit additionele baten
Positionering	Directeur Locatiemanager KS/directie/Afd.	2016	Naamsverandering Museum Kaap Skil (voor jutters en zeelui weg)
	Communicatie	2016	Oudheidkamer onderdeel van Kaap Skil
		2016-2020	Positioneren VOC-vondsten
Donateurs Ecomare	Afd. Communicatie	2016-2020	In gebouw en in alle uitingen aandacht besteden aan dat hulp nodig is: uw bezoek helpt
		2016-2020	Groei van aantal donateurs/gevers
		2017	Vriendenclubs voor alle musea
Meertaligheid	Afd communicatie	2016-2020	Media in meerdere talen
	Afd. Dierverzorging	2016-2020	Voerpresentaties in meerdere talen
	Afd. Expositie & Educatie	2016-2020	Audiotours in musea
Bezoekersaantallen omhoog	Afd. Communicatie	2016	Dagtoerisme onderzoek
	Afd. Expositie & Educatie	2017-2020	Dagtoeristenaanbod
		2017-2020	Bedrijven en groepenaanbod, uitgezet via evenementenbureaus
Bezoekerstevredenheid meten/structureel publiekonderzoek	Afd. Communicatie		Voor alle locaties structureel publiekonderzoek

Organisatie			
Actie	Door Wie	Wanneer	Succesindicator(en)
Bedrijfsbreed werken	Directeur	2016	Plan en eerste stappen
	Hoofd Administratie	2016	Aanpassen rapportage
	Alle hoofden	2016	Bedrijfsbrede afdelingsplannen
	hoofd Receptie & Restaurant, locatiemanagers	2016	Afdeling In- en Verkoop vormgeven.
	hoofd Receptie & Restaurant, hoofd Expositie & Educatie	2016	boekingsbureau ingevoerd
			2017-2020
		2019-	andere externe musea sluiten zich aan
Vrijwilligers	Afd. Administratie	2016	Vrijwilligersbeleid schrijven Nieuwe aanwas vrijwilligers
Scholing	Afd. Administratie (personeelszaken) en hoofden afdelingen	2016-2020	Goed geschoold personeel
Duurzaam	Afd. Administratie	2017-2020	Green key voor alle locaties
	Afd. In- en Verkoop	2016-2020	Duurzaam aanbod in winkel en restaurants
Personeel & organisatie	Hoofd Administratie & Financiën (medewerker personeelszaken)	2016	Hostmanshipcursussen
		2016-2020	Taalcursussen
		2016	Vrijwilligersbeleid
Automatisering	Afd. techniek & Administratie	2017	Invoeren managementsysteem
Oudheidkamer onderdeel KS	locatiemanager	2016	Kaartverkoop Kaap Skil is ook voor Oudheidkamer

▶ **Bijlagen: op aanvraag beschikbaar**

- ▶ **Uitwerking facilitair bedrijf**
- ▶ **Analyses**
- ▶ **Meerjarenbegroting 2016-2020**