
Museum Slager

Drie generaties, acht kunstenaars

Choorstraat 16, 5211 KZ 's-Hertogenbosch

Telefoon: 073 - 61 33 216

Email: info@museumslager.com

Web: www.museumslager.com

Beleidsplan 2019-2023 Museum Slager

Inhoudsopgave:

1. <u>Algemeen</u>	pagina 03
1.1 Inleiding	pagina 03
1.2 Missie en visie	pagina 03
1.3 Historische schets	pagina 04
1.4 Strategische doelen c.q. hoofdoelstellingen	pagina 04
1.5 Belangrijkste concrete doelstellingen	pagina 05
2. <u>Collectie</u>	pagina 06
3. <u>Publiek</u>	pagina 07
3.1 Algemeen	pagina 07
3.2 Samenstelling en omvang publiek	pagina 07
3.3 Publieksactiviteiten	pagina 08
3.3.1 <i>Presentatie collectie</i>	pagina 08
3.3.2 <i>Tijdelijke tentoonstellingen</i>	pagina 09
3.3.3 <i>Educatieve taken</i>	pagina 09
3.3.4 <i>Taken op het gebied van gastvrijheid</i>	pagina 10
3.3.5 <i>Marketing en public relations</i>	pagina 12
3.3.6 <i>Overige publieksactiviteiten</i>	pagina 13
4. <u>Bedrijfsvoering</u>	pagina 14
4.1 Huisvesting en veiligheid	pagina 14
4.2 Personeel en organisatie	pagina 15
4.2.1 <i>Raad van Bestuur</i>	pagina 15
4.2.2 <i>Medewerkers</i>	pagina 15
4.2.3 <i>Vrijwilligers</i>	pagina 16
4.3 Automatisering	pagina 16
4.4 Verzekeringen	pagina 16
4.5 Financiën en begroting	pagina 17
4.5.1 <i>Inkomsten uit subsidies en sponsoring</i>	pagina 17
4.5.2 <i>Inkomsten uit entree en rondleidingen</i>	pagina 17
4.5.3 <i>Inkomsten uit verhuur en evenementen</i>	pagina 18
4.5.4 <i>Uitgaven</i>	pagina 19
5. <u>Samenvatting</u>	pagina 20
6. <u>Bibliografie</u>	pagina 23

1. Algemeen

1.1 Inleiding

Museum Slager is uit liefde ontstaan en is door de loop der jaren organisch gegroeid tot wat zij nu is. Deze liefde was, is, en blijft de basis van het museum. Echter, liefde alleen is niet genoeg om het museum te laten groeien en bloeien. Om haar voortbestaan te kunnen waarborgen is Museum Slager een slag aan het maken naar professionalisering. Zoals bij alle hervormingen vraagt een dergelijk traject veel tijd, doorzettingsvermogen, mankracht, organisatievermogen, bereidheid, et cetera. Maar zodra alle puzzelstukken eenmaal op zijn plaats vallen, dan is het alle moeite waard geweest. Reeds in 2017 is Museum Slager gestart met haar transitie. Het jaar werd gekenmerkt door het opknappen van de museumzalen en de herinrichting van de vaste collectie. Tevens moest Museum Slager in juni van dat jaar een Meerjarenplan 2018-2020 indienen bij de Gemeente 's-Hertogenbosch, dit voor het behouden van haar subsidie om zo haar bestaansrecht te kunnen waarborgen. Echter, haar bestaansrecht heeft Museum Slager niet alleen te danken aan de subsidie van de Gemeente 's-Hertogenbosch. Sinds 06 juli 2005 staat Museum Slager geregistreerd in het Museumregister. Om geregistreerd museum te mogen zijn en blijven, zijn er 17 aspecten vastgelegd in de Museumnorm waaraan Museum Slager moet voldoen om haar bestaansrecht te kunnen blijven behouden. In het voorjaar van 2018 heeft er dan ook een toetsing van deze aspecten op de situatie van Museum Slager plaatsgevonden. Zowel het indienen van het Meerjarenplan 2018-2020, als de genoemde toetsing, plus de eigen wens om te professionaliseren brachten een aantal zaken naar voren die ofwel reeds afgehandeld zijn, of waar nog hard aan gewerkt wordt, of die nog open liggen voor de toekomst. Een gegeven was en is dat Museum Slager geen meerjarenbeleidsplan heeft liggen welke voldoet aan de verschillende gestelde eisen. Echter, met dit document komt daar nu verandering in. Dit beleidsplan is gericht op de periode 2019 tot en met 2023. Dit om zowel doelen te kunnen stellen op de korte en middellange termijn als te kunnen starten met plannen voor de langere termijn. Een aantal zaken in dit beleidsplan zijn vaststaande feiten, andere zaken zijn in ontwikkeling, en er worden plannen gemaakt voor de toekomst. Rode draad is en blijft de liefde voor het museum en hoe het museum haar voortbestaan kan garanderen.

1.2 Missie en visie

De **missie** van Museum Slager is als volgt:

Museum Slager bewaart en toont als zelfstandige organisatie de werken van acht leden van een kunstenaarsfamilie, uit drie generaties over de periode 1860-1994 en ontwikkelt activiteiten die hier passend bij zijn, bij voorkeur in 's-Hertogenbosch.

Hierop aansluitend luidt de **visie** van Museum Slager:

Museum Slager is uniek in haar soort! Museum Slager wil de erfenis van Familie Slager op eigentijdse wijze voor een breed publiek toegankelijk en beleefbaar maken. Daarnaast wil Museum Slager een vernieuwend en experimenteel podium bieden aan realisme in relatie tot de Familie Slager en/of de stad 's-Hertogenbosch. Museum Slager wil binnen en buiten de Bossche samenleving staan, en wil, middels diverse activiteiten, bijdragen aan de ontwikkeling van het kunstzinnige vermogen van een ieder.

1.3 Historische schets

In 1968 is de Stichting P.M. Slager opgericht door Suze Bergé-Slager en haar man mr. Hein Bergé. Suze Bergé-Slager is één van de nazaten van Petrus Marinus Slager, de grondlegger van het schildersgeslacht Slager. P.M. Slager had tien kinderen waarvan er vier in zijn voetsporen traden, te weten: Piet, Frans, Jeanette en Corry. Daar kwam tevens bij dat zowel Piet alsook Frans met een kunstenares trouwden, de eerste met Suze Velsen, de tweede met Marie van Gilse. Tom Slager vertegenwoordigt de derde en laatste generatie van het schildersgeslacht. Deze drie generaties omvatten de jaren 1860 tot en met 1994 en overbruggen de tijd van de neorenaissance tot het postimpressionisme.

Suze Bergé-Slager was zelf geen kunstenares maar heeft zichzelf, als laatste naamdrager, met grote toewijding in dienst gesteld van haar schilderende familie voor wie zij een onvergankelijk monument wilde oprichten. In 1968 is dan ook de stichting opgericht welke de collectie beheert en behoudt, en vanaf 1976 is de collectie te bezoeken in de monumentale panden in de Choorstraat, vlak achter de Sint-Jan.

Wat ooit begon met de erfenis van Suze Bergé-Slager is nu uitgegroeid tot een uitgebreide collectie schilderijen, tekeningen, etsen en aquarellen van deze familie. Meer informatie over de historie van de collectie is terug te vinden in het Collectieplan 2019-2023.

1.4 Strategische doelen c.q. hoofdoelstellingen

In de statuten van de Stichting P.M. Slager zijn de volgende hoofdoelstellingen opgenomen:

1. De stichting stelt zich en doel:
 - a. het bevorderen van de cultuur en de cultuurhistorie in het algemeen;
 - b. het instand houden van een museum aan de Choorstraat 8,10 en 16 te 's-Hertogenbosch;
 - c. het verwerven en in het museum onderbrengen en ter bezichtiging stellen van die voorwerpen van beeldende kunst, die zijn vervaardigd door leden van de kunstschilder Familie Slager en aan deze familie verwante personen en door met deze schilders traditie verbonden of verwante personen ofwel, anders gezegd, van voorwerpen van figuratieve kunst, daterend vanaf ongeveer het jaar achttienhonderd vijftig, van kunstenaars, afkomstig of gewerkt hebbende te 's-Hertogenbosch en omgeving. Ook andere in de sfeer en stijl passende kunstuitingen, uit 's-Hertogenbosch en omgeving afkomstig, kunnen tot de collectie van de stichting behoren, alsmede die voorwerpen die een sfeerversterkende rol in het museum kunnen spelen.
2. De stichting moet alle door haar verworven en nog te verwerven voorwerpen van beeldende kunst en andere voorwerpen, als bedoeld in lid 1 van dit artikel, instand- en bijhouden en mag verworven voorwerpen nimmer vervreemden.
3. Slechts in geval van overmacht kan voor het museum een andere locatie worden gekozen en/of de verzameling in zijn geheel worden geschonken – teneinde deze als één collectie in het museum ter bezichtiging van het publiek (doen) stellen – aan het Rijk, een provincie, een gemeente of een rechtspersoon als bedoeld in artikel 24 lid 4 van de Successiewet 1956.

4. Het bestuur is verplicht van de tot de collectie der stichting behorende kunstwerken en andere voorwerpen, zoals bedoeld in lid 1 van dit artikel, een nauwkeurige lijst op te maken en bij te houden en deze lijst te deponeren, bij akte van depot, ten kantore van de notaris-bewaarder van deze akte.
5. De stichting beoogt niet het maken van winst.

Deze specifieke doelstellingen zijn statutair opgenomen vanwege het feit dat deze nadrukkelijk zo werden vermeld in het testament van de oprichters van de Stichting P.M. Slager: Hein Bergé en Suze Bergé-Slager. De Stichting P.M. Slager heeft zich dan ook, ten alle tijde, aan deze doelstellingen te houden, en deze kunnen en mogen dan ook niet veranderd worden.

1.5 Belangrijkste concrete doelstellingen

Ondanks het gegeven dat de hoofddoelstellingen van Museum Slager statutair zijn vastgelegd, betekent dit niet dat er geen ruimte is voor concrete doelstellingen. De belangrijkste concrete doelstellingen zijn dan ook terug te vinden in drie omvattende pijlers, te weten:

- a. de collectie;
- b. het publiek;
- c. bedrijfsvoering.

In het Collectieplan 2019-2023 wordt uitvoerig beschreven hoe de collectie ontstaan is en hoe Museum Slager de toekomst van haar collectie wil blijven waarborgen. Binnen dit beleidsplan zal hier dan ook niet te diep op worden ingegaan en wordt verwezen naar het Collectieplan 2019-2023. Binnen dit plan zal wel dieper worden ingegaan op de pijlers 'publiek' en 'bedrijfsvoering'. Binnen de pijler publiek zullen de samenstelling en omvang van het publiek, de activiteiten, de presentatie van de collectie en de wisseltentoonstellingen, en educatie, worden besproken. Binnen de pijler bedrijfsvoering wordt stil gestaan bij de structuur van de organisatie, de huisvesting, de inkomsten en uitgaven.

2 Collectie

Zoals eerder aangegeven is er een Collectieplan 2019-2023 opgesteld. Naar aanleiding van de toetsing van de aspecten van de museumnormering, kwam niet alleen naar voren dat Museum Slager geen duidelijk meerjarenbeleidsplan had liggen, tevens was het een gegeven dat er geen afgebakend collectieplan aanwezig was. Naar aanleiding hiervan is er dan ook een Collectieplan 2019-2023 opgesteld met daarin de beschrijving van de collectie en allerhande zaken die binnen een dergelijk plan besproken dienen te worden, te weten: de historie van de collectie; beleid ten aanzien van het verzamelen, afstoten, aannemen van schenkingen; automatisering, documentatie en onderzoek; conservering en restauratie. Daar het dubbelop is om het gehele collectieplan hier nogmaals te bespreken, zullen kort de belangrijkste aanbevelingen uit het plan hieronder worden besproken.

Rode draad binnen het collectieplan is het gegeven dat het gehele plan samenvalt met de inventarisatie van het archief, de nulmeting in het depot, en het verbeteren van het huidige collectieregistratiesysteem; activiteiten welke tijdens dit schrijven in volle gang zijn. Het is dan ook zaak dat deze zo spoedig mogelijk afgerond worden, zodat er vervolgacties kunnen worden ondernomen.

Wanneer aan het bovenstaande is voldaan, vloeien daar een aantal vervolgacties voor Museum Slager uit voort. Te weten:

1. Het registreren van de collectie en het archief in het registratiesysteem.
2. Binnen de collectie een onderscheid maken tussen de verschillende MusIP-categorieën, en een overzicht aanleggen van de staat van de werken. In navolging hierop kan dan:
 - a. gestart worden met het afstoten van de objecten welke zich in de categorie Muslp4 bevinden.
 - b. gestart worden met het actief conserveren en restaureren van de objecten.
3. Het waarborgen van de kwaliteit van het archief en depot.
4. Het digitaal ontsluiten van het archief en de collectie.
5. De aanbeveling om na te denken over een eventuele verdere uitbreiding van de collectie.

3 Publiek

3.1 Algemeen

Binnen het Nederlandse museale landschap neemt Museum Slager een unieke positie in. Er zijn musea te vinden die zich richten op kunstenaarsfamilies, echter er is geen museum wat zich, zoals Museum Slager, specifiek toewijdt aan één enkel schildersgeslacht welke drie generaties vertegenwoordigt. Daarnaast kan Museum Slager niet los van de stad 's-Hertogenbosch worden gezien. Niet alleen omdat zij het derde museum van 's-Hertogenbosch is, maar ook vanwege het gegeven dat de Familie Slager in 's-Hertogenbosch opgroeide; immers P.M. Slager werd in 1841 in 's-Hertogenbosch geboren. Voorts, vanwege de vele stads- en landgezichten die er door de jaren heen geschilderd zijn door de familie, en welke vele iconische en herkenbare beelden van 's-Hertogenbosch en haar omgeving weergeven. Bovendien, vanwege Suze Bergé-Slager en Hein Bergé die ervoor gezorgd hebben dat de erfenis van de familie bewaard en behouden is gebleven, en in haar stad te bewonderen is. Met andere woorden: Museum Slager zal het publiek moeten blijven omarmen en vergroten om zo haar unieke positie in 's-Hertogenbosch en daarbuiten te kunnen blijven waarborgen.

3.2 Samenstelling en omvang publiek

Binnen de gehele museale sector is het een gegeven dat de gemiddelde museumbezoeker de oudere, hoger opgeleide, cultureel actieve autochtoon is. Binnen Museum Slager is dit dan ook niet anders. Echter, in mindere mate, bestaat het publiek van Museum Slager daarnaast uit schoolgaande jeugd, welke door middel van een vastgesteld lespakket of culturele uitstap het museum bezoeken. Kijkend naar de bezoekersaantallen vanaf 2013 is een stijgende lijn te zien, met in 2016 een aantal van 8.418 bezoekers. Deze stijgende lijn kende in 2017 een dip met 7.873 bezoekers, een daling van 545 bezoekers ten opzichte van het jaar ervoor. Dit kan verklaard worden door het feit dat 2016 het Jeroen Boschjaar was, hetgeen zorgde voor een 'boost' voor het museum. Wanneer men de bezoekersaantallen van 2017 (7.873) met de aantallen van 2015 (6.999) vergelijkt, dan is de stijgende lijn wel degelijk weer terug te zien. In 2017 kan de samenstelling en omvang van het publiek als volgt worden gezien:

Totaal aantal bezoekers	7.873
Museumkaart	4.937
Gratis	1.813
Betalend	998
Niet gespecificeerd	125

De gratis bezoekers zijn voornamelijk op te splitsen aan de hand van 'evenementen'. Hiermee wordt bedoeld dat deze bezoekers in een specifiek kader te passen zijn. Zo zijn er de bezoekers in het kader van de Openmonumentendag, de scholieren die middels een vastgesteld aanbod het museum bezoeken, de bezoekers die in het kader van een ander cultureel evenement (denk aan: November Music, Kamerklanken, Boulevard) het museum bezoeken, en de bezoekers die vanwege een besloten partij het museum bezoeken. Overigens geeft dit laatste een wat vertekend beeld, want voor besloten partijen/bijeenkomsten wordt een vergoeding gevraagd aan de organiserende partij en

wordt er in principe dan ook betaald voor het bezoek. De betalende bezoekers kunnen worden opgesplitst in diegene die het volledige tarief betalen, en diegenen die tegen een gereduceerd tarief (denk aan: combikaart, museumkaart, kortingsvoucher) het museum bezoeken. Daarnaast is er in 2018 gestart met het bijhouden van de geografische gegevens van de bezoekers, hieruit blijkt dat zeker 90% van de bezoekers van buiten 's-Hertogenbosch afkomstig is.

Kijkend naar de toekomst is het zaak om grotere aantallen publiek en een gevarieerder publiek naar Museum Slager te halen. Ten eerste, daar Museum Slager het streefgetal van 12.000 bezoekers in 2020 heeft opgenomen in het meerjarenplan zoals ingediend bij de Gemeente 's-Hertogenbosch. Ten tweede, vanwege het gegeven dat de oudere, hoger opgeleide, cultureel actieve autochtoon, een 'uitstervend ras' is. Ten derde, en het allerbelangrijkste het draagvlak voor het museum te vergroten en zo het voortbestaan van Museum Slager te kunnen blijven waarborgen.

3.3 Publieksactiviteiten

De primaire taak van Museum Slager, net zoals bij de meeste musea, is het bewaren, beheren, tentoonstellen en verzamelen van een specifieke collectie. Secundaire taken binnen Museum Slager zijn het zagezegde maken en meedoen, lees: kunst produceren en participatie inwoners¹. Statutair gezien is er een specifieke alinea welke ten alle tijden in acht moet worden genomen met betrekking tot het formuleren van publieksactiviteiten en dan met name met betrekking tot het tentoonstellingsbeleid. Het betreft het volgende:

het verwerven en in het museum onderbrengen en ter bezichtiging stellen van die voorwerpen van beeldende kunst, die zijn vervaardigd door leden van de kunstschilder Familie Slager en aan deze familie verwante personen en door met deze schilders traditie verbonden of verwante personen ofwel, anders gezegd, van voorwerpen van figuratieve kunst, daterend vanaf ongeveer het jaar achttienhonderd vijftig, van kunstenaars, afkomstig of gewerkt hebbende te 's-Hertogenbosch en omgeving. Ook andere in de sfeer en stijl passende kunstuitingen, uit 's-Hertogenbosch en omgeving afkomstig, kunnen tot de collectie van de stichting behoren, alsmede die voorwerpen die een sfeerversterkende rol in het museum kunnen spelen.

3.3.1 Presentatie collectie

Anno 2018 wordt de omvang van de collectie, inclusief archief, op 2300 objecten geschat. Met objecten wordt bedoeld schilderijen en tekeningen, maar ook privefoto's, artikelen in tijdschriften, huisraad, et cetera. Er wordt hier gesproken van een schatting daar de nulmeting van de collectie en de inventarisatie van het archief nog in volle gang zijn. Wanneer beide voltooid zijn, is er een helder beeld van wat Museum Slager in haar collectie heeft. Dit biedt een aantal voordelen.

Allereerst, in verband met de vaste presentatie van de collectie. In 2017 is de opstelling van de vaste collectie grondig herzien, dit vanwege het gegeven dat de opstelling al jaren hetzelfde was. Om meer zichtbaarheid aan de collectie te geven en meer bezoekers te genereren is er dan ook in het Meerjarenplan 2018-2020, zoals ingediend bij de Gemeente 's-Hertogenbosch, opgenomen dat de vaste opstelling eens in de drie jaar aangepast zal worden. De eerstvolgende herinrichting zal dan ook in 2020 plaatsvinden, de daaropvolgende in 2023. Wanneer Museum Slager een duidelijk beeld heeft van haar collectie kan zij vanuit een ander perspectief aan de herinrichting van de vaste

¹ Zie ook het Meerjarenplan 2018-2020 zoals ingediend bij de Gemeente 's-Hertogenbosch.

collectie beginnen, maar altijd werkend vanuit het aanbod. Er kan vanuit een bepaalde thematiek gewerkt worden, maar er kan ook een keuze gemaakt worden voor bepaalde technieken of materialen, of aanverwante kunstenaars aan de Familie Slager; de vaste collectie kan worden aangevuld met zaken uit het archief om zo meer diepgang te creëren, et cetera.

Een tweede voordeel is dat de gehele collectie digitaal ontsloten kan worden. Op die manier wordt de collectie van Museum Slager dan ook permanent gepresenteerd en dus meer kenbaar gemaakt. Door bekendheid te verkrijgen, wordt ervoor gezorgd dat derden gebruik kunnen maken van de collectie, bijvoorbeeld in de vorm van bruiklenen of onderzoek, en op die manier de collectie meer gepresenteerd en gewaardeerd wordt. Doordat de collectie meer gepresenteerd en gewaardeerd wordt kunnen er weer andere doelgroepen worden aangesproken om zich te binden aan Museum Slager, bijvoorbeeld in de vorm van partnerships, schenkingen en legaten, vrienden, et cetera.

Echter, wil Museum Slager haar werk collectie permanent en op de juiste manier presenteren, zowel intern als extern, dan dient zij, waar nodig, de collectie te restaureren en te conserveren voor de toekomst. In het Collectieplan 2019-2023 wordt dan ook gesproken over een nog op te stellen restauratie/conservatieplan.

3.3.2 Tijdelijke tentoonstellingen

Kijkend naar de vele wisseltentoonstellingen van de afgelopen jaar, kan er gesteld worden dat deze met wisselend succes hebben plaatsgevonden en dat er weinig structuur zit in het aanbod. De reeks leek eerder aanbod-gestuurd (vanuit het museum), dan vraag-gestuurd (vanuit het publiek) ten een duidelijke filosofie ten aanzien van deze tentoonstellingen. Mede door het indienen van het Meerjarenplan 2018-2020 bij de Gemeente 's-Hertogenbosch is hier een verandering in te zien. Binnen dit plan is opgenomen dat Museum Slager middels wisseltentoonstellingen haar profiel binnen de primaire en secundaire taak wil versterken. Tot en met 2020 zal Museum Slager in ieder geval minimaal vier wisseltentoonstellingen per jaar aanbieden, vanaf 2020 zal dit aantal uitbreiden. Dit vanwege het gegeven dat er op dit moment niet de geldelijke en personele middelen aanwezig zijn om dit minimale aantal uit te kunnen breiden. In de basis zullen de wisseltentoonstellingen hetzelfde, statutair vastgelegde, uitgangspunt blijven behouden; een podium voor realisme plus een herleidbare relatie tot de Familie Slager en/of de stad 's-Hertogenbosch. In de toekomst zal er meer toenadering gezocht worden tot personen en instellingen in de, fysieke en mentale, omgeving van Museum Slager om een meer divers vraag-gestuurd aanbod te creëren. Hierbij valt, naast de vraag van kunstenaars, te denken aan: verzamelaars, bedrijfscollecties, de kunstacademie, curatoren, de gemeente, maar ook internationale partners (Leuven, Trier, Wales). Werkend vanuit de vraag, inspeland op de trends binnen de hedendaagse samenleving, en kunstenaars en/of instellingen die in relatie staan tot 's-Hertogenbosch. Dit alles wel vanuit het standpunt dat Museum Slager een podium wil zijn voor realisme. Om zo een duidelijke filosofie te creëren die bezoekers aantrekt en een bepaald kwaliteitsniveau haalt en behoudt.

3.3.3 Educatieve taken

Museum Slager heeft geen educatieplan, maar het is wel één van de aspecten van de museumnormering om een dergelijk plan te hebben. Daarnaast is het een gegeven dat Museum Slager binnen het Meerjarenplan 2018-2020 heeft aangegeven meer aandacht aan dit onderwerp te besteden. Binnen afzienbare tijd zal Museum Slager hier dan ook aandacht aan besteden en een

educatieplan opstellen. Ondanks het gegeven dat er geen educatieplan is, is het niet zo dat Museum Slager zich niet bezig houdt met educatie. Sinds 2018 wordt de *Tekenschool*, een workshop tekenen waar een ieder zich tegen betaling op in kan schrijven, weer georganiseerd. Daarnaast is Museum Slager, sinds een aantal jaar, een vast onderdeel van de *Uitlokdag*, een initiatief van Bureau Babel, waarbij middelbare scholieren kennis maken met het culturele veld. En sinds 2017 is Museum Slager een vast onderdeel van de introductiedag voor de eerstejaars van de AKV St. Joost. *Boschlogie*, een cursus over de cultuurhistorie van 's-Hertogenbosch, en georganiseerd door het Koning Willem I College, gebruikt Museum Slager meerdere keren per jaar als één van haar locaties waar lessen worden gegeven. En Museum Slager stelt, in samenwerking met het Koning Willem I College, een aantal keer per jaar haar deuren open in het kader van kennismaking met de Bossche Cultuur voor die personen die een inburgeringstraject volgen. Tenslotte bestaat er de mogelijkheid voor scholen om het erfgoedproject *Jet & Jan* van Erfgoed Brabant in Museum Slager te voltooien. Toch Museum Slager brengt zichzelf nog te weinig onder de aandacht op het gebied van educatie, het is nu enkel vraag-gestuurd in plaats van zowel aanbod alsook vraag. Binnen het op te stellen educatieplan zal Museum Slager dan ook meer aanbod-gerichte plannen moeten gaan maken. Hierbij valt te denken aan een speurtocht door het museum voor de kleintjes, de audiotour nieuw leven inblazen, maar ook het zorgdragen voor gedegen informatie binnen de verschillende zalen van het museum. Daarnaast, wanneer de nulmeting, de inventarisatie, en de digitalisering zijn afgerond, kan Museum Slager zich meer profileren onder studenten zodat de kennis en kunde van het museum met de kennis en kunde van de studenten gekoppeld kan worden.

3.3.4 Taken op het gebied van gastvrijheid

Een voor de bezoeker belangrijk aspect bij een bezoek aan een museum is de gastvrije ontvangst, een ieder wil zich welkom voelen. Maar daar begint het pas, want ook in de rest van het museum wil de bezoeker een positieve gastvrijheidsbeleving meemaken. De *Landelijke Museumconsulenten* bieden een checklist aan waarbij elk museum na kan gaan of het museum gastvrij is. De checklist voor Museum Slager ziet er als volgt uit:

Aandachtspunten gastvrijheid	Score	Opmerkingen
Herkenbaarheid ingang museum	Goed	Sinds de ingang aan de achterkant van het museum duidelijker is aangegeven, zijn potentiële bezoekers minder aan het zoeken.
Entree ruimte	Goed	Is in 2017 opgeknapt.
Balie en kaartverkoop	Goed	Ook in 2017 opgeknapt en bezoekers worden direct ontvangen door een medewerker.
Garderobe	Goed	Er is plek om de jassen op te hangen en de tassen in kluisjes op te bergen.
Toiletten	Goed	Er is een apart heren- en damestoilet, en er is een invalidentoilet.
Horecavoorziening/koffieverkoop	N.V.T.	Er is geen horecavoorziening in het museum, wel kunnen de bezoekers een gratis kop koffie/thee nuttigen.
Museumwinkel	Slecht	De uitstraling van de museumwinkel wordt op de korte termijn aangepakt, evenals dat er een uitbreiding van de merchandise komt.
Bewegwijzering	Redelijk	Het museum wordt slecht vermeld op de bewegwijzering buiten van de VVV (reeds aangekaart bij de Gemeente). Het museum is overzichtelijk, vraag is of bewegwijzering in het museum nodig is.
Algemene informatie	Goed	Bezoekers krijgen bij binnenkomst een folder over de Familie Slager mee. Daarnaast kan de bezoeker kosteloos een rondleiding door één van de vrijwilligers krijgen.
Uitstraling vitrines en presentaties	Goed	Deze zijn duidelijk en overzichtelijk.
Uitstraling tekstborden	Goed	Deze zijn netjes. Al zouden er meer algemene tekstborden in de zalen kunnen komen te hangen.
Suppoosten/bewaking	Goed	De vrijwilligers en medewerkers van het museum lopen regelmatig rond en houden alles in de gaten maar beantwoorden ook vragen.
Lees- en kijkhoogte teksten, vitrines, objecten	Goed	Allen zijn afgesteld op de gemiddelde lengte van een bezoeker.
AV-begeleiding	Redelijk	Er is een video en soms wordt er gebruikt gemaakt van overige audio. Wel is het zaak om de audiotour nieuw leven in te blazen.
Schoonmaak algemeen	Goed	Wekelijks wordt het museum professioneel schoongemaakt. Wanneer het gewenst is, wordt dit extra gedaan.
Toegankelijk ouderen, minder validen	Redelijk	Het museum bevindt zich in het centrum van de stad en de weg daarnaartoe is niet de makkelijkste i.v.m. de bestrating. Daarnaast bevindt zich in het museum een klein trapje waar geen rolplank voor gemaakt kan worden. Bezoekers moeten dan buitenom via de achteringang om zo de rest van het museum te kunnen bezoeken.

Over het algemeen genomen scoort Museum Slager goed op deze punten, er is een aantal punten van aandacht waar al actie op wordt ondernomen of waar in de nabije toekomst actie op moet worden ondernomen. Dit vereist geen grote ingrepen, soms is een kleine aanpassing al genoeg. Echter, de vraag is of de bezoeker deze gastvrijheid ook zo ervaart of dat zij andere aandachtspunten zien. Een antwoord hierop kan verkregen worden door een klein onderzoek uit te voeren onder de bezoekers van Museum Slager. Zo weet Museum Slager direct wat er leeft en speelt en kan zij het een en ander in werking stellen om bij te dragen aan een grotere gastvrijheidsbeleving van de bezoeker.

Een ander aandachtspunt binnen gastvrijheid zijn de openingstijden van Museum Slager. Nu is het museum van dinsdag tot en met zondag geopend van 13:30u tot 17:00u. Een korte tijdspanne waardoor er grote kans bestaat dat Museum Slager bezoekers misloopt die in de ochtend voor een gesloten deur staan en in de middag niet terugkeren. Er zal dan ook onderzocht en getoetst moeten worden of er vraag is naar ruimere openingstijden, en zo ja, hoe dit is op te vangen met de huidige vrijwilligers. En als dit niet opgevangen kan worden, hoe dit dan wel gedaan kan worden. Bijvoorbeeld met het aantrekken van nieuwe vrijwilligers, stagiaires, herintreders et cetera.

3.3.5 Marketing en public relations

In 2017/2018 zijn de eerste stappen gezet om het toenmalige beleid rondom marketing en public relations onder de loep te nemen. Het is gebleken dat een aantal zaken meer aandacht verdienen.

Er zijn reeds stappen gezet om het contact met de VVV te intensiveren. Deze band zal moeten worden opgebouwd en er moet zorg voor worden gedragen dat deze band behouden blijft. Dit om ervoor te zorgen dat Museum Slager op diverse manieren, middels de uitgangspunten van de VVV, meer onder de aandacht van het publiek wordt gebracht.

Op het gebied van digitale media beschikt Museum Slager over een website en een Facebook-pagina. Tijdens dit schrijven zijn de eerste stappen gezet om de website van Museum Slager te verbeteren. Wanneer de collectie digitaal is ontsloten kan deze tevens zorgen voor een groter 'digitaal draagvlak'. De geprinte media voldoen, maar misschien zijn deze in het huidige digitale tijdperk ietwat achterhaalt. Vraag is dan ook of Museum Slager nog op hetzelfde niveau wil blijven inzetten op de geprinte media of dat zij een omslag gaat maken naar de digitale media.

Op onregelmatige basis werkt Museum Slager mee aan diverse acties van commerciële partijen. Denk aan de actie met de ANWB en de NS. Daar deze acties meer bekendheid genereerden voor het museum is het verstandig om hier meer op in te spelen. Niet alleen met de reeds gekende partijen maar ook met nieuwe partijen. Op regelmatige basis stelt Museum Slager haar locatie beschikbaar voor evenementen in de stad 's-Hertogenbosch. Over het algemeen genomen zijn dit culturele evenementen op het gebied van muziek en dans waar een locatie voor nodig is. Daar medewerking hieraan meer bekendheid genereert is het dan ook zaak om deze te blijven continueren en misschien, waar mogelijk, in de toekomst zelfs uit te breiden. Naast de huidige samenwerkingsverbanden is Museum Slager aan het onderzoeken op welke manieren en met welke instellingen/bedrijven zij tevens kan samenwerken om meer kenbaarheid van het museum te genereren. Dit vergt tijd en zal in de loop der jaren meer vorm moeten krijgen.

3.3.6 Overige publieksactiviteiten

Naast de, in het hierboven vermelde hoofdstuk, genoemde activiteiten zorgt Museum Slager ook op andere manieren voor meer zichtbaarheid van haar collectie, en kenbaarheid van het museum. Zo neemt zij deel aan de Open Monumentendag, Museumweek, Kunstnacht en een aantal andere commerciële activiteiten. Vaak gebeurt dit kosteloos om mensen kennis te laten maken met Museum Slager in de hoop dat zij dan een keer terugkeren. Echter, aan de deelname van deze evenementen/activiteiten zou Museum Slager zelf meer ruchtbaarheid kunnen geven. Nu wordt deze ruchtbaarheid gegeven middels de organiserende partij terwijl hier zelf ook aan kan worden bijgedragen. Tevens organiseert Museum Slager lezingen, boekpresentaties, rondleidingen, en aan tentoonstellingen gekoppelde evenementen. Ook hier geldt dat daarmee meer ruchtbaarheid gegeven kan worden om zo meer bezoekers naar Museum Slager te halen. In het Meerjarenplan 2018-2020 is aangegeven dat Museum Slager de deelname aan minimaal een vijftal lokale en een drietal nationale evenementen tot en met 2020 wil blijven handhaven. Tevens wordt het organiseren van een twaalfstal zelfstandige evenementen op jaarbasis tot en met 2020 gehandhaafd. Wel zal er onderzocht worden of het realistisch is om in de toekomst aan meer evenementen deel te nemen en/of zelf te organiseren.

4 Bedrijfsvoering

4.1 Huisvesting en veiligheid

Museum Slager bestaat uit een aantal geschakelde panden, te weten: Choorstraat 8-16 en het Sint Janskerkhof 13. Het deel van het museum welke toegankelijk is voor het publiek bevindt zich op de begane grond van deze panden. Het kantoor van de medewerkers en de bestuurskamer bevinden zich op de eerste verdieping van het Sint Janskerkhof 13. De verschillende depots bevinden zich in de oude kluis van het pand aan de Choorstraat 16, de verschillende zolderverdiepingen, en in de gangen van het ene naar het andere pand. De nummers 12 en 14 van de Choorstraat zijn appartementen en worden verhuurd. Alle panden behorend bij Museum Slager hebben een rijk monumentale status, dit zorgt ervoor dat er niet zomaar onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd mogen en kunnen worden en dat er aan diverse, vastgestelde voorwaarden voldaan moet worden. De appartementen aan de Choorstraat 12 en 14 zijn reeds naar monumentale standaarden gerenoveerd. Ook zijn de publieke ruimtes van het museum evenals de keuken recentelijk opgeknapt. En is er een extra ingang voor het museum gerealiseerd.

Echter, zoals tevens aangegeven in het Collectieplan 2019-2023, zullen de huidige bewaaromstandigheden van de collectie en het archief risico's met zich mee gaan brengen. Het depot en archief voldoen namelijk niet aan de gestelde eisen volgens de geldende normeringen voor depot- en archiefinrichting. Het is dan ook noodzaak dat er, na de nulmeting en de inventarisatie, een onderzoek gestart wordt naar hoe de collectie en het archief op de juiste wijze gewaarborgd kunnen worden. Hierbij valt te denken aan: opbergsystemen, ongediertebestrijding, klimaatbeheersing, weersinvloeden, et cetera. Maar niet uit het oog moet worden verloren dat Museum Slager in monumentale panden huist en dat hier zeer zeker rekening mee gehouden moet worden. Mocht het blijken dat er, op de juiste wijze, aanpassingen aan het depot en archief gedaan kunnen worden dan zouden de overige lege ruimtes tevens omgebouwd kunnen worden zodat deze ruimtes een andere functie, zoals kantoor, kunnen krijgen. Dit daar de ruimte voor het personeel wat krap is.

Op het gebied van veiligheid beschikt Museum Slager over een deugdelijke verzekering betreffende haar panden en collectie. Tevens beschikt zij over een calamiteitenplan, wat overigens één van de aspecten van de museumnormering is. Dit plan heeft tot doel om:

- Calamiteiten te voorkomen;
- Schade te beperken;
- Veiligheid te vergroten voor bezoekers, medewerkers en vrijwilligers;
- Collectie en gebouwen te beschermen.

Echter, uit de toetsing van de museumnormering bleek dat er in 2015/2016 een start met het calamiteitenplan is gemaakt maar dat er hiaten inzitten en een aantal zaken achterhaald zijn. Tijdens dit schrijven wordt dan ook het calamiteitenplan bijgewerkt zodat deze weer up-to-date is. Tevens zal, na afronding van het calamiteitenplan, deze aan alle belanghebbenden binnen Museum Slager beschikbaar worden gesteld zodat zij weten wanneer en hoe te handelen.

4.2 Personeel en organisatie

Museum Slager is wel het derde museum van 's-Hertogenbosch, maar eigenlijk een 'kleine vis' binnen het museale landschap. De bouwstenen van Museum Slager zijn dan ook alle vrijwilligers die zich met liefde, en kosteloos, voor het museum inzetten. Dit mag nooit onderschat worden, zonder vrijwilligers heeft Museum Slager geen bestaansrecht.

4.2.1 Raad van Bestuur

Daar Museum Slager onder de Stichting P.M. Slager valt, heeft zij een stichtingsbestuur. Een zevenkoppig bestuur het welk actief betrokken is, de benodigde besluiten neemt, deze eensgezind uitvoert en naar buiten uitdraagt, en zich onbezoldigd inzet voor het museum. Binnen het bestuur is er een portefeuillevordering waar het toegewezen lid zorg voor draagt. De portefeuille is als volgt verdeeld: voorzitter (algemene zaken, representatie, contact overheden en sponsors); secretaris (plus kwesties van juridische aard); Financiën; beheer inrichting en onderhoud gebouwen; niet museale activiteiten in de ruime zin des woords; beheer collectie/tentoonstellingen en personeelsbeleid; marketing en communicatie; vertegenwoordiging vanuit de vrijwilligers. Tevens ziet het bestuur erop toe dat het vastgestelde beleid wordt uitgevoerd, dat het museum aan de eisen ten behoeve van de museumnormering blijft voldoen, dat de Culturele ANBI-status gewaarborgd blijft. Voorts staat zij de medewerkers met raad en daad bij en stuurt zij dezen aan. De bestuursleden hebben een zittingstermijn van vier jaar welke na goedkeuring verlengd kan worden met nogmaals vier jaar.

4.2.2 Medewerkers

Binnen de begroting is er ruimte om 1,25 fte (op basis van een 40-urige werkweek) te vervullen binnen Museum Slager. Tijdens dit schrijven zijn er een drietal personen hiervoor aangesteld welke de rol vervullen van Hoofd Museumcoördinator en Assistent Museumcoördinator. Binnen de aantal vastgestelde uren zorgen zij samen voor het gehele reilen en zeilen van Museum Slager. Taken welke hiermee samen vallen zijn, onder andere: het dagelijkse beheer van het museum (in de ruime zin des woords), begeleiden van vrijwilligers, plannen en organiseren van diverse evenementen en zaken die daaruit voortvloeien, deelnemen in verschillende portefeuilles, financiën bijhouden, het aangaan en behouden van samenwerkingsverbanden, archiveren & documenteren, marketing & communicatie, et cetera. Daarnaast heeft de Hoofd Museumcoördinator nog de extra taken van het aansturen van de assistenten, het werven van financiële middelen, de contractbeheersing, de besluitvorming (in overleg met), de bestuurlijke zaken, et cetera. Het is onmogelijk om alle taken hier te benoemen daar er altijd iets vergeten wordt. Wel is het een gegeven dat op de manier waarop, tijdens dit schrijven, de werktijden ingedeeld worden het bijna niet haalbaar is om een slag naar professionalisering te maken. Het grootste deel van de beschikbare tijd gaat op aan de dagelijkse gang van zaken binnen Museum Slager, terwijl het juist zou moeten zijn dat deze tijd besteed wordt aan het verder professionaliseren van het museum. Hier zal dan ook een omslag in gemaakt moeten worden. Hierbij valt te denken aan meer verantwoordelijkheid voor de vrijwilligers, afgebakende taken voor de medewerkers, uren/takenregistratie, et cetera. Deze ommezwaai inzetten is een zaak van het bestuur en de Hoofd Museumcoördinator. Wanneer dan nog blijkt dat er te weinig uren zijn om alle taken (buiten de dagelijkse gang van zaken) te vervullen, zou er gedacht kunnen worden aan extra fte mits de financiën dit toelaten.

4.2.3 Vrijwilligers

Zoals reeds eerder aangegeven, mag het belang van de vrijwilligers nooit onderschat worden. Zij zijn de draaiende motor van Museum Slager en zorgen voor het bestaansrecht. Er is een vijftigtal vrijwilligers die zich kosteloos inzetten voor Museum Slager. Taken die zij vervullen zijn te vinden binnen de gebieden van gastvrijheid, archief- en depotbeheer, automatisering, marketing & communicatie, en tentoonstellingen. Het is een gegeven dat de huidige gemiddelde leeftijd van de vrijwilligers erg hoog ligt, deze ouderdom brengt risico's met zich mee. Naar de toekomst kijkend zal Museum Slager hier actie op moeten ondernemen, er zal nieuwe aanwas van vrijwilligers moeten komen. Hierbij valt naast de gepensioneerden ook bijvoorbeeld te denken aan studenten en herintreders. Tevens zal het vrijwilligersbeleid opnieuw in kaart moeten worden gebracht. Naar aanleiding van de toetsing van de museumnormering blijkt dat er wel verschillende documenten zijn maar dat er geen vaststaand beleid is. Binnen dit beleid valt te denken aan 'kenmerken' van de vrijwilligers, het bieden van scholing, het dragen van verantwoordelijkheden, et cetera.

4.3 Automatisering

Op diverse vlakken heeft Museum Slager reeds stappen ondernomen om de automatisering te kunnen verbeteren, en dan ook te kunnen professionaliseren. Zo is er gestart met het vervangen van de hardware op kantoor, en er zal een externe server gebruikt gaan worden om alle data op te kunnen slaan. Ook wordt het mogelijk om op een externe locatie te kunnen werken. Mailadressen worden vervangen, net als dat de website wordt verbeterd. Er wordt onderzocht hoe het huidige collectieregistratiesysteem te verbeteren en/of aan te passen, en er is gestart met een nieuw CRM-systeem. Na de nulmeting van het depot en de inventarisatie van het archief zal de collectie worden gedigitaliseerd en worden ontsloten. Tezamen zorgt dit ervoor dat 'makkelijker' gewerkt kan worden en dat mogelijkheden worden gecreëerd om via de digitale omgeving meer kenbaarheid aan Museum Slager te kunnen geven. Het is dan ook aan te bevelen om de stappen op het gebied van automatisering zo spoedig mogelijk te voltooien. Er is een verbeterpunt op te merken, maar deze hangt samen met de beschikking over geldelijke middelen, namelijk: het kassasysteem. Door een ander systeem aan te schaffen, wordt het accepteren van de Museumkaart eenvoudiger gemaakt, worden minder fouten gemaakt tijdens de verkoop van producten en diensten, en wordt het werk qua financiële administratie uit handen genomen. Derhalve is de aanschaf van een dergelijk kassasysteem de moeite van het onderzoeken waard.

4.4 Verzekeringen

Museum Slager had diverse verzekeringen bij meerdere verzekeraars lopen. In 2017 zijn deze verzekering onderzocht en zoveel mogelijk samengebracht. Dit zorgt ervoor dat Museum Slager nu nog met twee partijen samenwerkt, één ten behoeve van de kunstcollectie en één ten behoeve van alle andere zaken. Het is echter zaak om binnen een vastgestelde termijn de verzekering na te gaan om zo te bezien of zij nog voldoen aan de gewenste standaarden en eisen van het museum. Naast de gestelde termijn zullen de verzekeringen tevens aangepast moeten worden wanneer er dusdanige veranderingen plaatsvinden daar aanpassing geboden is.

4.5 Financiën en begroting

De financiën van Museum Slager staan onder druk. De baten van Museum Slager zijn onevenredig verdeeld. Museum Slager is teveel afhankelijk van de subsidie die zij van de Gemeente 's-Hertogenbosch ontvangt. Om haar voortbestaan te kunnen blijven waarborgen zal het museum dan ook stappen moeten ondernemen om financieel draagkrachtiger en dus onafhankelijker te worden om zo haar voortbestaan te kunnen blijven waarborgen.

4.5.1 Inkomsten uit subsidies en sponsoring

In 2017 kwam ongeveer de helft van de baten voort uit de subsidie welke Museum Slager van de Gemeente 's-Hertogenbosch ontvangt. Dit brengt risico's met zich mee, mocht de subsidie wegvallen dan is het voortbestaan van Museum Slager niet langer gewaarborgd. Museum Slager zal zich de komende periode dan ook in moeten zetten om meer inkomsten uit subsidies en sponsoring binnen te halen. Zo kan er gedacht worden aan het aanschrijven van verschillende fondsen om verschillende, op hande zijnde, projecten te kunnen bekostigen. Op die manier worden er inkomsten geworven voor een specifiek doel en drukken de uitgaven die deze projecten met zich meebrengen niet teveel op de balans.

Daarnaast zal Museum Slager op de korte termijn concrete stappen moeten gaan maken op het gebied van sponsoring. De Stichting Vrienden van Museum Slager is opgeheven. Houdt dit in dat, tijdens dit schrijven, Museum Slager nagenoeg geen inkomsten uit sponsoring ontvangt. Sporadisch ontvangt het museum een donatie, maar dit zal op structurele basis moeten gebeuren. Het is dan ook noodzaak om een nieuwe kring van donateurs rond Museum Slager op te bouwen: een donateurschap in verschillende gradaties waarbij elke gradatie een zeker return-of-invest vertegenwoordigt. Overigens hoeft het donateurschap niet perse uit geldelijke middelen te bestaan maar kan dit ook op basis van natura plaatsvinden. Niet alleen donateurschap is een middel om meer gelden binnen te krijgen, er zal een plan op moeten worden gesteld dat ervoor zorg kan gaan dragen dat er zowel op de korte als lange termijn alsook zowel eenmalig als structureel middelen uit sponsoring binnen komen. Hierbij valt te denken aan sponsordiners, het adopteren van een kunstwerk, crowdfunding, de culturele ANBI-status, opdrachten c.q. stages voor grafische studenten, et cetera.

4.5.2 Inkomsten uit entree en rondleidingen

Ongeveer een kwart van de baten bestond in 2017 uit entreegelden. Echter, van het totaal aantal betalende bezoekers werd 80% van de entreegelden gefinancierd door de Museumkaart. Het is uiteraard een mooi gegeven dat er zoveel publiek middels een Museumkaart het museum bezoekt, maar het zorgt er wel voor dat de opbrengsten uit de entreegelden minder zijn. Dit aangezien de museumvereniging niet het volledige toegangsbedrag uitkeert. Om meer entreegelden te kunnen genereren zou het dan ook een mogelijkheid zijn om de toegangsprijs van het museum te verhogen. De laatste maal dat dit heeft plaatsgevonden is begin 2017 geweest, voorstel zou zijn om één keer per twee jaar de prijs te verhogen. Daarnaast zou er een prijsdifferentiatie in de entreegelden kunnen worden ingevoerd. Nu geldt: kinderen tot 12 jaar kunnen gratis het museum in, vanaf die leeftijd geldt voor iedereen een vast bedrag per persoon. Er zou gedacht kunnen worden aan kortingen voor mensen met 'speciale' passen, gezinsprijzen, jeugdprijzen, ouderenprijzen, et cetera.

Echter, om een degelijke differentiatie in te maken is het bijna noodzaak om de entreeprijs te verhogen.

Pas in 2017 is het betalen voor een groepsrondleiding ingevoerd, variabel per aantal personen en tijdstip. Het is zaak om meer aandacht te genereren voor de mogelijkheid tot rondleidingen, eventueel in combinatie met een arrangement, om zo meer inkomsten te genereren.

4.5.3 Inkomsten uit verhuur en evenementen

Binnen de inkomsten uit verhuur dient een onderscheid gemaakt te worden: de inkomsten uit de verhuur van de appartementen, en de inkomsten uit de verhuur van het museum. De inkomsten uit de verhuur van de appartementen beslaan iets minder dan een kwart van de baten. Echter deze gelden worden weer ingezet om de langlopende schulden af te lossen en worden in principe niet gebruikt voor het 'functioneren van het museum'.

De inkomsten uit de verhuur van het museum bedragen een 3% van de baten van het museum in 2017. Het is dan ook noodzaak om deze inkomsten te vergroten daar zij, wanneer goed ingezet, de financiële onafhankelijkheid van het museum zeer zeker kunnen vergroten. In 2018 is er een verhuurprotocol opgesteld met onder andere de eis dat wanneer het museum verhuurd wordt er ook sprake is van het belichten van het culturele erfgoed waar men zich bevindt. Er is ook sprake van een prijsdifferentiatie voor de verschillende zalen. Museum Slager is een uitstekende locatie om plaats te bieden aan kleinere alsook grotere groepen. Deze mogelijkheden zouden meer onder de aandacht van externen gebracht moeten worden, zodat het meer gaat leven dat Museum Slager een prima locatie is voor zakelijke bijeenkomsten, feestelijke aangelegenheden, en alle allerhande zaken waarvoor men een grotere of kleinere ruimte nodig zou kunnen hebben. Overigens is het museum een officieel aangewezen trouwlocatie.

Wel is het zaak om met betrekking tot de verhuur één ding in acht te nemen, en dat is de horecavoorziening. Museum Slager bezit geen horecavergunning en kan dan ook niet meer verzorgen dan een kop koffie en een koekje bij een rondleiding. Wanneer er partijen zijn die een evenement in het museum willen laten plaatsvinden, dienen zij zelf zorg te dragen voor een cateraar of het museum kan anderen met een cateraar in contact brengen. Er zou gesteld kunnen worden dat het niet bezitten van een horecavergunning een inkomstenderving is voor het museum. Echter, zou het museum wel de vergunning hebben dan komt er zoveel om de hoek kijken dat het niet tegen elkaar opweegt. Denk bijvoorbeeld aan het verzorgen van cursussen omtrent hygiëne voor de vrijwilligers en medewerkers, de afweging van de inkoop van voeding wanneer er bijvoorbeeld lunches worden aangeboden, de wet- en regelgeving waar rekening mee dient te worden gehouden, et cetera. Voordat Museum Slager überhaupt zou overwegen om een horecavergunning aan te vragen zal hier eerst een grondige kosten/batenanalyse voor opgesteld moeten worden.

Op het gebied van evenementen, buiten de besloten verhuur, derft Museum Slager nauwelijks inkomsten. Wanneer het museum wordt gevraagd om mee te werken aan een grootschalig evenement gebeurt dit vaak kosteloos of met een kleine bijdrage voor de vrijwilligers. Met deelname aan deze evenementen wordt dan ook beoogd het kweken van goodwill en het museum meer kenbaarheid te laten genereren. Sinds het najaar van 2018 is Museum Slager gestart met het organiseren van kleinere evenementen in eigen beheer waar wel een vergoeding voor wordt gevraagd; hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld een lezing of workshop. Daar dit op een dergelijk

korte termijn plaats vindt, kunnen hier nog niet teveel uitspraken over gedaan worden behalve dan dat dit zeker doorgezet moet worden mits haalbaar.

4.5.4 Uitgaven

Ten opzichte van 2016 is het netto inkomen van Museum Slager in 2017 gedaald. Dit is voornamelijk te wijten aan de stijging in personeelskosten en overige lasten. Tevens zijn de langlopende schulden gestegen, oorzaak hiervan zijn de hypotheek van het restauratiefonds en de monumentenhypotheek. Naar de toekomst kijkend is het naar alle waarschijnlijkheid dat de uitgaven de komende jaren zullen blijven stijgen. Niet alleen op het gebied van de zogenoemde 'vaste' lasten, maar ook op het gebied van de eenmalige uitgaven.

Allereerst is het van belang om de uitgaven te onderzoeken en zo te beziën welk bedrag waaraan wordt uitgegeven, nu is dat soms nog te onduidelijkheid. Wanneer hier meer inzicht over is verkregen kunnen er 'geldpotjes' worden opgesteld en deze kunnen worden toegewezen aan en beheerd worden door de verschillende portefeuilles binnen het bestuur. Dit zodat er meer overzicht is in de uitgaven, en er gezamenlijk beslissingen kunnen worden genomen over uit te geven bedragen. Daarnaast is het zaak om het eigen vermogen dusdanig op te bouwen dat er een flinke buffer ontstaat om zo eventuele grote projecten te kunnen bekostigen. Immers, projecten kunnen voor een deel gefinancierd worden uit verschillende fondsen maar deze stellen altijd de eis dat de aanvrager zelf ook een geldelijk bedrag inlegt. Tenslotte, zal er bij elke uitgave eigenlijk de vraag gesteld moeten worden of een dergelijke uitgave in het belang is van het voortbestaan van het museum en/of dat dit niet op een andere en/of goedkopere manier kan.

5 Samenvatting

Museum Slager is uniek! Ooit begonnen uit liefde en met deze liefde zou zij voor de toekomst gewaarborgd moeten blijven worden. Dit plan helpt hierbij, het is geen afgebakend plan, maar geeft aanzet voor verdere stappen. Om een logisch verhaal in de aanbevelingen te krijgen zullen deze dan ook per de drie eerder genoemde clusters behandeld worden, te weten: de collectie, het publiek, en de bedrijfsvoering.

Zoals eerder aangegeven is er een collectieplan 2019-2023 opgesteld waarin de historie, het heden, en de toekomst uitvoerig worden besproken. Nogmaals zullen hier de aanbevelingen uit het collectieplan kort benoemd worden². Om te beginnen met het gegeven dat het gehele collectieplan samenvalt met de inventarisatie van het archief, de nulmeting in het depot, en het verbeteren van het huidige collectieregistratiesysteem. Wanneer dit is afgerond vloeien hier een aantal vervolgtacties uit voort, te weten:

1. Het registreren van de collectie en het archief in het registratiesysteem.
2. Binnen de collectie een onderscheid maken tussen de verschillende MusIP-categorieën, en een overzicht aanleggen van de staat van de werken. In navolging hierop kan er dan:
 - a. gestart worden met het afstoten van de objecten welke zich in de categorie MusIP4 bevinden.
 - b. gestart worden met het actief conserveren en restaureren van de objecten.
3. Het waarborgen van de kwaliteit van het archief en depot.
4. Het digitaal ontsluiten van het archief en de collectie.
5. De aanbeveling om na te denken over een eventuele verdere uitbreiding van de collectie.

Museum Slager zal haar publiek moeten blijven omarmen en vergroten om haar unieke positie in s'-Hertogenbosch en daarbuiten te kunnen blijven waarborgen, en haar toekomst veilig te stellen. Aanbevelingen binnen het **cluster publiek** zijn dan ook als volgt.

Allereerst dient Museum Slager meer inzicht te krijgen in de aantallen en typen bezoekers. Dit zodat zij meer inzicht krijgt om een doelgroepenbeleid op te stellen om zo meer gericht het publiek aan te kunnen spreken.

Ten tweede zijn er afspraken gemaakt met de Gemeente 's-Hertogenbosch in het kader van het Meerjarenplan 2018-2020. Dit zijn afspraken rondom de herinrichting van de vaste opstelling (eenmaal per drie jaar) en het gegeven dat er tot en met 2020 minimaal vier wisseltentoonstellingen per jaar zullen plaatsvinden met de optie tot uitbreiding hiervan mits dit haalbaar is. Museum Slager zal dan ook aan deze afspraken blijven voldoen.

Ten derde, in het kader van de wisseltentoonstellingen zal er meer toenadering gezocht worden tot personen en instellingen om zo een meer vraag gestuurd aanbod (lees: een aanbod naar de vraag van het publiek) van tentoonstellingen te kunnen genereren. Hierbij wordt het standpunt van een podium voor realisme in combinatie met personen, kunstenaars en/of instellingen die in relatie staan tot s'-Hertogenbosch en/of de Familie Slager niet uit het oog verloren.

² Voor een uitgebreide beschrijving van de aanbevelingen wordt verwezen naar het Collectieplan 2019-2023

Een vierde aanbeveling betreft het educatieplan. Zoals eerder aangegeven in de toetsing van de museumnormering alsook het Meerjarenplan 2018-2020, beschikt Museum Slager niet over een educatieplan waarin de nadruk meer ligt op het aanbod van het museum in plaats van op de weinige vraag. Het is dan ook noodzaak dat een dergelijk plan uiterlijk in 2020 is geschreven en dat de hieruit voortvloeiende acties reeds worden ondernomen.

Ten vijfde, op het gebied van gastvrijheid is er nog een aantal verbeterpunten die Museum Slager op de korte termijn kan realiseren. Denk hierbij aan de uitstraling en het aanbod van de museumwinkel, de bewegwijzering, en de AV-ondersteuning. Zoals aangegeven zou het een optie zijn om een klein onderzoek onder de bezoekers van het museum te laten uitvoeren of zij de gastvrijheid ervaren zoals gedacht wordt dat deze is.

Een zesde aanbeveling binnen dit cluster is het onderzoeken en toetsen van de haalbaarheid om de openingstijden van Museum Slager te verruimen. Mocht dit haalbaar blijken, dan is het de aanbeveling om dit zo spoedig mogelijk in gang te zetten.

De laatste aanbevelingen bevinden zich op het gebied van marketing en public relations. Samenwerkingsverbanden met diverse partijen binnen en buiten 's-Hertogenbosch moeten warm worden gehouden, verbeterd worden, en nieuw op te starten zijn. Ook het geven van meer ruchtbaarheid aan verschillende evenementen is aan te bevelen, net als het onderzoeken van het gebruik van geprinte media versus digitale media.

De **bedrijfsvoering** valt of staat met geldelijke en personele middelen. Ook zonder deze kan de toekomst van Museum Slager niet gewaarborgd blijven. Aanbevelingen binnen dit cluster zijn dan ook onderstaand beschreven.

Ten aanzien van de eisen van de museumnormering zal het calamiteitenplan bijgewerkt moeten worden en aan alle belanghebbenden beschikbaar gesteld moeten worden.

Het bestuur zal ten alle tijden aan haar taken blijven voldoen en zal samen met de Hoofd Museumcoördinator een omslag van de personele werkzaamheden in gaan zetten.

Een volgende aanbeveling betreft de vrijwilligers. In het kader van de museumnormering zal er een vrijwilligersbeleid opgesteld moeten worden. En in navolging daarop zal er gestart worden met het werven van nieuwe vrijwilligers.

Ten vierde, het is zaak om het proces van automatisering zo spoedig mogelijk te voltooien, en om de haalbaarheid van een ander kassasysteem te onderzoeken en eventueel aan te schaffen.

De laatste aanbevelingen binnen het cluster bedrijfsvoering bevinden zich op het gebied van financiën. Het is de grootste noodzaak om meer financiële middelen te genereren. Dit door het aanschrijven van fondsen voor specifieke projecten. Maar ook door het opstellen van een sponsorplan wat mogelijkheden bevat voor het generen van incidentele en structurele inkomsten op de kortere en langere termijn. Tevens kunnen de entreprijzen verhoogd worden en kan er een prijsdifferentiatie worden ingesteld. Draag zorg voor het geven van meer ruchtbaarheid aan de mogelijkheden van rondleidingen, verhuur, en evenementen. Voer een kosten-batenanalyse uit voor een horecavergunning voordat hier een eventuele aanvraag voor wordt ingediend. En tenslotte stel 'geldpotjes' vast en bouw een buffer in het eigen vermogen op.

Uiteraard zijn alle aanbevelingen vanuit een positief standpunt geschreven en is het de vraag of alles uitvoerbaar is. Dit plan is geschreven met de insteek dat het uitvoerbaar is en dat er geen onoverkomelijke problemen zijn. Alles om het voortbestaan van Museum Slager te kunnen waarborgen. Echter, er blijft altijd een maar. Vanuit onze tenen kunnen wij wel blijven roepen dat het voortbestaan van Museum Slager gewaarborgd moet worden, maar de grote vraag is: kan dit wel? Museum Slager zal bij zichzelf te rade moeten gaan of het voortbestaan van het museum op deze manier wel gewaarborgd kan blijven worden. Is Museum Slager niet te klein voor alle grote aanpassingen die haar te wachten staan? En als dat zo is, wat dan? Zoals vaker aangegeven is het museum uit liefde voor de Familie Slager gestart, maar liefhebben betekent soms ook loslaten. Loskomen van het idee dat het alles of niets is, er zijn namelijk ook vele tussenwegen te bewandelen. Het is dan ook aan het bestuur van Museum Slager om een antwoord te geven op de vraag, gaan we voor alles of niets; of zoeken we naar een tussenweg? En als het een tussenweg is, waar vinden we dan nieuwe partners waarmee de liefde voor het museum gedeeld kan worden? Het antwoord daarop is: in 's-Hertogenbosch. De plek waar Museum Slager onlosmakelijk mee is verbonden en, in welke vorm dan ook, haar voortbestaan zal kunnen continueren.

6. Bibliografie

Geraadpleegde documenten

Meerjarenplan 2018-2020. Zoals ingediend bij de Gemeente 's-Hertogenbosch.

Museum Slager en de Museumnormering. Toetsing 2017.

Statuten Stichting P.M. Slager

van der Heijden Rogier, N. 2015. *Slager. Acht Bossche kunstenaars en een Museum.*
uitgegeven door: Stichting Bergé-Slager