

CULTUUR VOOR IEDEREEN OP SCHEVENINGEN

**SUBSIDIEREGELING MEERJARENBELEIDSPLAN
KUNST EN CULTUUR 2025-2028 | CATEGORIE B**



Subsidieregeling meerjarenbeleidsplan

Kunst en Cultuur 2025-2028 - categorie B

Muzee Scheveningen

Inhoudsopgave:

Hoofdstuk 1. Samenvatting beleidsplan	p.1
Hoofdstuk 2. Terugblik op de periode 2021-heden	p.3
Hoofdstuk 3. Plannen en activiteiten voor de periode 2025-2028	p.7
Hoofdstuk 4. Toelichting op financiële gegevens: meerjarenbegroting 2025-2028 en balans 2021-2022	p.21
Hoofdstuk 5. Verwijzing naar kwantitatief activiteitenoverzicht 2025-2028	p.24
Index Bijlagen	p.24

H1. Samenvatting beleidsplan Muzee

a. Algemene gegevens van de aanvrager

Naam instelling: Muzee Scheveningen
Statutaire naam instelling: Stichting Muzee Scheveningen
Statutaire doelstelling:

- Het bevorderen van kennis en belangstelling: 1. Op het gebied van de geschiedenis, de cultuur en het dagelijks leven van Scheveningen en haar bewoners en haar relatie met de zee (visserij, strandrecreatie); 2. Het tonen van leven in, op en rondom de zee in al zijn facetten waarbij zowel verleden, heden als toekomst belangrijk zijn, en waarbij Scheveningen het vertrekpunt is voor interactie met de wereld om het publiek heen; 3. De zeebiologie in de ruimste zin;
- Het bevorderen van kunstbeoefening in de breedste zin van het woord;
- Het bevorderen van alles wat in brede zin bijdraagt aan maatschappelijke relevante educatie op lokaal genealogisch terrein en op zeebiologisch gebied; en voorts al hetgeen in de ruimste zin met één en ander verband houdt, daartoe behoort en/of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Aard van de instelling: Cultuuranker met eigen museale collecties
Bezoekadres & postadres: Neptunusstraat 90-94
Postcode en plaats: 2586 GT Den Haag
Telefoonnummer: 070 350 0830
Email: info@muzee.nl / t.peers@muzee.nl
Website: muzee.nl

b. Samenvatting van de terugblik op de periode 2021-heden

Over de afgelopen beleidsperiode

Muzee heeft haar missie als museaal cultuuranker aangescherpt, met een focus op cultuurparticipatie van Scheveningers. Muzee heeft een duidelijke keuze gemaakt en is nu primair een cultuuranker. De beschikbare collecties worden benut om het leven bij, met, in, en op zee te belichten. Met verhalen van Scheveningers wist Muzee de afgelopen periode veel verbanden te leggen; bijvoorbeeld tussen Scheveningers, tussen partners, tussen verleden, heden en toekomst. Muzee heeft de participatieve beidsvoornemens kunnen realiseren door zich te concentreren op focusgroepen, zoals families met kinderen en ouderen en daarnaast op de doelgroepen jongeren, jongere makers, surfers en nieuwe Scheveningers. Ook de coronamaatregelen heeft Muzee benut om meer participatief te werken. Bijvoorbeeld door activiteiten op diverse locaties en met aangepaste festivals. Zo zijn nieuwe vrijwilligers aangetrokken, en participatieve projecten voortgezet. Muzee bewaakte de kwaliteit van het proces en de presentatie, door samen te werken met professionals. Dit zorgde voor inspirerende en uitnodigende resultaten, zoals de tentoonstellingen Vissermannen en Surfstories.

Bedrijfsvoering en toepassing codes

Sinds de pandemie bleven bezoekersaantallen achter, maar steunmaatregelen in combinatie met kostenbesparingen, nieuwe systemen, en automatisering hielden de bedrijfsvoering op orde. Muzee paste de Code Cultural Governance (CGG) en Fair Practice Code (FPC) toe, met aanpassingen in statuten en openbare publicatie van vacatures. Financiële middelen en toetsing van de 'zachte kant' van de codes vragen continue aandacht. Muzee werkte aan een systematische toepassing Code Culturele Diversiteit: met meetbare doelen, nulmetingen, en betrok medewerkers en vrijwilligers. Een externe klankbordgroep houdt toezicht op

aanpak en voortgang. Dit leidde reeds tot resultaten. Zo leidde de nulmeting tot stappen om diversiteit integraal te maken in de visie en beleid en het programma werd meerstemmiger, met participatie van nieuwe medewerkers, studenten, en diverse publieksgroepen.

Positionering binnen het bestel

Muzee is door consistent beleid inmiddels stevig verankerd in de wijk. Muzee heeft vele samenwerkingen op lokaal, stedelijk, en landelijk niveau, en slaagt erin bruggen te slaan tussen diverse gemeenschappen in Scheveningen. Door de aangescherpte positionering als cultuuranker, heeft Muzee de eigen positie als broedplaats voor kunst en cultuur, waar verschillende groepen samenkomen, versterkt.

Muzee wist de afgelopen beleidsperiode maatschappelijke en economische verbindingen te versterken, werkte samen met lokale ondernemers en hotels, en participeerde in initiatieven. Het werd een zichtbare speler in gesprekken over de ontwikkeling van Scheveningen. Muzee werd steeds vaker benaderd voor de heldere rol bij het levend houden van de lokale visserijgemeenschap.

Totalen	2021	2022	2023	2024
Activiteiten	43	83	108	108
Aantal bezoeken	11200	28056	21630	21630

c. Samenvatting van de plannen en activiteiten voor de periode 2025-2028

Over de komende beleidsperiode

De missie van Muzee is om als museaal cultuuranker de cultuurparticipatie van bewoners van Scheveningen te stimuleren en het leven te verrijken via kunst en cultuur, met als doel het bevorderen van sociale cohesie. De visie omvat co-creatie met bewoners en organisaties, focus op talentontwikkeling en educatie, zichtbaarheid van wijkinitiatieven, inclusiviteit, en het leggen van verbindingen binnen en buiten het stadsdeel. Muzee streeft naar laagdrempeligheid en participatie bij alle activiteiten.

Het participatieve werken staat centraal in het artistiek beleid van Muzee, waarbij medewerkers continu in gesprek zijn met diverse doelgroepen en actief de wijken in gaan. De focus ligt ook de komende tijd op verhalen over het leven aan, met, in en op zee, verteld op multidisciplinaire wijze. Daarnaast zijn educatie en inclusie belangrijke pijlers, met specifieke programma's voor kinderen, ouderen, jongeren, nieuwe Scheveningers, Duindorp, en de surf community.

Samenhang binnen het Artistieke Profiel

Muzee wil de culturele identiteit van Scheveningen tastbaar maken met een artistiek profiel dat de eigen museale collecties combineert met nieuwe verhalen en perspectieven. Muzee gaat daarbij in gesprek met bewoners en het luistert naar hun actuele behoeften, wensen en ideeën en vertaalt dit naar een artistiek-inhoudelijk programma waarbij verhalen, collectiestukken en kunstvormen worden gecombineerd.

Vakdeskundigheid en Zeggingskracht

Muzee streeft naar artistiek-inhoudelijke kwaliteit in alles wat ze doen, met samenwerkingen met erfgoed- en cultuurparticipatieprofessionals. Het betrekken van professionals uit de culturele sector bij programma's met de gemeenschap inspireert en verhoogt de zeggingskracht. Participatie wordt gestructureerd met aandacht voor zowel passieve als actieve vormen.

Oorspronkelijkheid en Vernieuwing

Muzee blijft relevant door aan te sluiten bij actuele thema's en maatschappelijke ontwikkelingen, en zoekt daarbij naar kruisbestuivingen met andere sectoren. Vernieuwing weet Muzee te bewerkstelligen op het gebied van zowel inhoud (brede en actuele thema's) als vorm (verhalen ophalen en doorgeven, de wijk in trekken, randprogrammering). De vele samenwerkingsverbanden met diverse partners vergroten het bereik en maken meer vormen van cultuurparticipatie mogelijk.

Totalen	2025	2026	2027	2028
Activiteiten	221	192	181	263
Aantal bezoeken	26986	16109	7819	36311

H2. Terugblik op de periode 2021-heden

2.1 Inhoudelijk artistiek beleid

a. Hoe wij de doelstellingen van onze instelling de afgelopen jaren hebben vormgeven.

“Als museaal cultuuranker stimuleert Muzee cultuurparticipatie van Scheveningers, om met kunst en cultuur het leven te verrijken en sociale cohesie te bevorderen”. Met deze missie splitste Muzee haar aanvraag in de vorige beleidsperiode op in een museaal en een cultuuranker deel. De beoordelingscommissie vond het museale deel van de aanvraag weinig ambitieus, vernieuwend en proactief. In de Cultuurankerplannen werd urgentie en actieve betrokkenheid van de bewoners gemist. Muzee is met die kritiek aan de slag gegaan en heeft keuzes gemaakt: Muzee is nu in de eerste plaats een cultuuranker. We koesteren als geregistreerd museum onze collecties erfgoed, bijeengebracht door Scheveningers, en zeebiologie en benutten die als uniek middel om het leven bij, met, in en op zee in al zijn facetten zichtbaar te maken. Met (kunst)projecten rond verhalen van oude en nieuwe Scheveningers verbonden we oud- en nieuw-Scheveningen, amateurs en professionals, professionals en (nieuw) publiek en stadsdeel en stad. Het verleden verbonden we met het heden en de toekomst, het nu keek terug en vooruit en de toekomst zocht naar de herkomst. Hierdoor ontstond een inhoudelijke gelaagdheid en werd het gesprek op gang gebracht. De verhalen en de voorwerpen uit de collectie vormden de inspiratiebron voor andere kunstuitingen, zoals dans en design, en op deze manier wisten we diverse kunstvormen te integreren en een (deels) nieuw publiek mee te laten denken, doen en maken. Onder 2.1.b staan enkele voorbeelden. Muzee koos ook voor verbouw van het verouderde pand in het hart van de gemeenschap boven nieuwbouw aan de Boulevard om de cultuurankerfunctie optimaal te kunnen uitvoeren. In opdracht van de gemeente is een haalbaarheidsstudie uitgevoerd en Muzee kijkt uit naar een besluit van B&W om met de verbouwing en verduurzaming van het gebouw te kunnen starten. De vaste tentoonstellingszalen moeten wachten op de verbouwing, de presentatie van tijdelijke tentoonstellingen werd in de tussentijd verbeterd.

b. In welke mate we onze beleidsvoornemens hebben kunnen realiseren.

Muzee concentreerde zich in de afgelopen periode op de focusgroepen families met kinderen en ouderen en richtte zich daarnaast op de doelgroepen jongeren, jongere makers, surfers en nieuwe Scheveningers. Via vakantie-activiteiten, voorstellingen, workshops en presentaties bereikten we niet alleen kinderen en hun families, maar ook hun vrienden en burens. Samenwerkingen met scholen, BSO's, jeugd/welzijn organisaties en lokale partners werden opgezet. In Duindorp focusten we specifiek op talentontwikkeling bij kinderen, zoals met een fotoproject en een tentoonstelling in samenwerking met Kinderwerk en in lijn met het gemeentelijke Actieplan Duindorp. Ervaringen werden opgedaan met een kinderraad en er zijn verscheidene projecten uitgevoerd met jongeren als programmeurs en makers.

Ouderen werden betrokken bij het herwaarderen van de deelcollecties klederdracht en scheepsmodellen in het “Collectielab”. Dit leidde tot waardevolle informatie en verhalen, wat resulteerde in een succesvol project dat wordt voortgezet voor andere collectieonderdelen. Voor ouderen die om verschillende redenen afstand hebben tot kunst & cultuur boden we een laagdrempelig, gratis toegankelijk programma aan: goed bezochte appeltaartconcerten, lezingen en activiteiten zoals de Scheveningse Dag. Samen met de surfcommunity startten we een volledig participatief project op: Surf Stories (zie 3.1.c). Bij de goed bezochte opening van de tentoonstelling die hieruit voortkwam was het overgrote deel van de aanwezigen voor het eerst in Muzee. Het surfproject wordt voortgezet in de komende beleidsperiode.

Het project “Vissermannen” deed de vraag ontstaan naar de rol van de vrouw op Scheveningen. Een groep historici nam het initiatief voor een publicatie en Muzee haakte bij het thema aan: eerst met een onlineprogramma van verhalen en vervolgens daarop geïnspireerde kunstvormen zoals dans en toneel, waarin jongeren reflecteerden op de rol van de vrouw toen en nu. Verschillende spin-offs waren het resultaat, zoals een podcast door een jonge maakster en een live talk met inspirerende vrouwen van een diverse afkomst. Het is een prima voorbeeld hoe we ons nieuwe participatieve beleid vormgeven.

c. Hoe we onze beleidsvoornemens hebben aangepast in het licht van de coronamaatregelen.

De coronamaatregelen inspireerden om ons te richten op wat wél mogelijk was, zoals het beleidsvoornemen om meer participatief te werken: De verhalen van vissermannen bleken ook geschikt voor een buitententoonstelling met een tweetalige audiotour en een samenwerking met lokale ondernemers op de

route, een (nog steeds succesvolle) dorpswandeling en een documentaire. Festivals werden zo mogelijk in aangepaste vorm gehouden. Zo hebben we het festival Kunst en Cultuur op Scheveningen samen met andere cultuurankers omgevormd tot het een dag vol cultuur op het strand van Duindorp tot Kijkduin. Omdat het oudere vrijwilligersbestand minder inzetbaar was tijdens Corona, opende Muzee met succes de deur voor nieuwe, diverse, internationale en jongere vrijwilligers.

d. Op welke wijze de door ons beoogde kwaliteit tot uiting is gekomen in activiteiten.

Muzee heeft de kwaliteit op het proces en op de presentatie daarvan bewaakt. Taak van Muzee was vooral het bieden van context, het op gang brengen en houden van het gesprek en het inspireren en het faciliteren van de mogelijkheden om daar creatief op te reflecteren. De community kaartte het onderwerp aan, daar sloten andere groepen zich organisch bij aan en zo ontwikkelde het thema zich waarbij de presentatievormen divers waren. Muzee bewaakte de kwaliteit van de uitingsvormen zodat het resultaat ook voor niet-deelnemers inspirerend en uitnodigend was en riep hiervoor de hulp in van professionals op het gebied van erfgoed- en cultuurparticipatie. Bij bijvoorbeeld de tentoonstellingen Vissermannen en Surfstories hebben we zowel de vissermannen als de surfers actief betrokken en professioneel begeleid.

2.2 Bedrijfsvoering

a. Een korte schets van de organisatorische en financiële ontwikkelingen.

In 2021 kampte Muzee nog met pandemieperikelen en kon daardoor minder inkomen genereren. Dankzij steunmaatregelen bleven we financieel gezond. In 2021 besteedden we veel tijd aan de haalbaarheidsstudie (zie bijlage) voor de verbouwing en verduurzaming van het verouderde pand, in overleg met de gemeente Den Haag. In 2021 bleven de bezoekersaantallen, net als bij andere instellingen, achter in vergelijking met de situatie vóór COVID-19, wat leidde tot aanzienlijk lagere inkomsten uit ticketverkoop en winkel. Hoewel de horeca en de verhuur van ruimten aan partijen zich beter herstelden, waren ze in 2022 nog niet op niveau van vóór COVID-19. Muzee sloot 2022 nagenoeg budgetneutraal af. Het jaar 2023 sluiten we negatief af mede als gevolg van inflatie-gerelateerde kostenstijgingen. Dit tekort was begroot en wordt opgevangen met de reserve die we hebben. In 2022 is de Museumregistratie van Muzee verlengd.

b. Hoe we de afgelopen beleidsperiode onze bedrijfsvoering op orde hebben gebracht en gehouden.

We hebben de tegenvallende opbrengsten weten op te vangen door aanzienlijk te besparen op kosten. Het implementeren van een nieuw kassa- en ticketsysteem en vernieuwing van de website maakten online verkoop van entreebewijzen, tickets en artikelen mogelijk. Deze geautomatiseerde processen zijn nu gekoppeld aan de betaalsystemen en de financiële administratie, wat resulteerde in beter inzicht in de financiële prestaties. Gedurende 2022 en 2023 zijn de financiële taken verder geautomatiseerd, is de collectieregistratie geautomatiseerd en online beschikbaar gekomen én is de personele bezetting op deze punten versterkt. Dit is een volgende stap in de professionalisering.

c. Hoe onze financieringsmix is opgebouwd en hoe deze zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld.

Financieringsmix	2019	2023
Subsidie gemeente Den Haag	50%	61%
Entree museum	13%	7%
Horeca	13%	10%
Verhuur	7%	5%
Winkel	3%	2%
Educatie	7%	5%
Fondsen	7%	10%

Omdat de corona-jaren sterk afwijken zijn deze buiten het overzicht gelaten. Sinds die periode is de financiering vanuit de gemeente toegenomen. Extra personeelskosten voor collectieregistratie en het Collectielab werden mogelijk door bijdragen van Mondriaan Fonds. Muzee heeft geen vreemd vermogenfinanciering.

d. Hoe we de Code Cultural Governance en Fair Practice Code hebben toegepast.

Muzee is actief bezig geweest met het toepassen van de CGG en de FPC. De Codes zijn in 2021 in aangepaste statuten verankerd en de toepassing ervan wordt in het jaarverslag 2022 voor het eerst toegelicht. Vacatures in bestuur en team worden openbaar gepubliceerd. Aan de schriftelijke vastlegging van afspraken, regels en beleid wordt gewerkt. De 'harde kant' van de codes is relatief makkelijk te toetsen, de 'zachte kant' vraagt meer ontwikkeling in tijd en kennis net als het bepalen van de proportionaliteit bij de toepassing van de Codes voor een relatief kleine organisatie als Muzee. De implementatie van de Codes vraagt ook extra financiële middelen, die er in de begroting en reserves van vorige perioden niet waren. Binnen bestuur en directie staan de codes regelmatig op de agenda en de directeur is er bewust mee bezig (zie ook 3.2.5).

2.3 Diversiteit en inclusie

a. Hoe we de afgelopen beleidsperiode de Code Culturele Diversiteit hebben toegepast.

Muzee heeft onder begeleiding van DIG-expert Siela Ardjesemito-Jethoe van CtU Connecting the Dots gewerkt aan het opzetten van een systematische aanpak van de code met meetbare doelen en evaluaties en tevens omgezet naar de praktijk. Team en directie hebben een nulmeting gedaan volgens de nieuwe DIG-code en daar concrete acties aan verbonden die wekelijks tijdens teamvergaderingen en tijdens functioneringsgesprekken aan de orde komen.

Ook vrijwilligers nemen we mee in de visie op DIG in separate sessies en inmiddels is een kleine ambassadeursgroep uit de vrijwilligers aan de slag gegaan om verder te werken aan bewustwording en actie. Een externe klankbordgroep houdt toezicht op onze aanpak en voortgang.

b. Onze beoogde doelstellingen, maatregelen en resultaten.

De nulmeting wees uit dat DIG een meer integraal onderdeel moest worden van de algemene visie en beleid (score 2.5) van Muzee. Daartoe zijn de onder 2.3.a. beschreven stappen gezet. Het programma (score 3.2) is meerstemmiger geworden: nieuwe medewerkers en studenten denken mee over het aantrekkelijker maken van verhalen voor hun generatie en groepen die Muzee eerder niet wisten te vinden brengen hun eigen verhalen mee. Door ruimte te bieden aan verschillende kunstuitingen, vraaggericht vanuit de gemeenschap, bereiken we nieuwe publieksgroepen.

Voor wat betreft het publiek (score 2.5) hebben we afzonderlijke doelgroepen regelmatig met elkaar in contact gebracht. Volgende stap is om dat structureel aan te pakken. We houden rekening met mensen met een krappe beurs door samen te werken met de Ooievaarspas en met gratis bijeenkomsten. Voor culturele aanbieders hanteren we een laag tarief of werken we op basis van in natura. Op verschillende manieren maken we het voor bezoekers en culturaanbieders financieel gemakkelijker om mee te doen, en betrekken hen bij de organisatie. In het programma van eisen voor de verbouwing van Muzee, heeft de toegankelijkheid voor mensen met fysieke beperkingen prioriteit. Op het gebied van personeel (score 2.7) zijn we actief aan de slag: We hebben inmiddels een diverse groep mensen uit Scheveningen van verschillende leeftijden, economische achtergronden en seksuele geaardheid aan ons verbonden en daar gaan we mee door. Op partners (score 3.7) werkt Muzee samen met zeer diverse groepen, waaronder sleutelpersonen uit de verschillende wijken, bewonersorganisaties en welzijnsorganisaties. Wij werken met stedelijke partners (organisaties en professionals) voor diversiteit in de programmering. De klankbordgroep houdt ons scherp en tipt samenwerkingspartners voor het blijven werken aan nog meer meerstemmigheid.

2.4 Positionering binnen bestel en bijdrage aan totale aanbod

a. De positie die Muzee heeft kunnen innemen en behouden.

Muzee is stevig verankerd in de wijk. We stemmen regelmatig af met het stadsdeel Scheveningen over de ontwikkelingen binnen het stadsdeel en de bijdrage van Muzee aan de speerpunten van de gemeente. We hebben al een jarenlange samenwerking met Welzijn Scheveningen en hebben de ambitie uitgesproken om in de toekomst samen meer projecten op te tuigen. We zijn actief in verschillende netwerken zowel lokaal (maatschappelijke en culturele organisaties), stedelijk (Haags Cultuur Overleg, Haagse Musea Overleg) als landelijk (erfgoed-, streek- en stadsmusea en buurttheaters). We slagen er stap voor stap in bruggen te slaan tussen de oorspronkelijke Scheveningers, een hechte groep met een eigen culturele identiteit, en de nieuwe

Scheveningers en bewoners van andere stadsdelen. Zo organiseerden we bijvoorbeeld ontmoetingen met Loosduinse peenbuikers, Oekraïne borduursters en Surinaamse vissers.

b. De (gewijzigde) positionering van Muzee in de periode 2021-2024.

Zoals bij 2.1.a beschreven is er een duidelijke beleidskeuze gemaakt en daarmee is onze positie eenduidiger geworden: we zijn in de eerste plaats een uniek cultuuranker met collecties erfgoed, bijeengebracht door Scheveningers, en zeebiologie, die we gebruiken als middel om het leven bij, met, in en op de zee in al zijn facetten zichtbaar te maken en om mensen met elkaar te verbinden. We zijn vraaggericht met verschillende groepen mensen gaan werken. We zijn een broedplaats geworden van nieuwe ideeën waar door middel van kunst en cultuur mensen elkaar ontmoeten en in gesprek gaan over uiteenlopende en gezamenlijke interesses. Voor het bereiken van publiek in de stadsdelen zijn wij in Scheveningen dé plek waar buurtbewoners meedoen, meedenken en meemaken.

c. De samenwerkingsverbanden waarbinnen we opereerden.

Muzee opereerde op wijkniveau binnen diverse samenwerkingsverbanden zoals Stadsdeel Scheveningen, Welzijn Scheveningen, Stichting Buitengewoon Scheveningen, Campus@Sea, en Toekomstvisie Scheveningen. Op lokaal- en regionaal niveau werkten we onder meer samen met en/of waren we vertegenwoordigd in de Cultuurankers Den Haag, Haags Cultuur Overleg, de Haagse Erfgoedlunch, Cultuurmenu, CultuurSchakel, Erfgoedhuis Zuid Holland, Haags Verhaal, Haags Museumoverleg en Stichting Appeltaartconcerten.

Landelijk opereerden we met diverse projecten binnen de Museumvereniging, de Malacologische Vereniging en de IVN. Internationaal waren de contacten beperkt tot de Jimmy Nelson foundation.

d. Ons publieksbeleid en onze beoogde doelstellingen.

Muzee wordt steeds meer een huiskamer voor alle Scheveningers. We liggen in het hart van de gemeenschap. Voor de buurt en van de buurt zijn we door ons laagdrempelig aanbod: appeltaartconcerten, voorstellingen van buurtbewoners zoals voor de Indische gemeenschap, jazzconcerten en het Schevenings toneel. We faciliteren lokale kunstenaars en jonge talenten en bieden ruimte om te exposeren en te experimenteren. We hebben ook flinke participatieve stappen gezet met de diverse focus- en doelgroepen zoals beschreven bij 2.1.b. Bijvoorbeeld op het gebied van meedenken (kinderraad, samenwerking met scholen en welzijnsorganisaties, professionals en amateurs in de kunstensector) en talentontwikkeling (kansen geven aan jonge professionals Young Art at Sea). We zijn bewust op zoek gegaan naar publieksgroepen die we nog niet bereikt hadden en zijn met hen participatief gaan werken (surferfgoed, Duindorp). We verbonden wijkbewoners uit diverse 'bubbels' met elkaar (vissers en surfers, Scheveningse en Surinaamse vissers, Scheveningse vrouwen en Oekraïense borduursters). We zijn samen met de buurt ook de programmering gaan vormgeven. Zo verbreedden we ons publieksbereik en verwezenlijkten we onze missie.

2.5 Economische en/of maatschappelijke betekenis

a. Verbindingen in maatschappelijke en economische zin die we zijn aangegaan.

We hebben onze maatschappelijke en economische verbindingen versterkt. We werken daarvoor samen met hotels en lokale ondernemers en kopen zoveel mogelijk lokaal in. We sluiten aan op initiatieven van de gemeente en de provincie, zoals de Campus@Sea, een plek waar door start-ups, innovatieve bedrijven, overheden en kennisinstellingen de innovaties in en op de Noordzee en in de haven samengebracht worden. Muzee werkt met de diverse bedrijven samen en maakt actuele ontwikkelingen zichtbaar, zoals tijdens de Scheveningse Innovatie Week en tentoonstelling WEED. In Duindorp heeft Muzee een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de bijdrage van kunst en cultuur aan de leefbaarheid in de wijk.

b. De wijze waarop deze verbindingen aan onze positie en profiel hebben bijgedragen.

Als lokaal verankerde culturele instelling maken we initiatieven over de ontwikkeling van het stadsdeel beter zichtbaar en dragen zo bij aan het gesprek daarover, zoals de ontwikkeling van de Keizerstraat en een toekomstvisie voor Scheveningen. Muzee wordt ook steeds vaker door derden benaderd voor deze rol (zie ook 2.4.c. en 2.5.a), zoals bij het levend houden van de lokale visserijgemeenschap: samen met twee andere musea aan de Hollandse Haringkust spannen we ons in voor ons visserijfgoed, door verhalen van de visserij vanuit de verschillende gemeenschappen zichtbaar te maken voor het publiek binnen en buiten onze instellingen.

H3. Plannen en activiteiten voor de periode 2025-2028

3.1 Inhoudelijk artistiek beleid Cultuuranker

a. Missie, visie, doelstelling van Muzee. Een concrete uitwerking voor de periode 2025-2028

Onze missie - Als museaal cultuuranker wil Muzee cultuurparticipatie van bewoners van Scheveningen aanwakkeren en stimuleren, om met kunst en cultuur het leven te verrijken en sociale cohesie te bevorderen.

Onze visie vertelt hoe we onze missie vormgeven. Door ...

- een cultuuranker te zijn dat met bewoners en organisaties programmeert en co-creëert rond hun leven bij, met, in en op zee;
- zich te richten op talentontwikkeling en educatie;
- zichtbaar te maken wat er aan initiatieven in de wijk is;
- actief op zoek te gaan naar wie (nog) niet gezien wordt;
- contacten te leggen tussen individuen en organisaties en uitwisseling te bevorderen, experimenten op te zoeken en crossovers en samenwerkingen te stimuleren, binnen én buiten het stadsdeel;
- laagdrempelig en toegankelijk te zijn;
- bij activiteiten steeds met zoveel mogelijk partners in Scheveningen en Den Haag samen te werken: participatief, educatief en in co-creatie.

Co-creatie en participatie centraal

Concreet komen bovenstaande punten terug in het inhoudelijk artistieke beleid en de projecten en programmering van Muzee. Een cruciaal vertrekpunt daarbij is dat het participatieve werken binnen Muzee de afgelopen jaren structureel is doorgevoerd. Medewerkers gaan voortdurend met de verschillende doelgroepen in gesprek, trekken de wijken in om het contact met buurtbewoners te onderhouden en nemen een nieuwsgierige houding aan op zoek naar wat in de wijk leeft. In teamvergaderingen bespreken we welke onderwerpen er leven en onze 60 vrijwilligers uit de buurt betrekken we bij de ontwikkeling van de organisatie.

We werken verder met onze focusgroepen (zie 2.1.b) en we continueren de lopende programmering. We zoeken de verbinding met brede en diverse groepen deelnemers én bezoekers, waarmee we over een langere periode activiteiten ontplooiën. Deze aanpak biedt een consistente koers met ruimte voor ontwikkeling. Nieuwe groepen sluiten zich aan en brengen hun eigen verhalen mee. We spelen in op de veranderende actualiteit en op nieuwe inzichten op het verleden, op de behoeften en motivatie van de mensen om ons heen, op energie en inspiratie die ontstaan door samen te werken. De rode draad bij al deze participatieve projecten wordt daarbij vormgegeven door verhalen over het leven aan, met, in en op zee die we op multidisciplinaire wijze vertellen. Daarnaast blijven we zorgdragen voor een laagdrempelig cultureel aanbod zoals concerten, voorstellingen, lezingen, wandelingen en creatieve workshops die zoveel mogelijk aansluiten bij de inhoudelijke programmering afhankelijk van de wensen en creatieve mogelijkheden van de deelnemers.

Educatie en inclusie

Naast participatie en co-creatie zijn belangrijke pijlers bij het vormgeven van onze missie cultuureducatie en inclusie. Dit is een integraal onderdeel van Muzee's activiteiten. We zetten in op participatie, educatie en inclusie in de wijken door de behoeften van alle Scheveningse kinderen centraal te stellen en samen te werken met scholen, voorschoolse opvang, bso's, welzijnsorganisaties en asielzoekers. Zij denken steeds meer mee over het aanbod dat we verder ontwikkelen en uitbreiden. Jaarlijks verwelkomen we alle Scheveningse basisscholen voor lessen die worden aangeboden via Cultuurmenu en Cultuurschakel. Samen met verschillende Scheveningse scholen vormen we een kinderraad die meedenkt over ontwikkelingen en programmering. We bieden ook lessen voor andere scholen in de stad en voor het VMBO en MBO, die we laten aansluiten op het programma van Muzee. We werken regelmatig samen met het Maris College waarvan de leerlingen bijvoorbeeld stagelopen tijdens de Innovatieweek of tijdens projectweken.

Met de buurt en andere Cultuurankers organiseren we het voorjaarsfestival Krokus Kabaal. In de Scheveningse Innovatieweek maken kinderen van alle Scheveningse basisscholen kennis met nieuwe innovaties, zoals zeewierboerderijen, maar horen ze ook met welke ambachten mensen vroeger hun brood verdienden.

Volwasseneneducatie staat centraal bij de museumlessen voor nieuwkomers in samenwerking met taalinstututen, bij de cursussen voor oudere Scheveningers die leren hoe een collectie te beheren en hoe met kunst om te gaan (art handling), de rondleiders die een cursus krijgen, maar ook bij de podiumkunsten, bijvoorbeeld door het inzetten van professionals om amateurs en amateurgezelschappen te ondersteunen bij het voorbereiden van hun optredens.

Bij 3.2.7 lichten we onze verbouwingsplannen toe die, eenmaal gerealiseerd, onze mogelijkheden voor zowel het realiseren van het artistiek inhoudelijk beleid als voor de zakelijk bedrijfsvoering enorm vergroten. We werken al met gevestigde artiesten amateurgroepen, jonge talenten uit de wijken en hebben ze in meerdere programma's samengebracht. In de volgende stap werken we toe naar een co-creatief podiumprogramma, een programmaraad waarin de buurtbewoners zelf het programma gaan bedenken voor het theater waarover we na de verbouwing kunnen beschikken.

b. Wat is het artistiek inhoudelijk beleid voor deze periode?

Muzee kiest ervoor om concreet invulling te geven aan onze missie en visie door een programmering gericht op onze focusgroepen en daarnaast met aanvullende vraaggestuurde programmering. Als geheel biedt onze programmering ruimte aan meer verbinding met onze focusgroepen en genereert tevens voldoende kansen voor nieuwe groepen om zich aan te sluiten. Tenslotte kiezen we voor een programma dat een mooie mix is van uitingen van diverse kunstdisciplines en erfgoed.

De exacte invulling en precieze vorm van de activiteiten houden we deels open, omdat we geleerd hebben dat tijdens het proces waardevolle nieuwe inzichten en perspectieven ontstaan. We bewaken door de inzet van professionals de kwaliteit van zowel de processen als de creatieve output. De plannen vinden zowel binnen als buiten Muzee plaats. Tijdens de (tijdelijke) sluiting vanwege de aanstaande verbouwing ligt de focus logischerwijs op externe plannen.

Onze voorgenomen programmering per focusgroep:

Kinderen (families)

In het programma '**De Noordzee is onze voortuin**' gaan Scheveningse kinderen, (groot)ouders en kennisexperts uit het netwerk van Muzee onder begeleiding van onze biologe en educator van Muzee het strand op, de duinen in en grasduinen door de collectie voor eigen onderzoek. Ze leren over wat er op het strand ligt, wat er in onze Noordzee leeft en hoe wij ons als mensen verhouden tot onze leefomgeving. We verwonderen ons over wat we tegenkomen en vergaren kennis via de experts. We ontmoeten de professionals van Campus@sea die zich bezighouden met innovaties aan de kust. Jaarlijks bedenken en creëren de deelnemers zelf een presentatie van wat ze ontdekt hebben. We zetten in op samen beleven, jong en oud, uit verschillende wijken en van verschillende groepen waaronder ook mensen met een beperking en mensen met een migratieachtergrond. Wat we ophalen aan ideeën verwerken we in onze plannen voor onze nieuwe collectiepresentatie. Tijdens de verbouwing willen we samenwerken met strandtenten voor een pop-up locatie op het strand. Voor deze programmering zetten we de samenwerking voort met bevriende instellingen zoals Naturalis, IVN, Museon, de malacologische vereniging, de werkgroep pleistocene zoogdieren en het natuurhistorisch museum Rotterdam.

Ouderen

Het Collectielab, het herwaarderen van de collectie met hulp van vooral ook oudere vrijwilligers, wordt voortgezet. Er is nog veel werk te doen, zoals op het gebied van gereedschap, badcultuur, en schilderijen. We gaan niet alleen in Muzee aan de slag, maar trekken ook de wijk in, naar plekken waar Scheveningers samenkomen zoals het vissershonk het Palmhuisje. Daar gaan we met hen in gesprek over de objecten in onze collectie: Wat is nu typisch Schevenings? Welk verhaal wordt er verteld? We nodigen de Scheveningers ook uit bij ons op het depot. Dat kan resulteren in mini-exposities of een onlinecollectie objecten met een verhaal en in ideeën voor onze vernieuwde presentatie na de verbouwing.

In 2025 zetten we, in samenwerking met Welzijn Scheveningen, een speciaal programma voor oudere Scheveningers op: **Het Geheugen van Scheveningen**. We ontvangen hen in Muzee maar gaan ook op bezoek bij zorginstellingen om objecten te laten zien en voelen en het oude Scheveningen te laten horen zoals met liedjes en verhalen in dialect. Samen met organisaties zoals Alzheimer Nederland en onvergetelijkmuseum.nl besteden we aandacht aan mensen met geheugenschade.

Jongeren

Jongeren blijven we de ruimte geven om te experimenteren en hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen en ook met ons mee te denken. Jonge modemakers en andere talenten krijgen de ruimte om nieuw materiaal te maken, al dan niet gekoppeld aan de verhalen van en over Scheveningen. De **Young Art @ Sea club**, gestart in 2023, biedt hun ruimte voor repetities, optredens en exposities. Onder begeleiding van professionals creëren ze werk, geïnspireerd door de Muzee-collectie. Twee keer per jaar organiseert een jonge gastprogrammeur de Young Art @ Sea Club Night met optredens, bijzondere rondleidingen, foodtrucks, inspirerende talks en workshops. In 2021 vroegen we studenten van de Rijkuniversiteit Leiden hoe we persoonlijke verhalen aansprekend zouden kunnen maken en welke rol social media daarbij konden innemen. Muzee gaat nu aan de slag met hun aanbevelingen zoals het ontwikkelen van online tutorials over oude ambachten. Daarnaast is het plan om in een online omgeving aansluiting te zoeken bij partijen als ModeMuze (Unlocking Heritage) en de Crafts Council Nederland.

Nieuwe Scheveningers

Aangespoord door suggesties van wijkbewoners gaan we in de periode '25-'28 met de tour **'Welkom bij ons thuis op Scheveningen!'** in verschillende wijken actief in gesprek met bewoners om te luisteren naar hun verhalen en uitdagingen, op zoek naar bijzondere thuiscollecties. Ieder jaar doen we een andere wijk aan om de diversiteit te bevorderen en ontmoetingen te stimuleren met nieuwe Scheveningers. We werken hierbij samen met bewonersorganisaties, het stadsdeel, amateurverenigingen, betrokken buurtbewoners en buurtprogrammeurs. De thuiscollecties en de verhalen koppelen we aan lokale artiesten en kunstenaars die, begeleid door professionals, nieuw werk maken dat ze tijdens de tour op bijzondere locaties zullen laten horen of zien. Op deze manier laten we Scheveningers (jong en oud, oud en nieuw) kennismaken met verschillende kunstvormen, lokale artiesten, de schatten en de verhalen van de mensen van diverse achtergrond bij hen thuis. We nodigen ook expliciet onze burens uit van de andere cultuurkruisers in de andere stadsdelen om Scheveningen en de verhalen te leren kennen. Verhalen worden zichtbaar, bewaard en gedeeld als 'immaterieel erfgoed van Scheveningen', niet met een grote bundel verhalen als einddoel, maar om van die verhalen te leren en ze in te zetten om verbinding te zoeken en samenwerking te starten.

Een ander initiatief dat de veelstemmigheid van het leven aan zee laat zien, ontstond bij een buurtbewoonster. Zij wil in en met Muzee een **ZeeVerhalen festival** organiseren. De zee is van invloed geweest op verschillende stijlen wereldmuziek zoals blijkt uit zeeliederen van over de hele wereld, van flamenco tot muziek uit Curaçao en tot Ierse folk. Bekende artiesten hebben dit al in Muzee laten horen. Door ze nu in één festival te combineren met bv het Vissersvrouwenkoor en Shantykooren brengen we verschillende Haagse inwoners samen rond hun relatie met de zee, met eten, gesprekken en muziek.

Vanaf de zomer van 2025 gaan we met een rondreizende theatrale tentoonstelling in onze houten viskraam de onzichtbare verhalen vertellen en ophalen over onder andere Turkse haringfileersters. We delen hun verhalen, bijvoorbeeld tijdens Vlaggetjesdag, maar we trekken ook de andere stadsdelen in, niet alleen om te vertellen over de Scheveningse tradities en gebruiken, maar juist ook om verbinding te leggen met andere culturen.

Duindorp

Muzee blijft zich in de komende beleidsperiode richten op het bevorderen van kunst en cultuurparticipatie in het focusgebied Duindorp, met de inzet van een eigen participatiemedewerker. In samenwerking met lokale en stedelijke partners streven we naar continuering en structurele verbetering van het kunstaanbod voor kinderen in de wijk. We willen tevens de leefomgeving van kinderen verruimen door hen, samen met hun ouders en grootouders, aanbod buiten de wijk te bieden. Onderzoek naar de behoeften van de Duindorpers loopt, en het programmeren voor en met de gemeenschap is de volgende stap. We gaat het initiatief van een buurtbewoonster, de **Levende Bibliotheek**, ondersteunen: een verhalenproject voor en over Duindorp dat inspeelt op maatschappelijke thema's zoals discriminatie, eenzaamheid, en mantelzorg. Door verhalen te delen leer je je buurtgenoot kennen en begrijpen. Daarnaast bevorderen we de verbinding van groepen in Duindorp met het programma van Muzee.

Surf community

Sinds de herdenking van het surfdrama in 2021 brengen we de surfers van vroeger en nu samen voor gesprekken over de opkomst van het surfen, de rol van de sport en de impact van de surf lifestyle op de

samenleving op Scheveningen. Deze dialogen, gericht op het in kaart brengen van het surfen als cultureel erfgoed, zijn nog in volle gang en beginnen hun vruchten af te werpen. Tevens wil de surfgemeenschap nu graag een film over de Scheveningse Surfcultuur maken, en Muzee ondersteunt dit initiatief. De vissersmannen, aanvankelijk sceptisch over surfergoed in 'hun' museum, hebben we in gesprek gebracht met surfers waardoor meer begrip ontstaat voor het belang van het Schevenings surfergoed. Op Scheveningen is iedereen familie, maar de leden van die familie kunnen soms wat meer begrip voor elkaar opbrengen en Muzee helpt daarbij. Muzee gaat samen met de surfgemeenschap educatiemateriaal ontwikkelen voor die surfscholen. Daarnaast zal Muzee met het verhaal over surfergoed meer aanwezig zijn tijdens festivals, zoals het surffestival Scheveningen en Surfana om continue verhalen op te blijven halen.

Vraaggestuurde nieuwe programmering

Naast de programmering voor de doel- en focusgroepen, starten we ook nieuwe programmering op die ontstaat als gevolg van vragen uit de gemeenschap. Dit is een logisch gevolg van de verbeterde verbinding met diverse groepen en Muzee geeft zo ruimte aan nieuwe participatie, co-creatie en inclusie. Deze nieuwe vorm van programmering varieert van kortdurend tot langlopend, afhankelijk van gezamenlijke bevindingen.

Een eerste voorbeeld hiervan is de programmering met het **Schevenings Toneel**, een amateurgezelschap dat wekelijks bij Muzee repeteert. Zij vieren in 2025 hun 25-jarig jubileum. Ze spelen in dialect stukken over het vroegere Scheveningen en het visuele aspect maakt hun spel voor een grote groep toegankelijk. Ze hebben een grote Scheveningse achterban en een groeiend aantal jonge leden dat het dialect levend wil houden. Het gezelschap sluit aan op thema's van Muzee zoals emancipatie en de veranderingen op Scheveningen, zoals met hun podcast Preitjesmaeckers. Muzee ondersteunt hen bij het maken van een professionele lustrumproductie.

Een tweede voorbeeld is de samenwerking met Rijksuniversiteit Leiden die onderzoek gaat doen naar sociale ongelijkheid en armoede in bekende wijken zoals '**De Vloek**' en '**De Magneet**'. Het onderzoek zal resulteren in een uitgave in de historische reeks. Muzee sluit aan bij dit initiatief en zal samen met bewoners uit deze wijken een multidisciplinair randprogramma ontwikkelen waarbij armoede in het verleden in beeld gebracht wordt, verbinding met nu wordt gelegd en het gesprek over dit thema gevoerd.

Naar aanleiding van de podcast over Vrouwen op Scheveningen benaderde een groep **zeezwemmers** in 2023 Muzee met het verzoek aandacht te besteden aan hun gedachtengoed via een fototentoonstelling. Muzee gaat met hen in gesprek om een bredere presentatie te maken onder de titel '**Kuren aan Zee**' en samen met hen onderzoek doen naar de heilzame werking van de zee (feit en fabel). Het eerste badhuis op Scheveningen, later het Kurhaus, opende meer dan 200 jaar geleden en trok talloze belangrijke personen uit binnen- en buitenland om te kuren. De groep zeezwemmers is de afgelopen jaren sterk toegenomen vanwege verschillende maatschappelijke trends. Muzee wil deze groepen met elkaar verbinden en met hen het fenomeen zeezwemmen in kaart brengen.

c. Samenhang artistieke profiel, vakdeskundigheid, zeggingskracht, oorspronkelijkheid en vernieuwing.

Artistieke profiel

Muzee is het enige cultuuranker met eigen museale collecties, waarmee we de culturele identiteit van Scheveningen zicht- en tastbaar kunnen maken. De oprichters uit de wijk, die het Scheveningen van vroeger en de zeebiologie wilden tonen en conserveren, zijn uitgebreid met steeds bredere groepen wijkbewoners. Zij brengen nieuwe verhalen en nieuw erfgoed en nieuwe perspectieven. Nieuwe onderlinge contacten ontstaan en Muzee ziet het als haar taak onze gemeenschappen en de wereld om ons heen met elkaar te verbinden. Onze programma's (zie onder 3.1.b) zijn er op gericht de verhalen, de collectiestukken en andere vormen van kunst met elkaar te combineren en op elkaar te laten reageren, waardoor ze elkaar aanvullen en versterken. We werken meerjarig met een thema met meerdere doelgroepen wat verschillende artistieke uitingen oplevert die op elkaar reageren en/of elkaar opvolgen en zo een divers publiek en meemakers aanspreken. We stimuleren makers zich te laten inspireren en hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Zo creëer je langzamerhand met elkaar een groot gemeenschappelijk verhaal en een gevoel van samenhang: ieder mens maakt deel uit van een groter geheel, iets dat ons verbindt met elkaar, met onze voorouders en met toekomstige generaties en met de wereld om ons heen.

Vakdeskundigheid en zeggingskracht

Bij alles wat we doen streven we naar artistiek-inhoudelijke kwaliteit. Als museaal cultuuranker werken we vraaggericht en hanteren we de erfgoedparticipatieladder en de cultuurparticipatie methodiek zoals omschreven in Cultuur Dichtbij. Muzee werkt samen met erfgoed- en cultuurparticipatieprofessionals, het jonge team van Muzee wordt opgeleid om zelf met de verschillende bewoners in gesprek te gaan. Voor het neerzetten van voorstellingen en tentoonstellingen werkt Muzee samen met ervaren tentoonstellingsmakers die ons helpen de wensen van de bewoners te vertalen naar een aantrekkelijke expositie.

Een van de vele voorbeelden hiervoor is de samenwerking met buurtbewoonster en actrice Cat Smits die ook een eigen theaterbedrijf heeft. Na gesprekken met Scheveningse vrouwen creëerde zij een prikkelende theatervoorstelling. Door haar artistieke interpretatie van deze verhalen werd het historisch perspectief met de hedendaagse realiteit verbonden. De vakdeskundigheid van deze betrokken en professionele buurtbewoners levert ook meer zeggenschap op voor de programmering. Dit type voorstellingen zorgt voor gesprekken en discussies, die worden gevoerd tijdens een randprogramma rondom de voorstelling. Startpunt is het in gesprek gaan met bewoners en het luisteren naar hun actuele behoeften, wensen en ideeën. Vervolgens maken we hier een artistiek-inhoudelijke vertaling van die enerzijds gericht is op het mogelijk maken en bevorderen van zowel passieve als actieve vormen van participatie door middel van passende culturele interventies, en anderzijds tot het creëren van (een combinatie van) presentabele eindproducten met artistiek-inhoudelijke kwaliteit. Zo zorgen we voor structuur en kaders die richting geven aan de cultuurparticipatie van Scheveningers. Het betrekken van professionals uit de culturele sector zoals musici, theatermakers en (beeldend) kunstenaars bij het maken van programma met Scheveningers inspireert en helpt amateurs boven zichzelf uit te stijgen. Wat getoond en verteld wordt en hoe roept emoties op. Mensen worden geraakt, uitgedaagd, geïnspireerd en aangezet tot gesprekken over waarden en het vertellen van hun eigen verhaal. De medewerkers en ingeschakelde professionals plaatsen wat we tonen in een breder historisch, cultureel, artistiek en sociaal-maatschappelijke kader, leggen de juiste verbanden en maken de samenhang zichtbaar.

Oorspronkelijkheid en vernieuwing

We sluiten aan bij de actuele thema's en gaan mee met de maatschappelijke ontwikkelingen. Hierdoor brengen we niet alleen de ontwikkeling van de eigenheid en authenticiteit van het Scheveningse erfgoed in beeld maar blijven we ook relevant. Daarnaast zoeken we ook naar kruisbestuivingen met andere sectoren zoals de wetenschap, de industrie, innovatieve initiatieven en natuurbewoud. We werken zowel aan vernieuwing van inhoud (bredere en actuele thema's) als aan vernieuwing van vorm (verhalen ophalen en doorgeven, de wijk in trekken, randprogrammering) Voorbeeld hiervan was de tentoonstelling WEED waarin zowel lokale kunstenaars als makers uit de bouw en de foodsector lieten zien wat ze van zeewier maakten. We zetten met Scheveningse scholen een projectweek neer en organiseerden zeewierwandelingen op het strand.

We werken samen met talloze partners om via hun achterban het bereik te vergroten, de drempel te verlagen en om meer (soorten) locaties en vormen van cultuurparticipatie mogelijk te maken.

3.2 Zakelijk beleid

3.2.1 Algemeen

a. Visie op bedrijfsvoering

Muzee zet al jaren in op een evenwichtige financieringsmix en een sluitende begroting. In het verleden was de verhouding 50-50, in de coronajaren is dat verschoven naar 60% subsidie en 40% eigen inkomsten. Voor programmering is jaarlijks maar € 40.000 beschikbaar en een groot deel van de activiteiten moet door externe financiering (fondsen, bijdragen van derden) gefinancierd worden. Nu Muzee meer inzet op participatie staat een evenwichtige financieringsmix onder druk. De verhoogde uitgaven vanwege de toepassing van fair pay hebben gevolgen voor het aantal activiteiten en de noodzakelijke externe financiering. De onderhoudskosten en de kosten van verduurzaming dreigen een sluitende begroting te bemoeilijken. De noodzakelijke verbouwing biedt hier een uitweg voor en maakt dat er veel meer mogelijkheden komen voor commerciële exploitatie, waardoor de financieringsmix beter in balans komt en een sluitende begroting weer in zicht.

Wat betreft goed werkgeverschap onderzoekt Muzee momenteel of in de komende jaren aansluiting bij de CAO voor musea of voor podia gezocht moet worden. Deze keuze moet in 2024 gemaakt worden. Door de verjonging van het personeelsbestand hebben veel medewerkers nu nog jaarcontracten waarvan de planning is

dat die vanaf 2025 in vaste contracten worden omgezet. We investeren in de medewerkers door opleidingen en cursussen aan te bieden. We zetten in op een positieve werkcultuur (zie ook bij D&I 3.3), geven de werknemers veel ruimte om flexibel te werken en streven naar een werkomgeving die groei, diversiteit en welzijn bevordert. Muzee heeft een Haags keurmerk voor het vrijwilligersbeleid.

In de relatie met het publiek hanteert Muzee vaak maatwerk. We nodigen specifieke groepen uit van wie we weten dat de deelnemers geen of weinig budget hebben (asielzoekers). Er zijn door het jaar heen regelmatig gratis activiteiten, zoals de creatieve middagen voor kinderen, de festivals, Cultuurankers aan Zee, open monumentendag enz. Voor kinderen tot 12 jaar is de entree gratis en voor wie ouder is werken we samen met de Ooievaarspas. Voor lokale cultuuraanbieders en gezelschappen hanteren we een gereduceerd huurtarief.

b.Toelichting op de bijgevoegde begroting

Hier verwijzen we naar Hoofdstuk 4: Financiële gegevens meerjarenbegroting 2025-2028 en balans 2021-2022. De begroting is ingevoerd in het daarvoor bestemde formulier.

3.2.2 Positionering en samenwerking

Op welke wijze positioneert Muzee zich binnen de culturele sector?

Muzee is één van de acht Cultuurankers die kunst en cultuur dicht in de wijken brengen. Wij kennen de wijken tot in de haarvaten en bereiken ook de Scheveningers met afstand tot cultuur. In ons adressenbestand staan (bijna) alle lokale aanbieders. Ze treden bij ons op, repeteren bij ons en we werken met ze samen bij onze (nieuwe) programmering. We hebben ons de afgelopen jaren ontwikkeld als creatieve broedplaats (cultuuranker) voor jong en oud, vanuit verschillende achtergronden en geïnteresseerd en opgeleid in verschillende kunstdisciplines.

Als Cultuuranker werken we met stedelijke partners zoals het Residentie Orkest, Festival Classique, IkSpreek, De Betovering, om kunst en cultuur dicht bij de wijkbewoners te brengen.

Voor festivals zoals Cultuurankers aan Zee en Krokus Kabaal werken we samen met buurtbewoners en aanbieders. We vragen uit waar hun behoeften ligt en brengen ze met elkaar in contact. Tijdens de sociaal culturele tafels ontstaan er nieuwe ideeën en samenwerkingen voor co-creatieve projecten.

In 2024 verwachten de 8 cultuurankers het traject van de oprichting van de Vereniging Haagse Cultuurankers af te ronden. Hiermee wordt de samenwerking geborgd die al tien jaar bijdraagt aan een stevig netwerk voor cultuurparticipatie tot in de haarvaten van de stad. Op verschillende niveaus wordt samengewerkt aan festivals, opbouw van expertise en samenwerking met stad en overheid. Dit doen we regelmatig domeinoverstijgend en in samenwerking met andere culturele instellingen en samenwerkingspartners. Voor nieuwe diverse makers bieden de Cultuurankers een veilig speeldomein.

Van oorsprong hebben we kennis op het gebied van collectiebeheer en presentatie van onze cultuurhistorische en zeebiologische collectie, het kenniscentrum over de geschiedenis van Scheveningen. Deze kennis is van belang voor Den Haag. Binnen het stadsdeel werken we samen met het stadsdeel Scheveningen, Welzijn Scheveningen, scholen, organisaties voor asielzoekers. Wij stemmen af over de wijkagenda's en hebben geregeld overleg met het stadsdeel waaronder ook de stadsdeeldirecteur.

Zo worden tot 2026 zeker 8 (uitvoerings)projecten opgestart/uitgevoerd in de directe omgeving van Muzee: de Neptunusstraat, de Badhuisstraat en de kruising Duinstraat, maar ook de Veegpost Scheveningen, keerlus lijn 11 en de Kop Keizerstraat. Het project Verhalen van de Keizer wordt doorgezet en net als het placemaking van het "Keizerstrand". Iets verderop ondergaat de Middenboulevard tussen de Sprookjesbeelden aan Zee en de Pier een metamorfose. Muzee ziet het bouwterrein, in het hart van de ruim 200 jaar oude badplaats, als een buitengewoon podium voor exposities en programmering.

Het zijn allemaal bijzondere plekken en dragers van het Scheveningse DNA. Muzee wil meehelpen om de impact van het werk op Scheveningen te verzachten door de tijdelijkheid te verbijzonderen met o.a. buitenprogrammering, het toevoegen van historische context en/of het vormgeven van (creatieve)samenwerkingen in de buurt.

Muzee beschikt naast de uitgebreide contacten op het gebied van de professionele en amateurkunst op Scheveningen ook over een groot netwerk aan experts en bedrijven op uiteenlopende gebieden waarmee wordt samengewerkt zoals (kunst)historici, participatieprofessionals, visserijgemeenschappen, lokale ondernemers, innovatieve bedrijven en startups die zich bezighouden met innovaties aan de kust en de toeristische sector.

3.2.3 Belang voor Den Haag

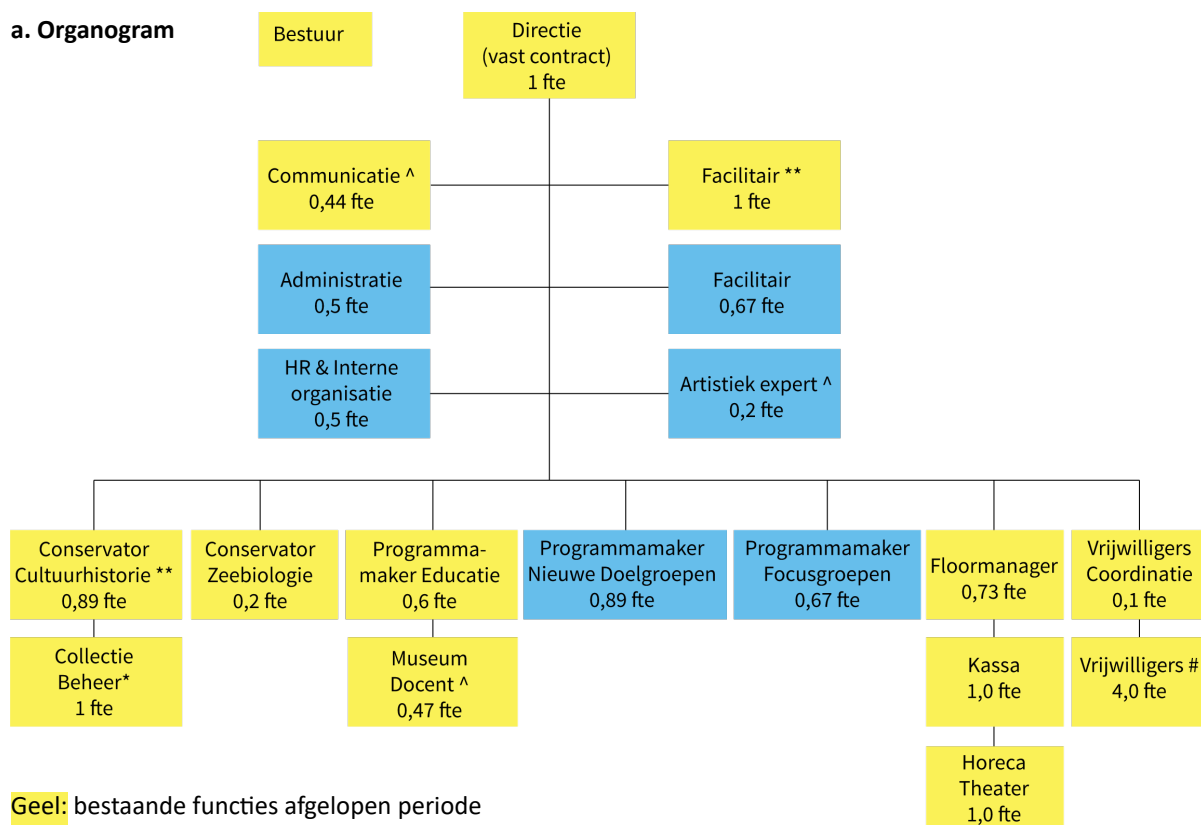
De maatschappelijke rol die Muzee inneemt in Den Haag en het belang dat Muzee dient voor de stad.

Scheveningen heeft een bijzondere positie binnen de stad Den Haag. Het is niet alleen een van de grotere stadsdelen, het verschaft Den Haag zijn in Nederland unieke positie van stad aan zee. Nergens anders kan de combinatie van stad en strand tijdens één bezoek binnen één stad gemaakt worden. Het is uitgegroeid van het gelijknamige kleinschalige vissersdorp naar de grootste dagrecreatie bestemming aan de Nederlandse kust. En juist die positie van Scheveningen, tussen land en water is het onderzoeken en ervaren waard. Dat is wat Muzee biedt: een culturele plek waar het leven aan, op, met en in de zee wordt verkend. In die zin is Muzee uniek: er is geen andere culturele locatie in Den Haag waar deze onderwerpen als zodanig worden verkend en te ervaren zijn.

De omgeving waarin je woont, opgroeit en jezelf ontwikkelt, wordt onmiskenbaar onderdeel van je identiteit. Daarmee is het erfgoed relevant voor zowel de oudere als de nieuwere generatie Scheveningers. Het beleven van het erfgoed, het hebben van een historische sensatie waarmee je je onderdeel weet van de geschiedenis, is belangrijk om die geschiedenis te leren waarderen en begrijpen. Muzee voegt als cultuuranker op Scheveningen voor de stad niet alleen culturele waarde toe in het stadsdeel Scheveningen en omgeving maar stimuleert en koestert ook een belangrijke nationale en internationale verbindingen met andere vissers- en badplaatsen.

3.2.4 Organisatiestructuur

a. Organogram



Geel: bestaande functies afgelopen periode

Blauw: nieuwe functie in de jaren 2024-2028

* deze functie werd in 2024 mogelijk gemaakt door bijdrage Mondriaanfonds

** vast contract per 2025

^ zzp contract

ondersteunende rollen zoals publieksbegeleiding, rondleidingen, groenonderhoud

b. Personeelstabel

Personeel	fte in 2025	Aantal personen in 2025
Aantal uren van een volledige werkweek:	426,96	29
Totaal aantal fte:	11,86	29
- waarvan met vast contract	2,89	3
- waarvan met tijdelijk contract	7,86	16, waarvan 8 flexibel
- waarvan inhuur / opdracht / zzp	1,11	10, waarvan 6 museumdocent
Aantal stagiaires	0	0
Aantal vrijwilligers	4	70
Aantal STiP medewerkers	0	0

De artistieke en zakelijke leiding is geborgd door twee conservators/programmamakers, die Muzee in dienst heeft en door de directeur. Per project of thema wordt artistieke leiding naar behoefte tijdelijk ingehuurd. Alle medewerkers van Muzee hebben hun eigen expertise en ontwikkelen zich in het participatief werken. Alle cruciale functies worden vervuld door betaalde krachten. In H4 (p.22) wordt nader ingegaan op de personeelslasten.

3.2.5 Governance Code Cultuur en de Fair Practice Code

Muzee is actief bezig met de implementatie van de Codes. We hebben getoetst in hoeverre we aan deze codes voldoen. Hierbij hebben we voor de GCC getoetst op de 'harde' aspecten en voor de FPC een inschatting gemaakt van de realisatie van de FPC thema's (zie hieronder). Muzee heeft meer dan de helft van de harde aspecten van de GCC al gerealiseerd en zal de komende periode de overige aspecten gaan realiseren. Op de thema's van het FPC maakt Muzee progressie en in onze (beleids)plannen is te lezen dat we verder stappen gaan zetten op o.a. diversiteit en inclusie, duurzaamheid, eerlijke vergoeding en veilig werken. Hiermee is ook rekening gehouden in de begroting bijvoorbeeld bij B4b waar vergoedingen voor kunstenaars hoger zijn begroot en bij B1c waar is begroot voor coaching op D&I. Duurzaamheid is onderdeel van de verbouwingsplannen.

Medewerkers ontvangen op dit moment een salaris conform de CAO Gemeenten en nemen deel aan een pensioenregeling. Muzee is een kleine organisatie zonder ondersteunende afdelingen en moet de komende jaren verdere stappen zetten om eerlijke beloning verder te verankeren in de organisatie. Hiertoe moet o.a. inschaling in de CAO, tariefstelling van ZZP'ers, inschatting van overuren transparant worden gemaakt. Daarnaast dient de keuzes van de CAO en de toegepaste pensioen- en beloningsregelingen opnieuw worden beoordeeld en waar nodig worden aangepast. Muzee heeft in de begroting rekening gehouden met extra geld voor eerlijke beloning en ondersteuning om de toepassing van de fair practice code verder te implementeren

Het bestuur vergadert zeven keer per jaar in voltallige samenstelling. De directeur legt in deze vergaderingen verantwoording af. Dit gebeurt schriftelijk door voorafgaande aan de vergadering relevante onderwerpen te beschrijven. Tijdens de vergadering worden door de directeur nadere vragen beantwoord. Door het jaar heen heeft de directeur, afhankelijk van het onderwerp, met individuele bestuursleden overleg. De directeur heeft meerdere keren per maand afstemming met de voorzitter van het bestuur over lopende ontwikkelingen.

Muzee volgt de CAO Gemeenten wat betreft de inschaling van medewerkers en de salarisbepaling. Muzee past nog geen CAO volledig toe. Muzee gaat de komende jaren bepalen een CAO volledig toe te passen, hierbij komen de Museum CAO, CAO Gemeenten en CAO Nederlandse Podia als meest vanzelfsprekende in aanmerking.

De ZZP-tarieven die worden betaald, komen nu tot stand in overleg met de betreffende ZZP'er. Wij gaan deze tarieven de komende periode toetsen met behulp van de rekentools die beschikbaar zijn voor de culturele

sector, waarbij we rekening gaan houden met o.a. urenbesteding, opslag voor overige arbeidsvoorwaarden en relatie met CAO-lonen. Dit gaat betekenen dat de kosten voor kunstenaars/artiesten omhoog gaat, waarbij we in de begroting grofweg 90.000 hebben opgenomen.

Vrijwilligers vervullen structurele werkzaamheden betreffende o.a. publieksbegeleiding en horeca-activiteiten. Deze werkzaamheden zullen worden gecontinueerd, waarbij we na de verbouwing voor horeca-activiteiten betaalde werknemers zullen gaan inzetten.

3.2.6 Bedrijfsrisico's

Risico	Maatregelen	Nu: kans/ impact	Nu: In bedragen	2025-2028: kans/impact	Straks: In bedragen
Afhankelijkheid structurele subsidie van de gemeente Den Haag.	Goede subsidieaanvraag schrijven	laag/hoog	490K	medium/hoog Na maatregelen: laag/hoog	600K
Geen financiële dekking > lagere kwantiteit en kwaliteit van de personeelsformatie + stagnatie professionalisering organisatie	Meer eigen opbrengsten genereren; Toereikende structurele subsidie en incidentele subsidies aanvragen; Verzekering voor vast personeel; Opleidingsbudget;	laag/hoog	120-160K	hoog/hoog Na maatregelen: medium/medium	120-160K
Gebouw sluit niet meer aan bij eisen van deze tijd en kan niet multifunctioneel worden gebruikt (m.a.w. verbouwing gaat niet door)	Verzoek en akkoord bij gemeente voor verduurzaming en verbouwing pand; Eigen fondsenwerving (na goedkeuring van gemeente voor verbouwing) voor inrichting	hoog/hoog	115-145K	medium/hoog Na maatregelen: laag/laag	265-295K
Geen financiële dekking, waardoor participatief karakter niet doorzet	Incidentele en meerjarensubsidies werven voor participatie-projecten	laag/ medium	28-32K	medium/hoog Na maatregelen: laag/medium	48-68K

Bovenstaande tabel vermeldt de risico's die Muzee loopt en welke maatregelen Muzee heeft genomen om de gevolgen van een eventuele calamiteit te beperken. Dit zijn de vier grootste risico's die de continuïteit raken, de overige risico's zijn terug te vinden in de risicomatrix (op verzoek beschikbaar). Muzee kent geen structurele cofinanciering vanuit derden. Muzee genereert ongeveer 40% van de eigen opbrengsten en heeft een beperkte financiële buffer van ongeveer 60k. Bij incidentele tekorten en als uiterste maatregel kan eventueel een beroep worden gedaan op de donateursvereniging.

3.2.7 Onderhoud en investeringen

a. Onderhoudskosten (volgens MOP) in de beleidsperiode 2025-2028 en financiering.

De (huurder-gerelateerde) onderhoudskosten zijn begroot op ruim 93.000, onderverdeeld in kleine herstellingen en kosten onderhoudscontracten. Omdat er plannen zijn het pand te renoveren en te verduurzamen is als uitgangspunt genomen 'sober en doelmatig'

De kosten zijn in het MOP verdeeld over meerdere jaren. Het betreft vooral achterstallig onderhoud omdat Muzee sinds 2018 in gesprek is met de gemeente over verhuizen of verbouwen en daarom geen groot onderhoud heeft gedaan. Mede door uitstel van de beslissing tot verbouwing moeten werkzaamheden nu spoedig moet worden uitgevoerd.

De kosten van onderhoud komen voor rekening van de eigenaar van het pand, de huurder-gerelateerde onderhoudskosten worden gefinancierd vanuit de subsidieregeling Kunst & Cultuur en zijn opgenomen in de begroting. De onderhoudskosten zijn gestegen ten opzichte van eerdere jaren door de verouderde staat van het gebouw. Voor meer details wordt verwezen naar het MOP. Het gebouw kent achterstallig onderhoud welke deels de verantwoording is van de verhuurder, zijnde de gemeente Den Haag en voldoet niet aan het energielabel. Na de verbouwing moeten de kosten opnieuw worden bepaald.

b. Voorgenomen investeringen in de beleidsperiode 2025-2028

Muzee gaat verbouwen

Muzee heeft besloten op de Neptunusstraat te blijven, maar moet zich wel verder kunnen ontwikkelen. Het bestaande pand past niet goed bij de veranderende organisatie. Daarnaast is de voormalige school (monumentaal gemeentelijk vastgoed) niet geïsoleerd en zijn de gebouwgebonden installaties aan het einde van hun levensduur. Muzee heeft, samen met gemeente Den Haag, in 2022 een haalbaarheidsstudie laten uitvoeren, om te onderzoeken hoe de gebruikswensen in het pand passen en welke vernieuwing noodzakelijk is. Conclusie van deze haalbaarheidsstudie is dat het pand veel efficiënter gebruikt kan worden. De daarbij geraamde kosten voor verbouwing gaan niet alleen in op de interne functionele veranderingen in het pand, maar zijn ook berekend voor de benodigde en zeer urgente verduurzaming van het vastgoed.

Doelstelling vernieuwbouw

De participatieve werkwijze als museaal cultuuranker met meervoudige programmering, stelt eisen aan het gebouw en de inrichting ervan. Een slimmere inrichting van de ruimte maakt het mogelijk om tegelijkertijd museum, scholingsplek, productie- en voorstellingsruimte en ontmoetingsplek te zijn. Door het verruimen van de mogelijkheden voor culturele verhuur en horeca versterken we de financiële stabiliteit. Voor deze vernieuwingsopgave zijn een aantal doelen gesteld:

- Meer zichtbaarheid aan de straat, integratie van (nu gefragmenteerde) buitenruimtes
- Laagdrempeligere ontvangst met toegankelijke publieksfuncties aan het plein (winkel, kassa, cafe)
- Heldere museale routing met vaste en wisselende inrichting, die voldoet aan integrale toegankelijkheidseisen
- Horeca en ontmoetingsfunctie centraal in het gebouw, nabij educatie- en buitenruimte
- Hoogwaardige podiumfunctie, met goede akoestiek, geluidisolatie en volwaardige nevenfuncties zoals backstage en AV-techniek
- Bewaar- en beveiligingscondities voor erfgoed- en zeebiologische collectie die aan museale eisen voldoen
- Geclusterde educatie- en cursusruimten voor productie, ontwikkeling en experiment
- Afzonderlijk van elkaar verhuurbare multifunctionele ruimten voor een hogere exploitatie
- Mogelijkheid om grotere groepen en 'losse' bezoekers separaat te kunnen ontvangen
- Maximale verduurzaming en vergroening als voorbeeld van behoud monumentaal erfgoed

Vorbereiding in volle gang

De verbouwing die we voor ogen hebben heeft veel impact op de activiteiten, de organisatie en de exploitatie. Muzee heeft een voorlopige planning opgezet wat deze verbouwing betekent voor de beleidsperiode 2025-2028. We verwachten dat we tijdens de verbouwing een aantal maanden onze deuren moeten sluiten. De activiteiten zullen dan, in aangepaste vorm en voornamelijk buiten het pand moeten plaatsvinden, op andere locaties in het Stadsdeel.

3.2.8 Inkomsten

Verwachte veranderingen in inkomsten in de periode 2025-2028 ten opzichte van het jaar 2023.

Voor 2025 verwachten we weinig verandering in de inkomsten ten opzichte van 2023.

Voor 2026 en 2027 verwachten we lagere inkomsten op onze reguliere activiteiten doordat Muzee (deels) gesloten zal zijn als gevolg van de verbouwing. We verwachten in 2026, 2027 en 2028 meer inkomsten vanuit fondsen en subsidies omdat we in deze periode meer zullen inzetten op incidentele subsidie en fondsenwerving ten behoeve van de inrichting van een 'vernieuwd' Muzee.

Voor 2028 verwachten we dat de verbouwing is gerealiseerd en dat we daarmee meer inkomsten kunnen genereren op alle reguliere activiteiten, in het bijzonder door de nieuwe indeling van het gebouw waardoor activiteiten gelijktijdig kunnen plaatsvinden. De veronderstellingen en aannames van de inkomstenstijging zijn opgenomen in de toelichting op de begroting. Verder zullen we meer inzetten op project-gerelateerde subsidies vanuit Rijksfondsen. Voor Muzee zullen dat met name het Mondriaanfonds en het Fonds voor Cultuurparticipatie zijn. Ten opzichte van 2023 verwachten we in 2025 en de jaren daarna ongeveer 185k meer subsidie vanuit de subsidieregeling Kunst & Cultuur.

3.2.9 Duurzaamheid

Muzee is op drie niveau's bezig met duurzaamheid en het verkleinen van de ecologische voetafdruk.

1. Verduurzamen gebouw en omgeving

Verduurzaming van onze huisvesting wordt in samenwerking met de eigenaar (gemeente Den Haag) meegenomen als speerpunt in de plannen voor de verbouwing. We zetten maximaal in op isolatie van de buitenschil, we maken zoveel mogelijk gebruik van energie uit duurzame bronnen en we gebruiken de benodigde energie zo efficiënt mogelijk. Bij alle maatregelen gebruiken we bovendien waar mogelijk hergebruikte, herbruikbare en/of bio-based materialen. Verduurzaming van het buitenterrein wordt samen met DSO van gemeente Den Haag gepland en uitgevoerd. Ons 'vrijwilligersteam groen' zorgt ervoor dat er meer stadsnatuur in onze buitenruimte tot bloei komt, dat er ecologische verbindingen ontstaan en dat biodiversiteit gedijt. We pakken de aanstaande verbouwing niet alleen aan om het gemeentelijk vastgoed te verduurzamen, maar nemen ook de gebruikersfaciliteiten mee (b.v. horeca, theater inrichting, museale verlichting).

2. Verkleinen CO2 voetafdruk in bedrijfsvoering.

Onder bedrijfsvoering verstaan we alles wat onze activiteiten mogelijk maakt, van afval scheiden tot een groenere inkoop van horeca. De facilitair medewerker neemt deel aan het door de gemeente gefaciliteerde overleg van de culturele sector (Haagse cultuurkring) georganiseerd door stichting Stimular.

3. Verduurzamen van de producties.

We streven naar het gebruik maken van herbruikbare en biobased materialen met minimale milieu-impact bij tentoonstellingen en voorstellingen. Momenteel zijn onze faciliteiten nog zo beperkt dat er weinig verspijkerd wordt maar na de verbouwing gaat dat zeker wel van belang zijn. We zijn op zoek naar voorbeelden van programma's van eisen die we kunnen inzetten bij het overleg met leveranciers en bij transporten. Dan kunnen we onze medewerkers en partners bij productie ondersteunen in het maken van duurzamere keuzes.

3.3 Diversiteit en inclusie

Onze visie en ambities op diversiteit en inclusie passend bij de omvang en aard van Muzee

Reflectie

Als Cultuuranker van Scheveningen wil Muzee de huiskamer zijn voor alle Scheveningers ongeacht afkomst, gender en achtergrond. Scheveningen is in verandering en deze verandering is terug te zien in onze aanpak op het gebied van de 4p's: Publiek, Personeel, Programma en Partners. Zoals beschreven in de terugblik (zie 2.3) werkt Muzee aan het opzetten van een systematische aanpak van de code met meetbare, acceptabele en realistische doelen en evaluaties.

Visie en ambitie

Het creëren van een inclusieve en diverse omgeving is cruciaal voor Muzee. Diversiteit is nodig om het inclusieve klimaat te scheppen dat we nodig hebben om onze algemene visie en missie na te kunnen streven. Een inclusief klimaat versterkt het gevoel dat iedereen welkom is en kan en mag bijdragen aan de programmering, het helpt bij het aantrekken en behouden van talent en het versterken van innovatie en creativiteit. Onze ambitie is om actief contact te leggen met groepen die we tot nu nog niet, of onvoldoende bereiken: nieuwe Scheveningers met een diverse culturele achtergrond, Scheveningers met een beperking en Scheveningers uit de lbhtqpan+ gemeenschap. Net zo groot is onze ambitie om de groepen die we al wel bereiken aan elkaar te verbinden door culturele uitwisseling en het entameren van het gesprek. Dit vergt een intensief proces en vraagt om een breed draagvlak binnen de hele organisatie.

Onder de bezielende en professionele leiding van DIG-expert Siela Ardjosemito-Jethoe hebben we een traject ingezet om ook bij het grote vrijwilligersbestand bewustwording en actieve betrokkenheid te creëren. Dit traject wordt afgerond in 2024.

De voornaamste concrete doelstellingen van dit traject:

- Vanaf 2024 formuleren we een duidelijke en organisatiebreed gedragen DIG- visie die we vervolgens consequent gaan uitdragen.
- In alle bijeenkomsten van en met bestuur, personeel en/of vrijwilligers is DIG een vast punt op de agenda om die te verankeren binnen de organisatie.
- De voorzitter van het bestuur is portefeuillehouder DIG en is samen met de directeur verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visie.
- In elk overleg met de aan Muzee gelieerde organisaties (Vrienden, Donateurs) zetten we DIG op de agenda om ze mee te nemen en te actief te betrekken bij de uitvoering van de visie.
- We breiden onze klankbordgroep (zie 2.3) steeds uit met experts van nieuwe doelgroepen die we bereiken en plannen minimaal twee keer per jaar overleg in.
- We reserveren € 5.000 per jaar voor opleidingen en cursussen van directie en personeel, zie verder bij personeelszaken (begroting B1c).

Publiek

Muzee vindt het belangrijk dat het publiek een afspiegeling is van de diverse Scheveningse samenleving. Door het slechten van (toegangs)barrières, het creëren van inclusieve activiteiten en programma's en het waarborgen van een gastvrije en respectvolle omgeving voor alle bezoekers kunnen we een breed publiek te verwelkomen en ervoor zorgen dat verschillende gemeenschappen zich vertegenwoordigd voelen en dat hun verhalen en erfgoed worden erkend en gewaardeerd.

Voor verbreding van onze doelgroepen en om de bewoners te bereiken die afstand ervaren op het gebied van kunst en cultuur werken we nauw samen met het stadsdeel en maatschappelijke organisaties. Hoe gaan we dit doen:

- We nodigen mensen met diverse culturele achtergronden om mee te doen met de programma's van Muzee via organisaties waar wij zelf mee in contact staan zoals Stichting Avraysa maar ook via stedelijke partners zoals de Cultuurankers en Haags Verhaal die in contact staan met Stichting Polka, Vadercentrum en de Vyshyvanka organiseren.
- We nodigen families uit via organisaties die contact staan met vluchtelingen om aan de programmering voor hen deel te nemen. Hiermee bereiken we ca 100 mensen.
- Via deze nieuwe contacten laten we doelgroepen aansluiten bij bestaande programma's (verbinden)
- 2 x per jaar geven we een serie van 4 museumlessen onder begeleiding van een taaldocent en een museumdocent voor nieuwe en laaggeletterde Nederlanders (kosten vallen onder educatie)
- Financiële drempels nemen we weg door samen te werken met de Ooievaarspas en gratis activiteiten
- We breiden de programmaraad uit met vertegenwoordigers van meerdere doelgroepen

Toegankelijk Muzee

Muzee neemt uiteenlopende initiatieven om de financiële, sociale, fysieke en digitale drempels weg te nemen en zo meer nieuwe publieksgroepen te bereiken.

Het pand van Muzee is beperkt toegankelijk voor mensen met een lichamelijke beperking. Zodra Muzee groen licht krijgt om te verbouwen, nemen we de eisen voor het toegankelijk maken van het pand hierin mee. Als team zijn we aan het verkennen wat we nog meer kunnen doen op het gebied van het toegankelijk maken van het pand en het programma. Specifiek:

- Programma van eisen voor de inrichting van een verbouwd Muzee laten beoordelen door experts (meegenomen in de verbouwingskosten)
- Met advies van experts (o.a. Possibilize, toegankelijkmuseum.nl, www.accessibility.nl) de fysieke en sociale toegankelijkheid van programma's bevorderen en een multizintuigelijke ervaring creëren (kosten worden per programma meegenomen in de programmabegroting onder 5)
- We nemen digitale drempels weg: mensen kunnen altijd bellen en de website wordt aangepast in 2025 volgens de WCAG eisen (kosten meegenomen in de kosten bedrijfsvoering). De digitale toegankelijkheid van de collectie wordt voortdurend uitgebreid (kosten onder collectiebeheer 5b).

Personeel

De motor achter een succesvol diversiteits- en inclusiebeleid ligt bij het personeel. Het is essentieel om te streven naar een diverse en inclusieve werknemerspopulatie, waarin medewerkers met verschillende achtergronden, ervaringen en perspectieven vertegenwoordigd zijn. De afgelopen jaren is het personeelsbestand verjongd. Met verschillende vacaturebanken zijn we bewust opzoek gegaan naar personeels- en bestuursleden die de meerstemmigheid vergroten. Ze representeren mensen uit Scheveningen en de stad van verschillende leeftijden, economische achtergronden en seksuele geaardheid, maar het kan nog diverser.

Het aannemen, ontwikkelen en behouden van diverse talenten is een prioriteit. Wij vinden het belangrijk dat ons personeel en onze vrijwilligers het werkgebied (Scheveningen) goed kennen. Gezien onze kleine formatie en opdracht tot vraaggericht werken is het van grote waarde als de medewerkers de doelgroepen kennen. Het helpt in ons werk dat onze participatiemedewerker Duindorp in Duindorp woont, onze facilitaire medewerker een surfer is en dat een deel van het team waaronder de directeur om de hoek woont. Uiteraard selecteren we het personeel op kwaliteit maar we zoeken bewust ook buiten onze 'bubbel' naar kandidaten die ons in diversiteit en op het gebied van vakdeskundigheid aanvullen. We zoeken actief naar vrijwilligers van verschillende afkomst, gender en achtergrond. Ons vrijwilligersbestand is de afgelopen jaren jonger en meer divers geworden. Betrokken buurtbewoners die willen helpen zijn vaak op projectbasis betrokken bij Muzee. Zij voelen zich graag verbonden maar willen zich niet onbeperkt committeren.

Iedereen telt mee. Bestuur, directie en team drinken geregeld koffie met elkaar en met de vrijwilligers. De directeur heet gewoon Tamara en bij haar loop je zo naar binnen voor vragen. Wij vinden het belangrijk dat iedereen zich veilig voelt en zijn mening kan delen mits het gebeurt op een respectvolle manier. We attenderen elkaar op situaties die mogelijk als onveilig worden ervaren en we spreken elkaar aan op uitingen die niet voldoen aan onze normen en waarden. Ook dit is een cultuuromslag waar we mee bezig zijn. Waar we al mee bezig zijn:

- Het inzetten van specifieke wervingsinstrumenten voor bestuur, personeel, stagiaires en vrijwilligers voor een divers team (Welzijn Scheveningen, Indeed, Colourful People, genderjobs.org, de hogescholen in Den Haag) naast de reguliere kanalen (kosten vallen onder communicatiekosten 2d).
- Specifiek benoemen in alle vacatureteksten dat we streven naar meerstemmigheid.
- Opleidingen via cursussen participatief en inclusief werken en inclusief leiderschap via Academie voor Cultuurmanagement en/of Musea bekenen Kleur (meegenomen in opleidingsbudget 1f).
- Incidenten, DIG doelstellingen en waarden bespreken tijdens teamoverleggen.
- DIG waarden bespreken tijdens functioneringsgesprekken en exitgesprekken.
- Vastleggen en breed delen van onze omgangsvormen binnen de organisatie.
- Aanstellen in 2024 van een externe vertrouwenspersoon (meegenomen in kosten bedrijfsvoering 1f) naast de interne vertrouwenspersoon

Programma

Ons programma speelt een belangrijke rol bij het realiseren van meer diversiteit en een klimaat van inclusiviteit. Zo zijn we voortdurend op zoek naar verhalen die we nog niet vertellen; bijvoorbeeld van bewoners die we nog niet of te weinig vertegenwoordigen. Door nieuwe groepen uit te nodigen en met hen te reflecteren op onze collectie, zien we niet alleen wat we aan rijke verhalen in huis hebben en (nog)geen aandacht geven, en zien we ook wat we nog in onze collectie missen. Zo zijn we begonnen met het verzamelen van de verhalen van de surfcultuur. Jongeren kijken op een andere manier naar de collectie en door hen te betrekken ontstaan er nieuwe verhalen over het leven aan de zee en over Scheveningen en hoe die te presenteren. Muzee stelt de ideeën van kinderen centraal. Wij laten ze meedenken over ons programma, ze denken zelfs mee over onze verbouwing. Daarnaast zoeken we binnen de programma's steeds naar de contacten met nieuwe doelgroepen die nog buiten beeld waren: via het thema vrouwenemancipatie hebben we op deze manier contact gekregen met arbeidsmigranten die in de haven zijn komen werken in de jaren 70. Het blijkt een groep waar we nog veel verhalen mee en over kunnen gaan vertellen. Ook de samenwerking met de bedrijven en organisaties in de haven die zich bezighouden met de ontwikkeling van de Noordzee, biedt nieuwe perspectieven op de ontwikkeling van Scheveningen. Het inspielen op actualiteit en het actief op zoek gaan naar groepen die nog niet gehoord worden zijn hierin 'key'.

We vinden het belangrijk dat iedereen zich thuis voelt en het gevoel heeft erbij te horen. Traditionele feesten maken we meer toegankelijk door rekening te houden met andere religies. Daarnaast willen we juist ook traditionele feesten zoals het lentefeest organiseren bij Muzee om andere culturen naar Scheveningen te halen. Hiervoor werken we met gastprogrammeurs uit de verschillende groepen.

Enkele concrete maatregelen en initiatieven binnen onze programmering waarmee we de diversiteit beogen te bevorderen:

- Educator haalt ideeën op van de kinderen uit de buurt. De ideeën van de kinderen worden meegenomen in de verbouwings- en beleidsplannen van het museum
- Muzee gaat in gesprek met Selda Akbal over de Turkse gemeenschap die werkzaam was/is in de Scheveningse haven. Onderzoeken hoe we deze groep kunnen betrekken bij ons programma.
- Muzee start met het organiseren van lentefeesten. Een dag waar culturen samenkomen.
- Muzee start met het ophalen van de verhalen van andere culturen over tradities en ambachten in de Viskraam met verhalen.
- Met jongeren uit de lbhgti + community besteden we jaarlijks aandacht aan Paarse vrijdag gekoppeld aan het programma van Muzee oa samenwerking met De Queer Surf Club.
- We continueren de podcastserie Vrouwen op Scheveningen en brengen de bijzondere Vrouwen op Internationale Vrouwendag samen
- 2 x per jaar organiseren we een sociaal culturele tafel voor aanstormende talenten, amateurgezelschappen en cultuuraanbieders op Scheveningen, zo mogelijk samen met andere cultuurankers, voor uitwisseling van ideeën en samenwerking op (en buiten) het festival. (Cultuurankers aan Zee)

Partners

Partnerships spelen een belangrijke rol in het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen een erfgoedorganisatie, zoals Muzee. Door partnerschappen aan te gaan met verschillende belanghebbenden zorgen we ervoor dat programma's en activiteiten aansluiten bij de behoeften en interesses van verschillende gemeenschappen.

Samenwerking met heel diverse gemeenschappen, groepen en organisaties helpt ons ook bij het vergroten van de toegankelijkheid van het erfgoed.

Onze aanpak is inmiddels heel persoonlijk geworden omdat we steeds beter weten wie we moeten bellen om contact te leggen. Zo plukken we steeds meer de vruchten van het jarenlange opbouwwerk binnen het stadsdeel. Van bewonersorganisaties tot scholen, van BSO's tot welzijnorganisaties, van muziekscholen tot dansscholen: bij Muzee kennen we veel mensen binnen het stadsdeel. Daar wordt door andere (stedelijke) partners dankbaar gebruikt van gemaakt, wat in onze ogen ook past bij een cultuuranker.

- Financiële drempels nemen we weg door samen te werken met de Ooievaarspas en gratis activiteiten
- We breiden de programmaraad uit met vertegenwoordigers van meerdere doelgroepen

H4. Toelichting op financiële gegevens meerjarenbegroting 2025-2028 en balans 2021-2022

De begroting is ingevoerd in het daarvoor bestemde formulier. Dit formulier is als separaat document bijgeleverd. Hieronder volgt de toelichting op de begroting.

Voor 2025 zijn de bedragen ingeschat op basis van de begroting 2024, de voorlopige cijfers 2023 en de ontwikkelingen beschreven in dit meerjarenbeleidsplan. Voor 2026 is gerekend met een halfjaar sluiting van het gebouw als gevolg van de verbouwing en voor 2027 is uitgegaan van 8 maanden sluiting als gevolg van de verbouwing. Voor 2028 is gerekend met een heel jaar dat Muzee draait in een 'nieuw' gebouw.

Baten

Muzee kent vijf activiteiten die baten generen:

- exploitatie van het museum (A2 kaartverkoop)
- programmeren van voorstellingen (A2 kaartverkoop)
- horeca (A4 horeca bij uitvoeringen) en winkel-verkoop (A5 overige publieksinkomsten)
- geven van educatieve lessen (A5 overige publieksinkomsten)
- verhuur van het gebouw (A5 overige publieksinkomsten / A11 Indirecte inkomsten)

Voor 2028 zijn de volgende paramaters gebruikt:

- A2 Kaartverkoop museum o.b.v. 15.200 museumbezoekers tegen een prijs van resp. 10 euro, 7 euro en 4 euro;
- A2 Kaartverkoop voorstellingen o.b.v. 40 voorstellingen met 100 zitplaatsen en bezettingsgraad van 85% tegen een prijs van 20,00 respectievelijk 40 voorstellingen tegen het lage tarief van 5,00 euro;
- A4 Horeca: 20.000 alcoholische consumpties a 3,50 en 25.000 niet-alcoholische consumpties a 2,00 en overige consumpties 600 euro per week.
- A5 Winkel gemiddeld verkoopbedrag van 85 euro per dag op basis van 51 weken en 5 dagen open;
- A5 Educatie 5200 leerlingen tegen 4,50 euro. De tarieven zijn naar onze mening reëel of voorzichtig ingeschat.
- A5/A11 Culturele/Commerciële Verhuur tegen commercieel (150 p.u. / 75 p.u.) resp. cultureel tarief (60 p.u. / 45 p.u.) rekening houdend met hoog tarief voor incidentele en laag tarief voor herhalende verhuur (met gemiddeld gebruik van 4 uur per event).

A9 Overige directe inkomsten: Dit betreft de verhuuropbrengsten van de twee ruimten aan de Neptunusstraat 94. Huur is in 2023 beëindigd en deze bijgebouwen zullen onderdeel van Muzee worden tijdens en na de verbouwing.

De donateursvereniging draagt jaarlijks bij aan tentoonstellingen, presentaties en projecten en er worden door het jaar heen kleinere giften ontvangen van particulieren (A12 Private middelen - particulieren incl. vriendenverenigingen).

Muzee ontvangt vanuit de gemeente Den Haag subsidie vanuit de subsidieregeling Kunst & Cultuur (A22 Totaal structureel gemeente Den Haag), hierbij zijn de verwachte bedragen gehanteerd zoals die nu door de gemeente Den Haag zijn gepubliceerd zonder vooralsnog rekening te houden met een trend in de opvolgende jaren.

Tot en met 2024 is er sprake van externe subsidies voor tentoonstellingen die als sponsorinkomsten werden verantwoord. Wanneer wij kijken naar de definitie van sponsorinkomsten moeten we concluderen dat deze externe subsidies onder A24 Totaal incidentele subsidies/bijdragen uit publieke middelen moeten worden verantwoord, dat doen we dus ook vanaf 2025.

Voor de jaren 2025 en volgende gaan we door met het werven van externe subsidies voor tentoonstellingen, presentaties en projecten en gaan we meer frequent inzetten op subsidies vanuit het Mondriaanfonds en het Fonds voor Cultuurparticipatie (eveneens gerubriceerd onder A24 Totaal incidentele subsidies/bijdragen uit publieke middelen). We zetten in op een bedrag van 20.000 (vanaf 2025) oplopend naar 70.000 (in 2028) bij

deze 2 fondsen. Dit is in lijn met eerdere ervaringen met bijvoorbeeld het Mondriaanfonds voor inzet van erfgoedstarter/collectiebeheerder en bij het Fonds voor Cultuurparticipatie voor een bijdrage voor het Collectielab. Verder verwachten we (vanaf 2025) 25.000 vanuit andere fondsen en domeinen, zoals bijvoorbeeld het zorgdomein.

Lasten

De verwachte lasten (2025-2027) zijn bepaald op basis van de voorlopige kosten 2023, de begrote kosten 2024 en op de ontwikkelingen in Meerjarenbeleidsplan Kunst & Cultuur 2025-2028. De personeelskosten zijn in de jaren 2023 en 2024 al gestegen door de uitbreiding van de formatie en salarisverhogingen op basis van de CAO Gemeenten. De vergoedingen aan kunstenaars laten de komende jaren een stijging zien doordat rekening is gehouden met een meer eerlijke beloning (fair pay).

Beheerlasten personeel

B1 a,d,e,f,g Dit bedragen de personeelslasten, waaronder salaris, sociale lasten, pensioenlasten etc. van de directeur (90%), medewerker financiën en de nieuwe functies de komende jaren voor ondersteunende taken inzake management informatie, implementatie codes, risico-management en fondsenwerving, alsmede de opleidingskosten voor personeel en vrijwilligers, waaronder coaching op D&I.

Onder algemene zaken vielen tot en met 2022 de kosten van de medewerker financiën en een deel van het salaris van de voormalig conservator.

Beheerlasten materieel

B2a Huisvestingskosten betreffen de kosten inzake huur van het gebouw, kosten van gas en elektra en schoonmaakkosten. De huur zal gaan stijgen wanneer het pand wordt verbouwd, dit zal waarschijnlijk al in 2024 plaatsvinden, wanneer met de verduurzaming van het dak wordt begonnen. Met de nu verwachte huurstijging is rekening gehouden.

B2b Organisatiekosten betreffen m.n. automatiseringskosten, kosten van inhuur van het administratiekantoor en kosten van verzekeringen.

B2c Onderhoud gebouwen en installaties. Hieronder staan (kleine) onderhoudskosten en abonnementen voor onderhoud van installaties (welke voor rekening van Muzee als huurder komen). Voor de onderhoudskosten is rekening gehouden met een extra kostenpost van 20.000 aan jaarlijkse onderhoudskosten als gevolg van achterstallig onderhoud (zie MOP). Na een verbouwing zullen de onderhoudskosten de eerste jaren beperkt zijn, wel is rekening gehouden met onderhoudscontracten van installaties, naar verwachting zullen er meer contracten zijn na de verbouwing.

B2d Publiciteitskosten betreffen met name kosten van de website en kosten van promotiecampagnes.

B2e Afschrijvingen betreffende de jaarlijkse afschrijvingen op de inrichtingskosten en computers. Hiertegenover staat een vrijval uit de bestemmingsreserve (zie B10). Na de verbouwing is de verwachting dat dit bedrag hoger zal zijn, maar per saldo op nul uitkomt.

Activiteitenlasten personeel

Om de plannen te kunnen realiseren en aan de verwachtingen te kunnen voldoen die de verschillende codes stellen heeft Muzee de afgelopen 2 jaar geïnvesteerd in de personeelsformatie en zal dat, zowel kwantitatief als kwalitatief, in de komende periode verder gaan doen. Dit betekent dat de formatie gedurende de jaren 2025-2028 (rekening houdend met de verbouwing) wordt uitgebreid met een Programmamaker Nieuwe Doelgroepen, een Programmamaker Focusgroepen en een medewerker Facilitair. Daarnaast wordt de formatie aangevuld met de taken informatie & risicomangement. Hier wordt gekeken naar een zo goed mogelijke combinatie van taken bij de medewerker HR en Interne Organisatie. De Programmamaker Nieuwe Doelgroepen zal vanaf 2025 worden aangetrokken alsmede zal een start worden gemaakt met de taken voor fondsenwerving. De Programmamaker Focusgroepen en medewerker Facilitair volgen later. De functie van Programmamaker Focusgroepen zal tijdelijk worden ingezet in 2025 met het oog op de verbouwing.

Vanaf 2028 zijn de personeelslasten waaronder salaris, sociale lasten, pensioenlasten etc. als volgt verdeeld:

B4a Artistieke leiding personeelskosten:

- 50% Conservator Cultuurhistorisch,
- 15% Programmamaker Educatie/ Conservator Zeebiologie
- 10% Directeur én 20.000 inhuur artistieke expertise op zzp-basis.

B4b Uitvoerende kunstenaars: 40 voorstellingen tegen een gage van gemiddeld 1.750 en 40 voorstellingen tegen een gage van gemiddeld 650.

B4c Collectiebeheer personeelskosten:

- 50% Conservator Cultuurhistorisch
- 15% Programmamaker Educatie/ Conservator Zeebiologie

B4d Talentontwikkeling personeelskosten:

- 50% Programmamaker Focusgroepen
- 20% Programmamaker Nieuwe Doelgroepen

B4e Educatie personeelskosten:

- 70% Programmamaker Educatie/ Conservator Zeebiologie én Museum Docenten (op zzp-basis)

B4f Programma's Nieuwe Doelgroepen maken personeelskosten:

- 80% Programmamaker Nieuwe Doelgroepen en 50% Programmamaker Focusgroepen

B4g Overige personeelskosten:

- 100% voor de medewerkers Facilitair, Communicatie, Vrijwilligerscoördinatie en de Floormanagement en Horeca/Theater- en Kassamedewerkers.

Activiteitenlasten materieel

B5b Collectiebeheer: hieronder vallen de kosten van de (online) collectieregistratie, onderhoud aquarium en materiaalkosten om de collectie te beheren en bewaren.

B5e,f Talentontwikkeling en educatie: Dit betreft uitgaven voor instructie- en lesmateriaal

B5h Overig: hieronder vallen de inkoop kosten voor horeca en de winkel, kosten van contributies en abonnementen en kosten van publicaties.

B5i Programma's: hieronder vallen de kosten die direct te maken hebben met op te zetten tentoonstellingen, presentaties of projecten, waaronder presentatie-objecten, beeldmateriaal etc. In de jaren 2024 en eerder stonden deze kosten onder overig B5h.

Inrichting na verbouwing

Wanneer de verbouwing doorgaat zal Muzee ongeveer voor de inrichting ongeveer 1 à 1,5 miljoen euro nodig hebben. Dit zal Muzee gaan financieren via externe fondsenwerving. De kosten van deze inrichting en de opbrengsten vanuit fondsen zijn niet in deze begroting opgenomen

Inzet personeel gedurende verbouwing

Gedurende de verbouwing worden de medewerkers deels ingezet om de verbouwing en wat daarbij komt kijken mede te organiseren.

Tekorten tijdens jaren 2026 en 2027

De tekorten over de jaren 2026 en 2027 dienen te worden opgevangen. In overleg met de Gemeente Den Haag zal hier een oplossing voor moeten worden gevonden, in het uiterste geval dienen tijdelijke arbeidscontracten te worden opgezegd.

Toelichting op de balans ratio's

Muzee heeft meer kortlopende vorderingen en liquide middelen dan kortlopende schulden, daarmee is de liquiditeitsratio boven de 1,0. Onder de kortlopende schulden (en ook onder de liquide middelen uiteraard) stonden ook een deel vooruit ontvangen bedragen.

Muzee kent geen langlopend vreemd vermogen, daarmee wordt de solvabiliteitsratio volledig bepaald door de kortlopende schulden en komt uit op ruim 55%. Het eigen vermogen bestaat voor de helft uit reserves op de materiële vaste activa en aankopen en investeringen. Het resterende deel betreft met name bestemmingsreserve, waardoor het 'vrije' eigen vermogen en daarmee de buffer bij Muzee beperkt is.

H5. Verwijzing naar kwantitatief activiteitenoverzicht 2025-2028

Het kwantitatief activiteitenoverzicht 2025-2028 is ingevoerd in het daarvoor bestemde formulier. Dit formulier is als separaat document bijgeleverd, bijlage C.

BIJLAGEN

Item	Titel
A.	A. Aanvraag formulier
B.	B. Beleidsplan (h1 t/m h5) (dit document)
C.	C. Formulier bij inrichtingseisen (excel)
BIJLAGE_01	Uittreksel handelsregister 30-10-2023
BIJLAGE_02	Machtiging bij ondertekening aanvraagformulier
BIJLAGE_03	Akte statutenwijziging stichting Muzee Scheveningen 2021 en Oprichtingsakte statuten Muzee 2006
BIJLAGE_04_05	Gewaarmerkte jaarrekening en jaarverslag 2022
BIJLAGE_06	Controleverklaring jaarrekening Muzee 2022
BIJLAGE_07	Actueel Meerjaren Onderhoudsplan
BIJLAGE_08	a. Verklaring Omzetbelastingplichtige Belastingdienst b. Uitgangspunten inzake verrekenbaarheid voorbelasting c. Memo belastingplicht