

# ONDERNEMINGSPLAN 2026-2030

November 2025



## Management samenvatting

Het Markiezenhof heeft een unieke positie als oudste (1485) en mooiste stadspaleis van de Lage Landen. Dit iconische rijksmonument speelt een centrale rol in het rijke culturele leven van Bergen op Zoom en wijde omgeving. De directe economische impact bedraagt jaarlijks meer dan €1.8 miljoen.

Het college van Bergen op Zoom heeft in juni 2023, op basis van een businesscase, het voorgenomen besluit genomen om het Markiezenhof te verzelfstandigen naar een stichtingsmodel met een raad van toezicht. Deze transitie moet een slagvaardigere, toekomstbestendige organisatie opleveren en tegelijk een taakstelling van € 700.000 invullen [BW23-000421].

Dit voorgenomen besluit is in juni 2025 bekrachtigd door de gemeenteraad van Bergen op Zoom [RVB25-0032].

Volgend op het collegebesluit is het voorliggende ondernemingsplan is opgesteld door de kwartiermaker verzelfstanding. Dit is gedaan met de volledige organisatie en stakeholders van binnen en buiten het museale veld. Onder de overkoepelende missie, visie en waarden zijn drie functies gedefinieerd:

### **Museale functie**

Om een groei van het aantal bezoekers naar bijna 36.000 bezoekers per jaar in 2030 mogelijk te maken moet geïnvesteerd worden in de vernieuwing van de vaste opstelling en marketing. Daarnaast wordt ingezet op mogelijk maken van een fijn en inspirerend bezoek voor iedereen (wayfinding, toegankelijkheid, inclusie).

Per jaar worden twee tentoonstellingen georganiseerd, onder andere in samenwerking met de M6/het Rijksmuseum. Ook is er in de 'stadszalen' op de begane grond volop ruimte voor presentatie door lokale (amateur)kunstenaars.

De collectieregistratie en onderzoek krijgen meer aandacht. Net als het verzamelbeleid wordt dit omschreven in het te actualiseren collectiebeleidsplan. Educatie en publieksbemiddeling zijn cruciaal bij een goede bezoekervaring. Daarom worden mensen en middelen ingezet om een grotere impact te maken.

Door steviger in te zetten op development – fondsenwerving – nemen de baten toe met € 87.000 naar € 120.000.

De exploitatie van het Museumcafé wordt op termijn uitbesteed. De huidige verlieslatende activiteit (-€117.912 in 2024) kan zo positief bijdragen (+€ 20.000) aan het ondernemingsresultaat.

### **Commerciële functie**

Met Markiezenhof wordt sterker geprofileerd als (evenement)locatie. Als kernmarkten zijn particulieren (huwelijken), bedrijven (presentaties, evenementen) en sociaalmaatschappelijke organisaties benoemd. Voor culturele en maatschappelijke initiatieven uit Bergen op Zoom wordt een aparte regeling uitgewerkt zodat het Markiezenhof ook voor hen een bereikbaar podium kan blijven.

De uren van de momenteel extern ingehuurde salesmedewerker worden uitgebreid en opgenomen in de vaste formatie. Catering wordt uitbesteed, mogelijk in combinatie met het Museumcafé. De netto bijdrage aan de totale exploitatie ontwikkelt zo van ruim € 30.000 (2024) naar een resultaat van € 170.000 in 2030.

### **Erfgoedfunctie**

Het Markiezenhof-complex is collectiestuk nummer één: er is in West-Europa geen stadspaleis van deze ouderdom, omvang en compleetheid. Dit *unique selling point* wordt daarom maximaal ontsloten met programmering (interventies en evenementen) en publiekbegeleiding.

### **Vastgoed**

Momenteel is minder dan een derde van het museumgedeelte van het Markiezenhof toegankelijk voor mensen in een rolstoel of met rollator. Door het aanpassen van de lift en het – letterlijk – wegnemen van drempels neemt de toegankelijkheid significant toe.

Op het vlak van de wettelijk verplichte verduurzaming van overheidsgebouwen is een eerste studie gedaan. Voor de impact op de exploitatie zichtbaar wordt moet meer gedetailleerd onderzoek worden uitgevoerd.

De buitenruimtes van het Markiezenhof blijven in basis openbaar toegankelijke plekken.<sup>1</sup>

Om de huurrelatie van de gebouwen vorm te geven wordt een huurovereenkomst opgesteld tussen de gemeente Bergen op Zoom en de verzelfstandigde stichting voor het Markiezenhof en het museumdepot onder het Wilhelminaveld op basis van een gedetailleerde demarcatielijst.<sup>2</sup>

### **Team**

De organisatie kent straks drie teams (Collectie & presentatie, Marketing & sales en Bedrijfsvoering) onder leiding van een directeur-bestuurder die wordt gecontroleerd door een onafhankelijke raad van toezicht.

Door een formatie reductie die zijn oorsprong vindt in de eerdergenoemde taakstelling is het oorspronkelijke team van 18,81 FTE vaste formatie (2025) teruggebracht naar 17,52 FTE.

De formatie wordt met een klein aantal functies versterkt; directie, educatie, development en bedrijfsvoering.

---

<sup>1</sup> Dit geldt niet voor de kleine binnenplaats die volledig binnen het gebouw van het Markiezenhof valt en in beperkte mate voor de Franse tuin.

<sup>2</sup> Zie verzelfstandigingsplan – concept huurovereenkomst en concept collectie overeenkomst.

**Begroting**

De baten groeien met ruim €360.000 in de periode 2026-2030. Deze toename in de periode komt door een groei van het publiek naar bijna 36.000 bezoekers (+€88.000), een betere commerciële exploitatie (Museumcafé, verhuur en overige inkomsten) door gedeeltelijke uitbesteding van deze functies (+€152.500) en een actieve fondsenwerving waardoor de inkomsten toenemen met ruim €76.000.

Aan de lastenzijde vindt een verschuiving plaats van de personeelslasten (- €351.510) naar de overige kosten (+€408.334, dit is inclusief huur). Onder deze kosten vallen onder andere collectiebeheer, educatie en marketing.

**Invulling taakstelling**

De taakstelling voor het Markiezenhof bedraagt € 700.000, - Door een verrekening met een voordeel bij de kostenverdeling van het West-Brabants Archief (€ 152.800) bedraagt de netto taakstelling € 547.200. Deze wordt vanaf 2028 gerealiseerd.

## INHOUDSOPGAVE

Management samenvatting .....	2
INHOUDSOPGAVE .....	5
1. Inleiding.....	6
2.Profiel.....	11
3.Impact .....	13
4.Museale functie .....	15
5.Commerciële functie.....	40
6.Erfgoed functie.....	48
7.Organisatie .....	54
8.Vastgoed .....	61
9.Meerjarenplanning .....	64
10. Meerjarenbegroting.....	65

Bijlagen

# 1. Inleiding

## Situatieschets

Het Markiezenhof maakt als onderdeel van het Cultuurbedrijf deel uit van de gemeente Bergen op Zoom, samen met het Centrum voor de Kunsten Bergen op Zoom (CKB). In 2023 werd Theater De Maagd al verzelfstandigd en vormt nu samen met Poppodium Gebouw-T de Stichting Podiumkunsten Bergen op Zoom.<sup>3</sup> In november 2024 is besloten het CKB niet te verzelfstandigen.<sup>4</sup> In juni 2023 is de businesscase Markiezenhof opgeleverd.<sup>5</sup> Deze businesscase beschrijft binnen welke beleidskaders keuzes kunnen worden gemaakt om de financiële taakstelling te realiseren en hoe te komen tot een passend en toekomstbestendig organisatiemodel.

Het college heeft in juni 2023 op basis van genoemde businesscase het voorgenomen besluit genomen om het Markiezenhof te verzelfstandigen naar een stichtingsmodel. Bovendien is besloten:

- Er dient een ondernemingsplan te worden opgesteld. In het ondernemingsplan dienen de volgende zaken te worden verwerkt: de uitgangspunten en scenario's uit de businesscase, de institutionele doelstellingen, de maatschappelijke doelstellingen, vastgoed-/huisvestingscomponent en mogelijkheden van een triple helix- benadering;
- De taakstelling op het museum/Markiezenhof van € 900.000,- te verlagen met € 200.000,- naar € 700.000,-;
- Het realiseren van de taakstelling als opdracht aan de kwartiermaker mee te geven ter verdere uitwerking en detaillering. Voor de periode 2023 en 2024 betekent dit het realiseren van de taakstelling op de personele formatie door onder andere het niet inzetten van vacaturegelden, natuurlijke uitstroom van medewerkers en beperken van inhuur derden.

Genoemd besluit tot verzelfstandiging werd in juni 2025 bekrachtigd door de gemeenteraad van Bergen op Zoom.<sup>6</sup>

In uitvoering van het collegebesluit van 27 juni 2023 is nu sprake van twee, met elkaar samenhangende, projecten;

- Het opstellen van een ondernemingsplan onder leiding van de kwartiermaker verzelfstandiging Markiezenhof;
- Het opstellen van een verzelfstandigingsplan onder leiding van de projectleider verzelfstandiging Markiezenhof.

Waar in het verzelfstandigingsplan de nadruk ligt op de technische aspecten van de ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie naar een zelfstandige stichting, focust het ondernemingsplan zich op de inhoud van het toekomstige beleid; missie, visie, waarden (*het waarom*), functies en

---

<sup>3</sup> Zie raadbesluit *Ontvlechting Theater de Maagd*, RVB22-0044.

<sup>4</sup> Zie raadsinformatiebrief dd 21 november 2024, U24-008618.

<sup>5</sup> *Businesscase Markiezenhof, scenario's financiële taakstelling en organisatiemodel*, Projectteam Markiezenhof, april 2023.

<sup>6</sup> Zie [RVB25-0032].

doelstellingen (*het wat*) met daarbij aandacht voor product-marktcombinaties en partners en *het hoe* (organisatie, huisvesting, meerjarenbegroting en -planning).

## Projectopdracht

De opdracht aan de kwartiermaker verzelfstandiging Markiezenhof bestaat uit drie delen:

- Het opstellen van een ondernemingsplan in nauwe samenwerking met de gemeentelijke staf- en beleidsmedewerkers en met het team Markiezenhof;
- Het opstarten van het implementatieproces na besluitvorming;
- Het realiseren van de financiële taakstelling voordat de feitelijke verzelfstandiging plaats vindt, zodat de nieuwe organisatie een toekomstbestendige start kan maken.

Op basis van het ondernemingsplan en verzelfstandigingsplan wordt door de gemeenteraad eind 2025 een definitieve beslissing worden genomen over de verzelfstandiging van het Markiezenhof. Nadat de gemeenteraad in de gelegenheid is gesteld haar wensen en bedenkingen te uiten over deze kaders, kan de uitvoering vervolgens onder verantwoordelijkheid van het college van burgemeester en wethouders worden opgestart. Met dit doel wordt een implementatieplan (routekaart) opgesteld dat richting geeft aan de operationalisering van de verzelfstandiging per juli 2026.

## Projectorganisatie

Dit plan is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van de onderstaande project- en werkgroepen:

### Stuurgroep

- Berend Doedens (wethouder cultuur & erfgoed o.a., portefeuillehouder)
- Jitske Pultrum (directeur sociaal & veilig, ambtelijk opdrachtgever)
- Joey Westenberg (bestuursadviseur concernstaf, agenda lid)
- Fons van Beers (projectleider verzelfstandiging)
- Koen Brakenhoff (kwartiermaker ondernemingsplan)

### Gemeentelijk projectgroep

- Fons van Beers (projectleider verzelfstandiging)
- Rob Bogers (Financiën)
- Ben van Olfen (HRM)
- Jeanette Bolleboom (HRM)
- Raymond Schenk (Vastgoed)
- Marieke van Terheijden (Vastgoed)
- Carlijn de Bot (beleidsadviseur Cultuur)
- Koen Brakenhoff (kwartiermaker ondernemingsplan)

#### Projectgroep Markiezenhof

- Claartje Rijkers (hoofd museum en programma)
- Ronald Buuron (financieel adviseur)
- Ben van Olfen (HRM)
- Mark Meesters (coördinator marketing en communicatie)
- Koen Brakenhoff (kwartiermaker ondernemingsplan)

#### Werkgroep Museale en erfgoed functie

- Claartje Rijkers (hoofd museum en programma)
- Karin Rietbroek (conservator / senior medewerker collectiemanagement)
- Daphne Valentijn (conservator & coördinator collectiebeheer)
- Bart van Eekelen (conservator)
- Mark Meesters (coördinator marketing en communicatie)
- Koen Brakenhoff (kwartiermaker ondernemingsplan)

#### Werkgroep Commerciële functie

- Karen de Kort (sales)
- Jurgen van den Heuvel (sales)
- Etiënne Homs (marketing en communicatie)
- Koen Brakenhoff (kwartiermaker ondernemingsplan)

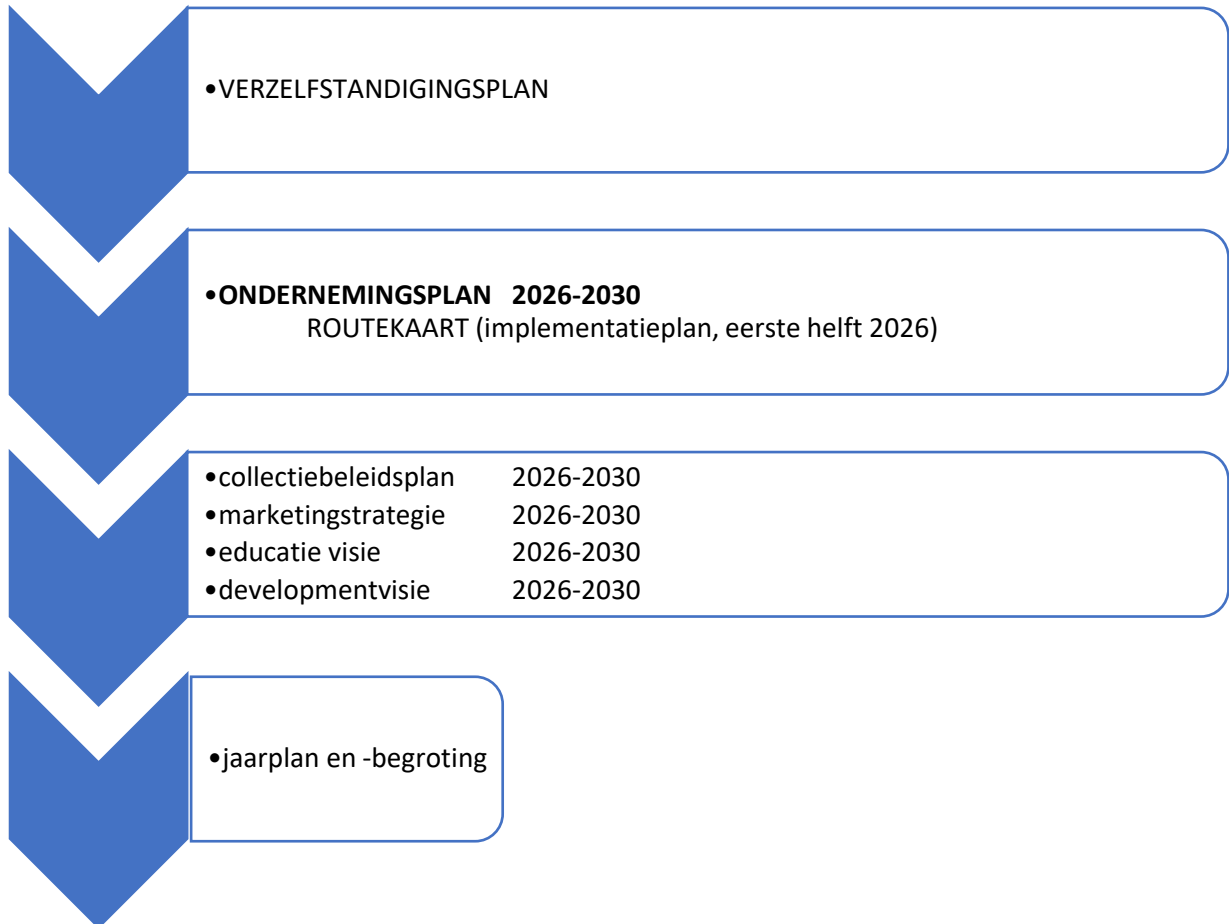
Naast overleg in bovenstaande stuur-, project-, en werkgroepen heeft afstemming van het ondernemingsplan een aantal keer tijdens het proces plaats gevonden met management en de medewerkers van het Markiezenhof. Hun bijdragen en reacties zijn verwerkt in het plan. Externe stakeholders zijn betrokken door middel van (kennismakings)gesprekken. In een aantal gevallen (o.a. Stadsgidsen Bergen op Zoom en scholengemeenschap 't Rijks) hebben verdiepende werksessies plaatsgevonden.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Lijst met stakeholders die betrokken zijn in het kader van het ondernemingsplan, zie bijlage I.

## Plaats ondernemingsplan

Dit ondernemingsplan maakt deel uit van een constellatie van plannen die bedoeld is om richting te geven aan de organisatie. Hoe korter en meer nabij een periode is, hoe concreter de plannen uitgewerkt zijn.



## Leeswijzer

Dit ondernemingsplan volgt in grote lijn *de Golden Cirke*<sup>8</sup> van Simon Sinek: van het waarom, via het wat naar het hoe:

**Waarom** – Wat maakt het Markiezenhof uniek en wat is het doel van de organisatie?

- Profiel – USP, visie, missie, kernwaarden en doel
- Impact - wat willen we bereiken?

**Wat** – Wat heeft de organisatie in het verleden ondernomen en met welk resultaat? Welke trends beïnvloeden het Markiezenhof? Wat zijn de sterktes/zwakten (intern) en kansen en bedreigingen (extern) en welke koers wordt gekozen voor de toekomst voor de drie kernfuncties:

- Museale functie
- Commerciële functie
- Erfgoed functie

**Hoe** – Met welke mensen en middelen wordt de geformuleerde ambitie gerealiseerd?

- Organisatie – formatie, organigram, interne organisatie
- Vastgoed
- Meerjarenplanning
- Meerjarenbegroting – inclusief investeringsbegroting en risico inschatting

---

<sup>8</sup> *Begin met het Waarom*, Simon Sinek, Business contact, 2019.

# DEEL I – Het ‘waarom’

## 2. Profiel

Nederland heeft meer dan 600 musea<sup>9</sup> en rond de 550 kastelen<sup>10</sup>. Er is één Markiezenhof. Het begrip Unique Selling Point (USP) beschrijft die unieke propositie. Met de visie wordt aangegeven waar de organisatie in gelooft, de missie beschrijft het waarom achter de organisatie. De kernwaarden vormen de leidraad van het handelen. Deze onderdelen vormen samen het kompas van het Markiezenhof.

### Unique Selling Point (USP)

Het Markiezenhof is het oudste (1485) en mooiste stadspaleis van de Lage Landen.

### Visie

Kunst en erfgoed openen poorten naar nieuwe werelden en andere tijden. Ze voeden talent, zetten aan tot gesprek en inspireren actie. Zo dragen wij bij aan de gemeenschap van morgen.

### Missie

Het Markiezenhof heeft een plek in het hart van Bergen op Zoom en de Bergenaren. Het is een levendig huis met de historische locatie als bindende factor. Met onze wortels in de Brabantse Wal en onze blik voorbij de stadsmuren nodigen we je uit de wereld te ontdekken door erfgoed, kunst en beleving.

### Kernwaarden

#### **Authentiek**

We hebben een neus voor goede verhalen en oog voor kwaliteit. We vertellen authentieke verhalen met ons (immaterieel) erfgoed als bron.

#### **Gastvrij**

Welkom! - is een uitspraak die past bij het Markiezenhof. Welkom om wie je bent; welkom om het stadspaleis te komen ontdekken, er te vieren en te zijn. De geroemde Brabantse gastvrijheid vertaalt zich in een persoonlijke, benaderbare en open stijl.

---

<sup>9</sup> Musea; collectie, bezoeken, tarieven, tentoonstellingen, werkgelegenheid | CBS

<sup>10</sup> Kastelen en buitenplaatsen | Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

## **Verbindend en verbonden**

We liggen van oudsher op een kruispunt van verbindingswegen in het hart van de stad en ommelanden. We leggen verbanden dwars door plaats en tijd en verbinden mensen, over de ‘muren’ van de vesting heen.

Naast bovenstaande kernwaarden benoemen wij duurzaamheid en toegankelijkheid als een belangrijk uitgangspunten:

### Toegankelijkheid

Het Markiezenhof zet toegankelijkheid centraal: van fysieke toegang voor mensen met mobiliteitsbeperkingen tot financiële en mentale toegankelijkheid. We nemen zo veel mogelijk letterlijke – en figuurlijke – drempels weg.

### Duurzaamheid

De organisatie integreert duurzaamheid in alle aspecten van onze activiteiten, van collectiebeheer en tentoonstellingsontwerp tot catering. We streven naar energie-efficiëntie, afvalvermindering en het gebruik van milieuvriendelijke materialen.<sup>11</sup>

## Doel

De stichting Markiezenhof heeft als statutair doel:

- Het behouden, beheren en selectief verbeteren van de museale collectie van de gemeente Bergen op Zoom en van de aan de stichting in bruikleen gegeven andere collecties (Bewaren);
- Het selectief uitbreiden van de collectie van de gemeente Bergen op Zoom door het doen van specifieke aanwervingen of gericht accepteren van schenkingen (Verzamelen);
- Het (laten) doen van onderzoek naar de objecten in de collectie of het complex het Markiezenhof (gebouw en bewoningsgeschiedenis), het voormalig Markiezaat of de stad Bergen op Zoom (Onderzoeken);
- Het ontsluiten, interpreteren en presenteren van genoemde collecties en gebouw voor een groot en divers publiek – on- en offline (Interpreteren en tentoonstellen).

De stichting is niet gericht op het behalen van winst, anders dan het behalen van een - uitsluitend ten behoeve van de stichting en haar activiteiten te besteden - positief saldo voortvloeiend uit de exploitatie van het museum, in de meest brede zin.

---

<sup>11</sup> Het Markiezenhof tekende in 2023 de Klimaatverklaring voor erfgoedinstellingen.

### 3. Impact

Het Markiezenhof, gelegen in het hart van Bergen op Zoom, is het meest iconische gebouw van de stad en fungeert als dé grote trekker voor de binnenstad. Het is het enige museum van substantiële omvang binnen een straal van 25 kilometer rond Bergen op Zoom.

Het Markiezenhof heeft een significante impact op verschillende gebieden. Deze impact kan worden geanalyseerd aan de hand van de waardes zoals gedefinieerd door de Museumvereniging: collectiewaarde, verbindende waarde, educatieve waarde, belevingswaarde en economische waarde.<sup>12</sup>

#### Collectiewaarde

De collectiewaarde van het Markiezenhof komt het sterkst tot uitdrukking in de beheer- en behoudstaak die de organisatie heeft voor de collectie van de stad Bergen op Zoom. Hier horen maatschappelijke thema's bij als rentmeesterschap, verzamelen en ontzamen, digitalisering en het aantrekken van diverse bezoekersprofielen. Door samen te werken met andere musea, bibliotheken, archieven en culturele instellingen, versterkt het Markiezenhof de collectieve inspanningen om het culturele erfgoed te behouden en toegankelijk te maken voor een breed publiek. Een voorbeeld is de tentoonstelling *Wouw!*, over het grootste kasteel van Nederland die gemaakt is met het Tongerlohuis, Stichting Kasteel van Wouw, Stichting In Den Scherminckel en de Archeologische Dienst Bergen op Zoom. Een voorbeeld op landelijke schaal is de samenwerking met 6 regionale musea en het Rijksmuseum (M6). Dit sluit aan bij het beleid van overheden om cultureel erfgoed te bewaren en te delen, wat bijdraagt aan een beter begrip van de geschiedenis en het levend houden van de cultuur van Bergen op Zoom en de Brabantse Wal.

#### Verbindende Waarde

De verbindende waarde van het Markiezenhof raakt het sociaal domein, met thema's zoals burgerparticipatie, vrijwilligersbeleid, democratisering en sociale cohesie. De Hofzaal is een geliefde locatie voor de Bergse gemeenschap om samen te komen, bijvoorbeeld tijdens de Boerenmaaltijd en Koningsdag. Ook (eind)presentaties veel sociaal-culturele initiatieven vinden plaats in het Markiezenhof.

Daarnaast vertegenwoordigen de meer dan 60 actieve vrijwilligers een groot sociaal kapitaal. Samenwerkingen met vrijwilligersorganisaties als de Stadsgidsen Bergen op Zoom, serviceorganisaties en sociale netwerken versterken de sociale cohesie en bevorderen een gevoel van gemeenschap en verbondenheid. Door deze activiteiten draagt het Markiezenhof bij aan een inclusieve samenleving waar iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt.

---

<sup>12</sup> *Meer dan waard, de maatschappelijke betekenis van musea*, Museumvereniging, 2011. Zie rapport.

## Educatieve Waarde

Het educatieve programma van het Markiezenhof heeft een directe relatie met het onderwijsbeleid en thema's als een leven lang leren, talentontwikkeling en inburgering. Het museum biedt diverse educatieve activiteiten aan, variërend van rondleidingen en workshops tot stages en talentontwikkelingsprogramma's als Club Zien. Deze initiatieven richten zich op alle onderwijsvormen, van primair onderwijs tot wetenschappelijke opleidingen. Door deze brede educatieve aanpak probeert het Markiezenhof bij te dragen aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden, wat essentieel is voor een sterke kenniseconomie. Een recent voorbeeld van de educatieve waarde zijn de tentoonstelling *Awareness* die bewustwording van impact op het milieu heeft en de wijze waarop in de nieuw in te richten zaal 1747 aandacht wordt besteed aan klimaatimpact.

## Belevingswaarde

De belevingswaarde van het Markiezenhof heeft een relatie met het vrijetijdsbeleid, welzijnsbeleid, binnenstadsbeleid en gezondheidszorg. Het museum biedt bezoekers een plek voor ontspanning, zingeving en geestelijke gezondheid. Tentoonstellingen en evenementen inspireren bezoekers en nodigen uit tot reflectie (en soms actie, zoals het eerdergenoemde *Awareness*).

De belevingswaarde van het monumentale gebouw wordt maximaal ingezet tijdens verhuur van ruimtes of het (mede)organiseren van evenementen als Proefmei en Jeugdmonumentendag.

## Economische Waarde

De economische waarde van het Markiezenhof raakt het economisch en ruimtelijk beleid. Het museum fungeert als een grote publiekstrekker voor de binnenstad en stimuleert toerisme en voert citymarketing en gebiedsontwikkeling. Het Markiezenhof draagt bij aan de profilering van Bergen op Zoom en is misschien wel hét icoon van de stad.

Door de positionering van het Markiezenhof als toeristische attractie trekt het jaarlijks duizenden bezoekers, wat een significante bijdrage levert aan de lokale economie. Bezoekers besteden geld aan accommodaties, restaurants, winkels en andere lokale bedrijven, wat zorgt voor economische groei en werkgelegenheid.

Een Nederlandse bezoeker besteedt per bezoek gemiddeld €30,58 per dag uit aan entree, eten, drinken en winkelen.<sup>13</sup> Voor bezoekers uit het buitenland is dit 134 euro per dag gemiddeld voor Duitsers en 170 euro per dag voor gasten uit België.<sup>14</sup> Een voorzichtige schatting bracht de directe economische waarde van het Markiezenhof in 2023 op ruim 1.8 miljoen euro.<sup>15</sup>

De economische waarde laat zich ook zien in de werkgelegenheid: direct (20,7 fte) en indirect bij leveranciers en ondernemers in Bergen op Zoom.

Daarnaast draagt het museum bij aan een aantrekkelijk woon- en vestigingsklimaat.

---

<sup>13</sup> *Nederlands Vrijetijdsonderzoek 2022/2023*, I&O Research, in opdracht van NBTC.

<sup>14</sup> *Kerncijfers Gastvrijheidseconomie*, najaar 2023/voorjaar 2024, NBTC.

<sup>15</sup> Bijlage II, berekening directe economische waarde.

# DEEL II – Het ‘wat’

## 4. Museale functie

De wortels van een museale functie in Bergen op Zoom gaan terug naar 1918, het jaar van oprichting van de Geschiedkundige Kring het Markiezaat. Vast onderdak vond de collectie vanaf 1968 in het Markiezenhof, het jaar dat het gerestaureerde stadspaleis gedeeltelijk als museum werd heropend.<sup>16</sup>

Naast de vaste opstelling – met aandacht voor de geschiedenis van Bergen op Zoom, de bewoning van het Hof en de (miniatuur)kermis – worden tijdelijke tentoonstellingen georganiseerd met een beperkte randprogrammering.

### Interne analyse

Onder de museale functie wordt niet alleen de programmerende taak bedoeld maar ook de museale functies als bewaren, verzamelen, onderzoeken, interpreteren en tentoonstellen. In de vernieuwde definitie van de ICOM is een museum:

*"... een permanente instelling zonder winstoogmerk, in dienst van de samenleving, gericht op het onderzoeken, verzamelen, bewaren, interpreteren en tentoonstellen van materieel en immaterieel erfgoed. Musea zijn openbaar, toegankelijk en inclusief en bevorderen diversiteit en duurzaamheid. Ze werken en communiceren ethisch, professioneel en met participatie van gemeenschappen. Musea bieden een verscheidenheid aan ervaringen met het oog op educatie, genoegen, reflectie en kennisuitwisseling".<sup>17</sup>*

Hoe de museale kerntaken worden ingevuld in het Markiezenhof wordt uitgebreid beschreven in het Collectiebeleidsplan 2020-2025.<sup>18</sup> Binnen het kader van dit ondernemingsplan is een aantal aspecten van deze kerntaken van belang:

---

<sup>16</sup> Het volledige complex werd feestelijk heropend in 1987 door de toenmalige Koningin Beatrix.

<sup>17</sup> ICOM – International Council of Museum via Museumdefinitie - ICOM Nederland

<sup>18</sup> Dit plan, dat dateert van december 2020 wordt momenteel herzien en geactualiseerd naar aanleiding van dit ondernemingsplan.

## Bewaren

Totaal aantal objecten	eigendom gem. Bergen op Zoom <sup>19</sup>	onbekend	eigendom Vrienden van het Markiezenhof	bruiklenen/bewaarname
16.716	7.159	9.222	17	318

De collectie van het Markiezenhof wordt onderverdeeld in topstukken<sup>20</sup>, actieve collectie (alle objecten die in het museum getoond worden), steuncollectie (voornamelijk depotcollectie) en gebruikscollectie (objecten zonder museale waarde die wel worden gebruikt in het museum, zoals het eetkamerameublement in de stijlkamers).

Een deel van de items staat op de nominatie om ontzamd te worden omdat deze stukken buiten de doelstelling van het museum vallen. Dit betreft de verzameling Internationale politieke spotprenten en een deel van de kunstwerken die werden aangekocht met de BKR-regeling. Deze objecten worden afgestoten, na een zeer zorgvuldig proces van herbestemming aan de hand van de LAMO-regels<sup>21</sup>.

Sinds 2010 maakt het museum, samen met het West-Brabants Archief, gebruik van het ondergrondse depot onder het Wilhelminaveld in Bergen op Zoom. Onder optimale condities wordt hier het leeuwendeel van de collectie veilig bewaard in een deel voor het archief en een deel voor het Markiezenhof. De verpakingsruimte en de quarantaineruimte worden gezamenlijk gebruikt. Ook is er een werkruimte voor collectiestukken in het museum zelf (het atelier). Alle ruim 16.000 objecten zijn inmiddels geregistreerd met titel. Er is een stevige achterstand op vollediger informatie (herkomst, eigendom, foto, formaat maar ook standplaats). Met behulp van vrijwilligers wordt geprobeerd de achterstand in te halen en het collectieregistratiesysteem Memorix Maior te vullen. Dit gebeurt onder leiding van een professionele kracht van het museum. De collectie is nog niet online ontsloten en doorzoekbaar, in tegenstelling tot het merendeel van de Nederlandse musea.

Het klimaat in het museum is een constant punt van zorg. Sinds 2019 beschikt het museum over vier geoptimaliseerde tentoonstellingsruimtes maar de temperatuur, luchtvochtigheid en het licht buiten deze ruimtes kan sterk fluctueren. Zo worden bij hoge temperaturen in de zomer delen van het museum afgesloten (waaronder de volledige kermis-afdeling) omdat de temperatuur zo hoog is dat welzijn van de bezoekers in het geding komt. Ook het klimaat in de vier tentoonstellingsruimtes is nog niet stabiel. Dit kan impact hebben op de mogelijkheid om bruiklenen te verkrijgen.

Het Collectie Hulpverlening Plan (CHV-plan, het plan dat in werking treedt in geval dat objecten acuut gevaar lopen) is geactualiseerd in 2024.

<sup>19</sup> Dit is niet de totale collectie van de gemeente Bergen op Zoom: bodemvondsten worden beheerd door de archeologische dienst, prenten en tekeningen zijn opgenomen in het West-Brabants Archief en de kunst in de openbare ruimte die beheerd wordt door Kidor ism de Kunstwacht.

<sup>20</sup> Dit betreft objecten met van nationaal belang, geen internationale topstukken.

<sup>21</sup> *Leidraad afgestoten museale objecten*, LAMO 2023 via LAMO2023.pdf (afstotingsdatabase.nl).

### *Verzamelen*

Het museum verwerft op passieve wijze nieuwe objecten, bijvoorbeeld doordat een object als gift wordt aangeboden of wordt aangekocht. Per keer wordt gekeken of een aangeboden object passend is binnen de collectie. In het Collectiebeleidsplan 2020-2025 zijn algemene richtlijnen geformuleerd maar een gerichte strategie in de vorm van een lijstje met lacunes in de collectie, ontbreekt. Voor aanwerving is een bescheiden jaarlijks budget van ongeveer 28.000 EUR beschikbaar. Ook kan beroep worden gedaan op de Vrienden van het Markiezenhof of andere externe fondsen als de Mastboom-Brosens Stichting en de Vereniging Rembrandt.

### *Onderzoeken*

Om de eigen collectie te kennen en de verhalen die besloten zijn in de objecten te ontsluiten is het doen van onderzoek van groot belang. Ook het delen van onderzoek met publiek en peers, bijvoorbeeld in de vorm van een publicatie valt onder deze kerntaak.

Momenteel wordt alleen bij de voorbereiding van tijdelijke tentoonstellingen gericht onderzoek gedaan. Onderzoek naar of publicatie over de collectie, de bewoningsgeschiedenis of het monument wordt niet gedaan. De laatste substantiële publicatie over het Markiezenhof is niet vanuit de organisatie uitgegeven en dateert van 2020.<sup>22</sup>

De boekencollectie in de museumbibliotheek, een belangrijke basis voor het doen van onderzoek, is onvoldoende op ontsloten om onderzoek te kunnen doen. Bovendien wordt er niet actief aangekocht.

### *Interpreteren en tentoonstellen*

Het Markiezenhof maakt in de presentatie van de objecten onderscheid tussen de semipermanente (vaste) opstelling en wisselende tentoonstellingen. In het Markiezenhof maken onderstaande ruimtes deel uit van de vaste opstelling:<sup>23</sup>

**Blauwe zaal/Geheimen Galerij en Domein van de Zeeridder** – cluster van ruimtes op de eerste verdieping rond het in 2020 geïntroduceerde concept *Publiek Geheim – Geheim Publiek*. Dit concept is ontwikkeld op initiatief van de Gemeente Bergen op Zoom, in samenwerking met Breda University of Applied Sciences (BUAS). Dit project volgde op het project *Expeditie Catan* (2016) dat werd ingezet toeristische producten binnen de gemeente te ontwikkelen. Door een gemeentebrede taakstelling en uitgavestop is de verdere ontwikkeling van het Geheimenconcept stopgezet en niet volledig uitgevoerd.

**Stijlkamers** (Theodoorkamer, Henriëttekamer en de Augustakamer en Drabbekamer) – deze ruimtes in 18<sup>e</sup> eeuwse stijl op de eerste verdieping zijn ingericht door architect Canneman (hoofdarchitect bij de Rijksdienst voor de Monumentenzorg 1933-1970) tijdens de grote restauratie in de 20<sup>e</sup> eeuw en een eigen ensemblewaarde. Deze stijlkamers zijn het decor van een interactieve beleving rond markiezin Marie Anne van Arenberg, die ook kadert binnen het Geheimenconcept.

---

<sup>22</sup> *Jan IV van Bergen 1528 – 1567*, B. van Eekelen en J. Spijkers, Uitgeverij Verloren, 2020.

<sup>23</sup> Voor ligging van de ruimtes die bijlage III.

**Zaal 1747** – de kopie van de spectaculaire maquette van de vestingstad en omliggende forten en inundatiegebied vormt de kern van deze presentatie en uitgangspunt voor een nieuwe presentatie over het Geopark Scheldedelta en de West-Brabantse Waterlinie als deel van de Zuiderwaterlinie<sup>24</sup>.

**Authentiek Bergs** – in drie ruimtes op de tweede verdieping worden de industrie en tradities van Bergen op Zoom gepresenteerd. Deze presentatie dateert van 2009 en is voor een deel, met beperkte wijziging, in 2018 verplaatst toen de Schatkamers op de eerste verdieping werden ingericht.

**Kermis, anatomisch kabinet, jaarmarkt en cinematograaf** – vier ruimtes op de tweede verdieping vertellen het verhaal van de ontwikkeling van de kermis in Bergen op Zoom. Een dertiental vrijwilligers bouwen en onderhouden de miniatuur kermisattracties. De inrichting van deze ruimtes dateert van 2001 en staat al langer op de nominatie om te worden herontwikkeld. Dit heeft geen vervolg gekregen door bezuinigingen.

De vaste opstelling is door de jaren heen organisch gegroeid en een bindende, rode draad wordt gemist, blijkt ook uit bezoekreactions en recensies van peers.<sup>25</sup> Jongeren missen vooral dynamiek in de vaste opstelling en hebben onvoldoende idee wat er in het museum te doen is.<sup>26</sup>

Naast zalen waar de opstelling min of meer statisch is, beschikt het museum over vijf zalen voor tijdelijke tentoonstellingen<sup>27</sup>:

**Schatkamers** – deze vier ruimtes op de eerste verdieping zijn in 2018 ingericht. Het zijn de enige zalen in het complex waar in theorie het klimaat voldoet aan de eisen om museale objecten te tonen. In de praktijk blijkt dit klimaat echter nog onvoldoende stabiel.

**Grote Galerij** – de historische Grote Galerij ligt op de eerste verdieping en is bereikbaar via de Schatkamers, de werkplek van de collectiebeheerders en het educatie ruimte. Hoewel er achterzetramen zijn geplaatst, is het klimaat in deze ruimte niet stabiel. Deze ruimte is aan het museale parcours toegevoegd nadat het West-Brabants Archief de kantoren verhuisde naar de huidige locatie in het koetshuis.

De museale ruimtes liggen verspreid over verschillende verdiepingen en gebouwdelen. Navigatie (wayfinding) is hierdoor lastig; bezoekers hebben als snel het idee niet alles te hebben gezien. Ook fysieke toegankelijkheid is door het ontbreken van een goede lift die alle verdiepingen bedient onder de maat: van de huidige 25 ruimtes zijn er slechts 8 toegankelijk voor bezoekers in een rolstoel of met een andere fysieke beperking.<sup>28</sup> De Schatkamers voor tijdelijke tentoonstellingen en zalen met

---

<sup>24</sup> Zie p. 23.

<sup>25</sup> Zie Een paleis met verborgen schatten. Recensie van tentoonstellingen in Het Markiezenhof | Historici.nl.

<sup>26</sup> *Wie de jeugd heeft...?* EMS Cultuuronderzoeken, 2018.

<sup>27</sup> Voor een overzicht van recente tentoonstellingen, zie bijlage IV.

<sup>28</sup> Hier worden de zalen op de begane grond (Hofzaal, tuinzalen en museumcafé) al in meegerekend.

publiekslievelingen als de miniatuurkermis en zaal 1747 zijn niet toegankelijk voor mensen met een fysieke beperking.

Per jaar worden 3 of meer tentoonstellingen georganiseerd met zeer uiteenlopende onderwerpen. Meestal is er een link naar Bergen op Zoom (zoals van Bergse kunstenaars als Jan Wessendorp) of het Markiezenhof (zoals *WOUW!* Over het kasteel van Wouw, de vroegere woonplaats van de heren van Bergen op Zoom). In 2019 is, met steun van de Vriendenloterij, een samenwerkingsverband M6 tussen 5 stadsmusea en het Rijksmuseum tot stand gekomen. Tot op heden zijn vier roulerende tentoonstellingen met werken van het Rijksmuseum en uit de eigen collecties aan het publiek getoond.<sup>29</sup> De succesvolle samenwerking, inmiddels uitgebreid met een zesde stadsmuseum, wordt verlengd.

Er is geen langjarige programmeringsbeleid, tentoonstellingen worden geregeld op korte termijn gerealiseerd. Dit heeft impact op het aantal beschikbare bruiklenen en verhoogt werkdruk. Nagenoeg alle werkzaamheden rond een tentoonstelling (transport objecten, bouw en inrichting tentoonstelling) wordt door teamleden uitgevoerd. Dit maakt de organisatie flexibel ('even snel aanpakken'), tegelijk vraagt het veel van het beperkte team en is er weinig ruimte voor innovatie. Incidenteel wordt gebruik gemaakt van externe vormgevers (tentoonstelling en campagne).

Bij een aantal tentoonstellingen is parallel een presentatie georganiseerd in samenwerking met lokale organisaties als Arsis, zoals tijdens de vier tentoonstellingen *Schatten uit het Rijks*. Deze hebben plaatsgevonden in de tuinzalen en de Grote Galerij. Het feit dat hier geen speciale maatregelen zijn op het gebied van klimaat/collectieveiligheid en dat de tuinzalen bovendien ingezet kunnen worden voor de commerciële functie, maakt dat de objectkeuze en inrichting tegen een stootje moet kunnen. Het organiseren van deze tentoonstellingen gebeurt ook door mensen en met middelen van het Markiezenhof.

### **Educatie en publieksbemiddeling**

Publieksbemiddeling<sup>30</sup> en educatie in school- en familieverband sluit nauw aan bij de museale kerntaak interpreteren. Het Markiezenhof biedt op beperkte schaal mogelijkheden aan de bezoekers.

Het Markiezenhof biedt bij de vaste opstelling speurtochten aan voor kinderen (vanaf 4 jaar) in familieverband. Voor klassen in het primair onderwijs (groep 1 tm 8) zijn diverse programma's ontwikkeld. Voor het primair onderwijs en de eerste klas van het voortgezet onderwijs is er een leskist rond Romeinse voorwerpen. Voor groep 5 en 6 uit het primair onderwijs is er een leskist rond de Middeleeuwen. Deze leskisten zijn ontwikkeld door Erfgoed Brabant. Sinds voorjaar 2024 neemt het Markiezenhof deel aan Club Zien, een samenwerking van vijf Brabantse musea met als doel leerlingen van het VMBO de wereld van musea te laten ontdekken.<sup>31,32</sup>

Voor een brede doelgroep (van primair tot secundair onderwijs en ook volwassenen) worden, op aanvraag, rondleidingen gegeven op basis van Visual Thinking Strategies.

---

<sup>29</sup> Zie <https://schattenuithetrijks.nl>

<sup>30</sup> Ondersteunen van volwassenen in de vorm van publieksbegeleiding of programmering als lezingen.

<sup>31</sup> Zie [www.clubzien.nl](http://www.clubzien.nl).

<sup>32</sup> Bijlage V, huidig aanbod educatie en publieksbemiddeling.

Bij wisselende tentoonstellingen worden extra activiteiten georganiseerd als lezingen of workshops zoals de kinderactiviteit *Scherven puzzelen* (8-12 jaar) bij de tentoonstelling *WOUW!*.

Het Markiezenhof heeft op de eerste verdieping een goed ingerichte educatieve ruimte. In deze ruimte vindt een deel van genoemde programma's plaats.

Rondleidingen voor volwassenen worden op aanvraag georganiseerd. De Stadsgidsen Bergen op Zoom (SBM) zorgen voor de openstelling van monumenten in de vestingstad en organiseren stadswandelingen. Vanuit die functie worden rondleidingen door het monument Markiezenhof georganiseerd. Het boekingsproces loopt (deels) via de organisatie van het Markiezenhof. Kunsthistorische rondleidingen bij de vaste opstelling of tijdelijke tentoonstelling worden op aanvraag door het Markiezenhof zelf georganiseerd.

Momenteel is er door bezuiniging en ontvlechting van het CKB geen aparte functie die zich richt op educatie. Sinds 2025 wordt 4 uur per week externe educatieve ondersteuning ingehuurd. Veel materiaal is inmiddels verouderd. Publieksbemiddeling als zaal- en objectteksten worden geschreven door de conservator van de tentoonstelling. Sommige teksten zijn vertaald in het Engels.

## Bezoekers

In 2024 bezochten bijna 24.000 bezoekers het museale gedeelte van het Markiezenhof.<sup>33</sup> Het Markiezenhof hanteert een gedifferentieerd entreebeleid:

	2022		2023 <sup>34</sup>		2024 <sup>35</sup>	
Vol tarief	€9,50	5.599	€12,50	7.663	€13,50	5.648
Kinderen 6 t/m 17 jaar	€5,50	1.060	€6,50	1.230	€6,50	1.165
Kinderen < 6 jaar	Gratis	439	gratis	624	Gratis	640
CJP	€8,50	228	€11,00	43	€11,50	26
Mensen met een handicap	€8,50		€11,00	38	€6,50	34
Groepen >15 personen	€8,50		Afh. van groeps grootte	0	Afh. van groeps grootte	0
Resellers (hotels zoals De Draeck)	€8,00	72	€11,50	112	€12,50	30
Museumkaart (kickback)	€5,87	9.443	€9,67	14.965	€5,04	11.379
Vriendenloterij (kickback)	€5,70	1.440	€8,10 <sup>36</sup>	2.051	€8,10	1.818
Entree divers (SBM, Dag Kasteel en diverse)			Diverse tarieven	749	Diverse tarieven	257
Gratis	Gratis	238	Gratis	657	Gratis	2.939
Vrienden van het Markiezenhof, leden Vereniging Rembrandt, ICOM, divers entree)						
<b>Totaal aantal bezoekers</b>		<b>18.519</b>		<b>28.132</b>		<b>23.936</b>

<sup>33</sup> Omdat er geen gestructureerd publieksonderzoek is gedaan en de bezoekcijfers niet consistent zijn vastgelegd is er een slechts een beperkt beeld te geven.

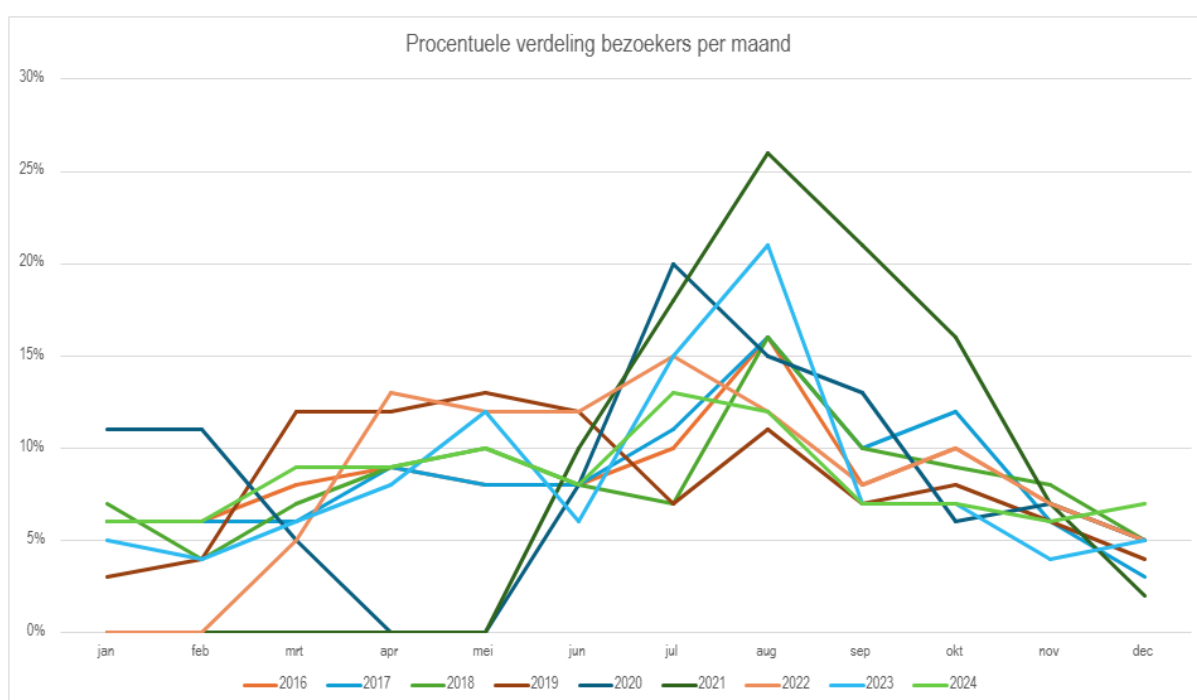
<sup>34</sup> Inclusief €2,50 per ticket voor een consumptie in het Museumcafé.

<sup>35</sup> Inclusief €1,00 per ticket voor een consumptie in het Museumcafé.

<sup>36</sup> 60% van een voltarief entree.

Van 30 januari 2018 tot 3 januari 2023 is de volledige begane grond van het Markiezenhof vrij toegankelijk geweest. Dit had meer gratis bezoekers tot gevolg. Het is niet duidelijk of het voornemen om meer omzet te genereren in het Museumcafé is gerealiseerd; er zijn onvoldoende voorhanden om hier conclusies aan te verbinden. Vanaf 2023 wordt een deel van de (verhoogde) entreprijs ingezet voor een gratis consumptie als geste naar bezoekers voor de verhoogde toegang.

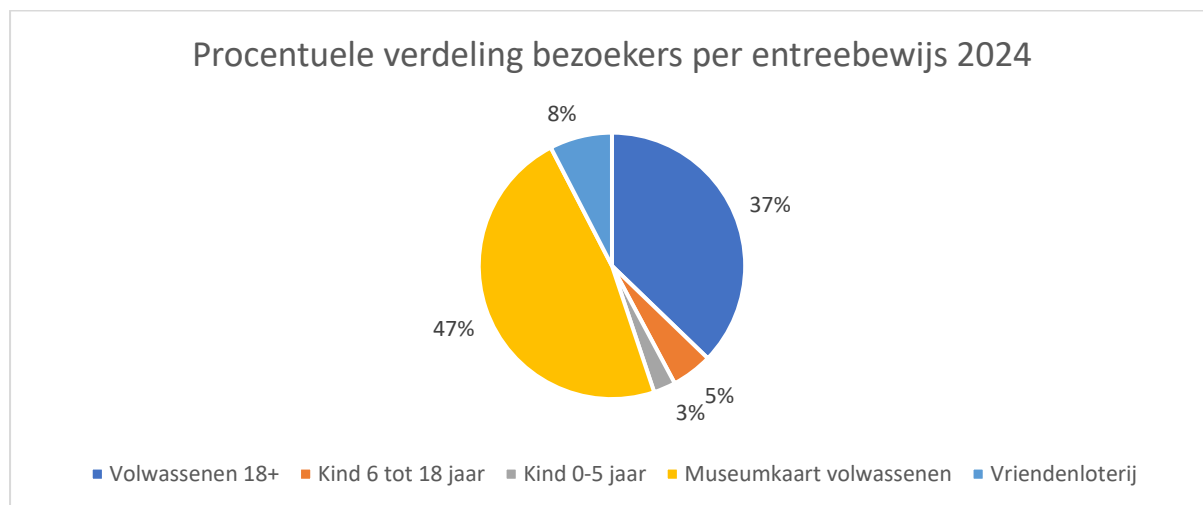
Als gekeken wordt naar procentuele spreiding over het jaar, dan valt de enorme piek in de zomermaanden op. Ook zijn de tentoonstellingen binnen het samenwerkingsverband met de M6 duidelijk terug te zien in de bezoekerscijfers (piek in 2019 mrt-jun en apr-jul in 2022). De jaren 2020 en 2021 waren atypisch vanwege de Coronapandemie



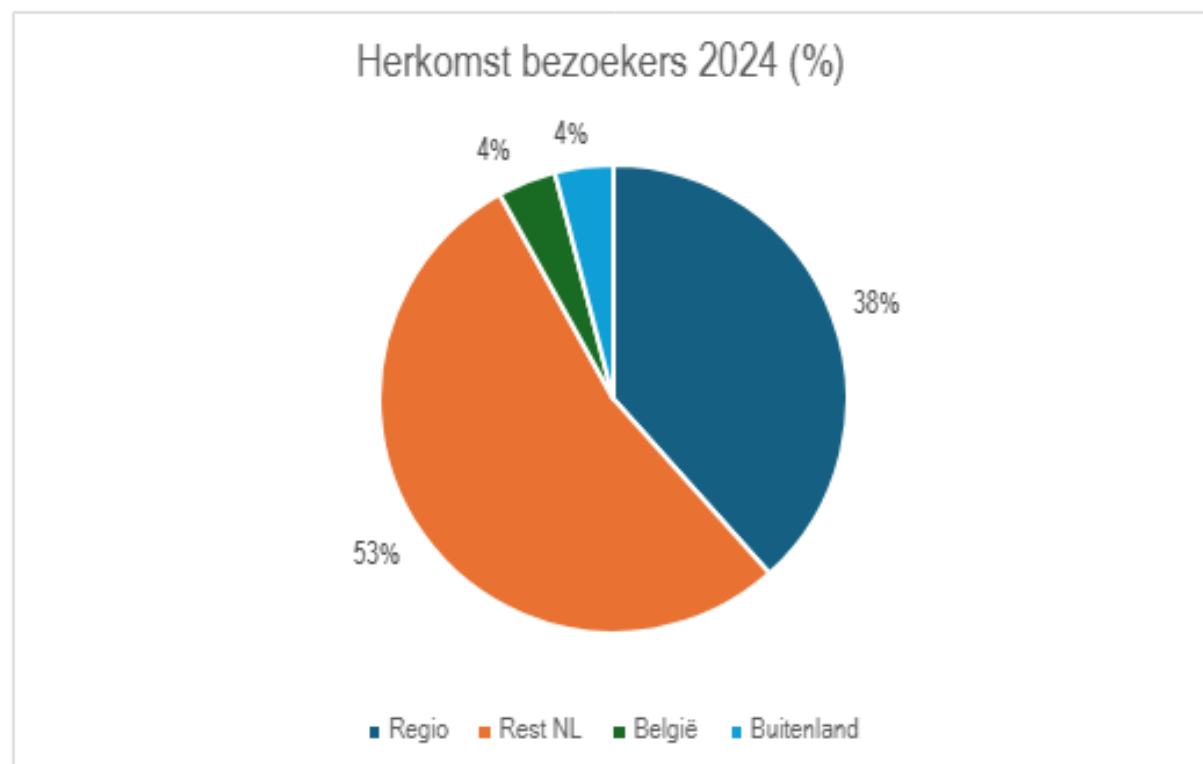
Wat betreft spreiding over de week laat het eerste half jaar van 2024 een duidelijke trend zien: het merendeel van de bezoekers (63%) komt op vrijdag, zaterdag of zondag. Dinsdag en donderdag zijn met 11% en 12% van de bezoekers de minst bezochte dagen, tegelijk zijn deze dagen het meest in trek bij schoolklassen.

	Percentage bezoekers
Maandag	Gesloten
Dinsdag	11%
Woensdag	14%
Donderdag	12%
Vrijdag	17%
Zaterdag	25%
Zondag	21%

De entreebewijzen die bezoekers gekocht hebben, geven een indicatie over hun profiel. In 2024 kwam 47% van de bezoekers het museum binnen met een Museumkaart.



De herkomst van bezoekers is over de jaren heen met verschillende maten gemeten, wat data niet vergelijkbaar maakt. In 2024 was 4% van de bezoekers afkomstig uit België, 4% uit overig buitenland 38% uit de regio<sup>37</sup> en de overige 53% uit de rest van Nederland<sup>38</sup>.



<sup>37</sup> Met regio wordt het gebied in de driehoek Willemstad-Breda-Goes bedoeld. Dit is dus inclusief de gemeente Bergen op Zoom.

<sup>38</sup> Door afrondingsverschillen sluiten de percentages niet aan tot 100%.

In 2024 is een analyse van de reisbereidheid gemaakt op basis van deskresearch omdat bezoekersdata ontbreken, zie onderstaande kaart.



Gele cirkel	Cultuurliefhebbers algemeen	20-25 km enkele reis met de auto <sup>39</sup>
Oranje cirkel	Museumkaarthouders	49 km enkele reis met de auto <sup>40</sup>
Rode cirkel	Gemiddelde afstand voor vrije tijdsbesteding	61 km enkele reis met de trein <sup>41</sup>

Reisbereidheid van bezoekers wordt beïnvloed door uniciteit van het aanbod, de reisafstand in kilometers of minuten en de kosten van de reis.

De reisbereidheid van een museumliefhebber (Museumkaarthouders) is groter dan die van de gemiddelde cultuurliefhebber die ook andere kunstvormen zoals theater bezoekt. Nederlanders zijn bereid tot 61 km met de trein te reizen voor vrijetijdsbesteding.

Het verzorgingsgebied van de museale functie van het Markiezenhof bevindt zich tussen Rotterdam in het noorden, Tilburg in het oosten, voorbij Antwerpen in het zuiden en de westgrens loopt tot en met Vlissingen.

<sup>39</sup> Museumcijfers 2019, trends in de museumsector, Museumvereniging.

<sup>40</sup> Museumcijfers 2019, trends in de museumsector, Museumvereniging.

<sup>41</sup> [https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/84755NED?q=reisbereidheid%20musea#AfgelegdeAfstandPerRitGemiddeld\\_2](https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/84755NED?q=reisbereidheid%20musea#AfgelegdeAfstandPerRitGemiddeld_2)

## Museumcafé

Op de begane grond van het stadspaleis bevindt zich aan de zijde van de Franse tuin, het Museumcafé. Tuinzaal 1 maakt deel uit van het café, net als het terras in de Franse tuin. Op warme dagen wordt de Kleine binnenplaats ingezet als terras. Er is een beperkt aanbod doordat er een kleine keuken is. De openingstijden van het Museumcafé zijn gekoppeld aan die van het museum.

Met ingang van 2023 is de gratis toegang tot de benedenverdieping opgeheven. Hierdoor is het Museumcafé uitsluitend nog toegankelijk voor museumbezoekers. Om de omzet toch op peil te houden krijgt iedere volbetalende museumbezoeker een muntje voor een gratis kopje koffie. Desondanks bleef het museumcafé verlieslatend, zelfs zonder investerings- en huisvestingskosten mee te rekenen. Belangrijke redenen zijn: de lange openingstijden, het lage aantal bezoekers van het museum, alleen museumbezoekers hebben toegang tot het Museumcafé en er is een beperkt aanbod. Daarnaast zijn de personeelskosten door de CAO en anciënniteit van het team, hoog. De gemiddelde besteding per bezoeker is met €2,35 ex btw laag vergeleken met de sectorbenchmark van €4,64 per bezoeker (ex btw).<sup>42</sup>

	2023	2024
<b>Omzet</b>	€64.650,-	€54.000,-
<b>Inkoopkosten</b>	€21.981,- <sup>43</sup>	€18.360,-
<b>Personeelskosten (2,36 fte)<sup>44</sup></b>	€134.964,-	€153.552,-
<b>Resultaat zonder huisvestings- en algemene kosten</b>	<b>-€92.295,-</b>	<b>-€117.912,-</b>

## Museumshop

Bij de museumentree worden enkele artikelen verkocht als service aan de bezoekers. Dit betreft catalogi van tentoonstelling van M6, enkele publicaties over Bergen op Zoom en een selectie ansichtkaarten. Ook zijn er enkele artikelen van kunstenaars met een mentale beperking te koop. De omzet bedroeg in 2023 €4.574,-.

<sup>42</sup> Museum het Markiezenhof, adviesrapport horeca en evenementen, Vijverborgh, 2024.

<sup>43</sup> In 2023 was de totale inkoop van de horeca- en commerciële functie €116.747,- zonder de inzet van de extern ingehuurde salesondersteuning. Omdat er geen onderscheid gemaakt is tussen inkoop voor het Museumcafé en de commerciële functie (verhuur) wordt de aanname gedaan dat 34% van de omzet van het Museumcafé inkoopkosten zijn. Deze aanname is gebaseerd op berekeningen die horeca adviesbureau Vijverborgh heeft uitgevoerd (Adviesrapport betreffende La Pucelle en de Graankelder, Februari 2025). Deze berekening is doorgetrokken naar 2024.

<sup>44</sup> Exclusief aansturing.

## Externe analyse

Externe trends en factoren beïnvloeden de museale functie van het Markiezenhof en vormen kansen of bedreigingen. De belangrijkste DESTEP<sup>45</sup>-trends zijn:

### Algemeen

Waardering musea – 85% van de Nederlandse bevolking vindt musea ‘van ons allemaal’ en onmisbaar (73%). Bijna driekwart van de Nederlanders vindt bovendien musea Eigentijds, Aantrekkelijk en Uitnodigend. Als voornaamste bezoekredenen worden genoemd Leuk, Educatief en Interessant. Bereikbaarheid, de collectie, prijs, drukte en parkeergelegenheid vormen de belangrijkste factoren achter een keuze voor een museum. Zestig procent van de bevolking geeft aan voor het eerst een museum te hebben bezocht in hun jeugd (<12 jaar).<sup>46,47</sup>

Demografie – naar verwachting groeit de Nederlandse bevolking naar 19,1 miljoen inwoners in 2040. Een kwart van de inwoners is dan 65 jaar of ouder.<sup>48</sup> Dat is een groei met bijna 5% ten opzichte van 2024.<sup>49</sup> Veel van deze senioren zijn nog volop actief en hebben de tijd en middelen om te besteden, bijvoorbeeld aan museumbezoek.

Stijgende kosten – bedrijven kunnen gestegen kosten voor grondstoffen en energie niet of nauwelijks doorberekenen.<sup>50</sup> Deze gestegen kosten treffen ook musea, bijvoorbeeld bij het maken van tentoonstellingen.<sup>51</sup>

### Bergen op Zoom

Nieuwe Cultuurvisie – Bergen op Zoom heeft een nieuwe pijlervisie Sociaal en Veilig ontwikkeld. Cultuur vormt hier een onderdeel van. Deze visie is formeel vastgesteld door de gemeenteraad in juni 2024 en vormt de grondslag voor het te ontwikkelen cultuurbeleid waar het Markiezenhof als stadsmuseum een belangrijke rol in zal spelen.

Thema's uit de pijlervisie Sociaal en Veilig zijn:

- Meedoen – cultuur heeft naast haar intrinsieke waarde de kracht om maatschappelijk, toeristisch, ruimtelijk en economisch bij te dragen aan Bergen op Zoom. Historie en hedendaagse expressie gaan hand in hand. De gemeente zet in op brede toegankelijkheid, waarbij samenwerking tussen organisatie – zoals de culturele basisinfrastructuur waar het Markiezenhof deel van uitmaakt - als essentieel wordt gezien om dit, net als betaalbaarheid, te verbeteren. De aan de sector gerelateerde codes<sup>52</sup> worden verplicht gesteld.
- Ontwikkelen – talentontwikkeling, waar expliciet inzet en ontwikkeling van bewoners mee wordt bedoeld, wordt gestimuleerd. De gemeente wil een sterk en weerbaar cultuurnetwerk

<sup>45</sup> DESTEP-analyse: trends op het gebied van Demografie, Economie, Sociaal-maatschappelijk vlak, Technologie, Ecologie en Politiek-juridisch vlak.

<sup>46</sup> *Maatschappelijk impactonderzoek*, Museumvereniging, 2024.

<sup>47</sup> Zie ook het onderzoek *Wie de jeugd heeft...?* EMS Cultuuronderzoeken, 2018.

<sup>48</sup> Bevolking in de toekomst | CBS.

<sup>49</sup> Ouderen | CBS.

<sup>50</sup> Meer ondernemers verwachten stijging verkoopprijzen | CBS.

<sup>51</sup> Recordaantal bezoeken met Museumkaart, maar musea hebben het zwaar: ‘Overheid moet blijven investeren’ | Het Parool.

<sup>52</sup> *Fair practice code*, *Code cultural governance* en de *Code culturele diversiteit en inclusie*.

stimuleren, dat over de stadsmuren heen kijkt. De inzet van cultuur bij complexe maatschappelijke opgaven wordt belangrijker.

- Gezond leven makkelijk maken – cultuur kan worden ingezet als (preventie) middel om maatschappelijke problemen als eenzaamheid, vergrijzing, armoede, dementie etc tegen te gaan.
- Een veilige stad – kunst en cultuur kunnen bijdragen aan een veilige en leefbare stad.

Pijlervisie Economie – Toekomstbeeld 2025. In de nieuw geformuleerde Pijlervisie Economie is het begrip BeLeefStad een kernbegrip: in Bergen op Zoom BeLeefStad wordt een duidelijke verbinding gezocht tussen werken wonen en verblijven. Het voorzieningenniveau (commercieel, recreatief, cultureel en qua doelgroep) moet daarbij aansluiten. Hierbij is cultuur een belangrijke drager voor de identiteit van Bergen op Zoom en haar bezoekers.<sup>53</sup> Het vrijetijdsaanbod moet blijven meegroeien met de ambitieuze woningbouwopgave (+7.000 woningen). Het versterken van de positionering van Bergen op Zoom BeLeefStad (citymarketing) wordt als een van de focuspunten gezien.

Bio-based economy - samen met partners als de provincie Brabant zet Bergen op Zoom zich langjarig in om biomassa te gebruiken voor de productie van nieuwe materialen en producten en op die manier bij te dragen aan een duurzame samenleving en een innovatieve en toekomstbestendige economie.

Erkenning Geopark Schelde Delta door Unesco – door de erkenning van de Schelde delta als Geopark door Unesco (maart '24) wordt in het Markiezenhof een bezoekerscentrum ontwikkeld over de lust en last van water, geologie en klimaat. Dit wordt gecombineerd met een onthaalpoortfunctie van de Zuiderwaterlinie,<sup>54</sup> een samenwerking tussen vestingsteden om deze linie tussen Tholen en Grave beleefbaar te maken.

Onderzoek verzelfstandiging VVV – in het najaar van 2025 wordt onderzocht of en op welke de VVV verzelfstandigd kan worden. Dit toeristisch informatiepunt is een samenwerking tussen de gemeenten Bergen op Zoom, Woensdrecht en Steenberg. Op dit moment is de VVV gevestigd in de Geheimraadzaal van het Markiezenhof; een zelfstandige eenheid gelegen aan de Steenbergsestraat. Ook wordt een kantoorruimte in de poortvleugel gebruikt.

Citymarketing – op dit moment heeft de Gemeente Bergen op Zoom geen actieve citymarketingstrategie, een nieuw op te zetten werkwijze wordt onderzocht. Stadspromotie is cruciaal voor toeristische bestemmingen, waaronder musea, om een groter publiek te bereiken. Op eigen kracht is bovenregionale promotie voor een museum haast onmogelijk.

Potentie riviercruises – Bergen op Zoom is een aantrekkelijke bestemming voor deelnemers aan een riviercruise, zelfs als er geen aanlegplaats is.<sup>55</sup>

Locatie archeologische functie heroverwogen – in het voormalige politiekantoor aan de Wassenaarstraat in Bergen op Zoom zijn op dit moment de archeologische dienst van de gemeente en stichting van amateurarcheologen In den Scherminckel gehuisvest. Samen ontsluiten zij de archeologische vondsten via een ArcheoHotspot. De locatie maakt deel uit van een herontwikkelingsgebied.

Collectie Bergen op Zoom - de stadscollectie van Bergen op Zoom is verdeeld over vier organisaties: de archeologische dienst, het West-Brabants Archief, Kidor/Kunstwacht voor beeldende kunst in de

---

<sup>53</sup> Pijlervisie Economie – Toekomstbeeld 2035, gemeente Bergen op Zoom, 2024.

<sup>54</sup> Zie De oudste en langste waterlinie | Zuiderwaterlinie.

<sup>55</sup> Bergen op Zoom geschikt voor cruises? De stad wel, aanmeren is lastig | Bergen op Zoom | bndestem.nl.

openbare ruimte en het Markiezenhof. Hierdoor is niet de volledige collectie integraal ontsloten en zijn deelcollecties verdeeld geraakt over meerdere organisaties.

Zorg concurrentievervalsing – de (horeca)ondernemers van Bergen op Zoom zijn verenigd in ondernemersvereniging Sterck. Omdat de gemeente (en straks een door de gemeente gesubsidieerde stichting) horeca exploiteert zou er sprake kunnen zijn van de overtreding van de Wet Markt & Overheid.<sup>56</sup> De gemeenteraad heeft echter op 18 september 2014 de “exploitatie van het Markiezenhof inclusief museum” aangewezen als activiteit, die plaatsvindt in het algemeen belang als bedoeld in de Mededingingswet.<sup>57</sup>

## Museaal

Opkomst edutainment – “leren en spelen” vat de term edutainment het beste samen. Vanuit inhoud wordt op een speelse manier kennis overgedragen. Een voorbeeld zijn de Museumjeugduniversiteit of theatercolleges rond een specifiek onderwerp als het Haagsch College. Creators economy – zelf verhalen maken en delen via – veelal – social media is een stevige trend. Museale collecties en -locaties vormen het ruwe materiaal voor influencers/content creators om zichzelf uit te drukken en zo de wereld te bereiken. Hoewel musea nog steeds als geloofwaardig en autoriteit op hun gebied worden gezien, draagt deze trend wel bij aan de meerstemmigheid. Ook niet-museale organisaties creëren inhoudelijke content over historische en kunstobjecten, een voorbeeld zijn de Vereniging Rembrandt (magazine en tentoonstellingen) en de Vriendenloterij (podcast).

Belevingseconomie - Mensen zijn op zoek naar unieke ervaringen waarbij meerdere zintuigen worden aangesproken (multi-sensorisch). Historische locaties als het Markiezenhof, kunnen hier op inspelen door de rijke geschiedenis en het karakter van de locatie te benadrukken en interactieve elementen toe te voegen die bezoekers een gedenkwaardige ervaring bieden. Dit hoeft niet per se in de vorm van (interactieve of multimediale) belevingen; het kan ook een beleving van verstillend en schoonheid zijn.

Storytelling – Het Markiezenhof heeft een rijk verhaal te vertellen. In plaats van de historische feiten centraal te stellen, worden deze ingezet als basis voor het verhaal.

Technologische integratie - Technologie is van een toevoeging geworden tot een basiselement met dito verwachtingen museumbezoekers. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor snelheid en beschikbaarheid van informatie, online kaarten kopen maar ook het kunnen vinden van (collectie)informatie. Ook tijdens een bezoek is technologie, bijvoorbeeld in de vorm van een multimedia tour niet meer weg te denken. Nieuwe technologieën als virtual/augmented/mixed reality vinden hun weg naar musea, bijvoorbeeld om niet (meer) bestaande situaties als historische foto's zichtbaar te maken door middel van een augmented reality ervaring. Artificial Intelligence (AI) wordt in musea al ingezet om bezoekers te betrekken, zoals het vinden van je dubbelganger in een portret.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Overheid als marktpartij | Mededinging | Rijksoverheid.nl.

<sup>57</sup> *Besluitenlijst van de vergadering van burgemeester en wethouders van 8 juli 2014 – 28-07 CS COP Implementatie Wet Markt en Overheid*, zie ook Handreiking Wet Markt en Overheid, p. 9.

<sup>58</sup> Zie Art Selfie Camera — Google Arts & Culture.

Duurzaamheid – vanuit zorg om het milieu is er in toenemende mate kritiek op de zogenaamde blockbusters waarvoor kunstwerken en de bezoekers over de hele wereld reizen.<sup>59</sup> Dit maakt ruimte vrij voor nieuwe, creatieve manieren van tentoonstellingen maken op basis van de eigen collectie.

Inclusie en diversiteit – meer verschillende mensen bereiken en zich welkom laten voelen is een belangrijke trend in de museale wereld en daarbuiten. Dit uit zich in randprogrammering en inclusief taalgebruik maar ook in de samenstelling van teams en de aandacht voor toegankelijkheid in de meest brede zin van het woord. In vaste opstelling betekent dit meer aandacht voor onvertelde verhalen, zoals bijvoorbeeld Museum Hof van Busleyden de geschiedenis ‘tegen de haren instrijkt’ in hun recent vernieuwde vaste presentatie.<sup>60</sup> Musea pretenderen niet langer hét objectieve verhaal te vertellen maar realiseren zich dat perspectieven veranderen met de tijdgeest. Het innemen van een bepaald standpunt (in plaats van neutraal-objectief te blijven) past in die trend.

Samenwerking musea – in toenemende mate werken musea onderling samen. Voorbeelden zijn samenwerkingsverbanden als M6 en Club Zien en uit het feit dat onderlinge bruikleenregels voor kunstvoorwerpen soepeler worden.<sup>61</sup>

Sturen op impact – ook in de museale wereld wordt, net als op andere beleidsterreinen, in toenemende mate gestuurd op impact. Er wordt niet alleen gestuurd op getallen (output) maar ook op impact (outcome) .

Post-corona – het aantal Nederlandse bezoekers dat in 2023 een museum bezocht is met 9,5 miljoen weer op het pre-corona niveau van 2019.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Meta Knol: Stop de blockbusterverslaving - Museum De Lakenhal.

<sup>60</sup> Vaste collectie - Museum Hof van Busleyden | Museum in Mechelen.

<sup>61</sup> 20160624-Slimmer-Lenen.pdf (museumvereniging.nl).

<sup>62</sup> Recordaantal bezoeken met Museumkaart, maar musea hebben het zwaar: ‘Overheid moet blijven investeren’ | Het Parool.

## SWOT- analyse

De SWOT-matrix confronteert de hierboven beschreven interne factoren met de uitkomst van de externe analyse. Uitgangspunt is dat de interne *Strengths* (sterkten) en *Weaknesses* (zwakten) beïnvloedbaar zijn door het Markiezenhof, externe *Opportunities* (kansen) en *Threats* (bedreigingen) kunnen niet door de organisatie beïnvloed worden.

+

-

### Strengths (sterkten, intern)

#### bewaren

- goede depot voorziening
- collectie hulpverlening (CHV) op orde

#### interpreteren en tentoonstellen

- Geheimenconcept vernieuwend
- interactieve presentatie stijlkamers
- miniatuurkermis

#### educatie en bemiddeling

- eigen educatieruimte
- deelname Club Zien

#### faciliteiten

- USP: oudste en mooiste stadspaleis van de Lage Landen
- belangrijke rol in NL geschiedenis
- ligging in het stadscentrum Bergen op Zoom
- goed bereikbaar met auto en OV

#### organisatie

- collectiebeleidsplan wordt vernieuwd
- betrokken team vrijwilligers
- tentoonstellingen worden in eigen huis ontwikkeld en gerealiseerd

### Weaknesses (zwakten, intern)

#### onderzoeken

- geen structureel onderzoek naar gebouw/collectie
- functie stadshistoricus opgeheven
- museumbibliotheek niet volledig ontsloten

#### verzamelen

- nauwelijks topstukken van bovenlokaal belang
- geen actieve visie op collectieverwerving

#### bewaren

- collectieregistratie niet compleet
- collectie niet online ontsloten
- museale condities in het Markiezenhof beperkt tot 4 ruimtes en bovendien instabiel
- instabiel klimaat in overige ruimtes

#### interpreteren en tentoonstellen

- vaste presentatie is gedateerd of onvoldoende uitgewerkt en gedragen (Geheimenconcept)
- samenhang in vaste presentatie ontbreekt
- visie op tentoonstellingen mist (onderwerpen, timing)

#### educatie en bemiddeling

- beperkt educatie aanbod (omvang en doelgroepen) door ontbreken expertise
- beperkte toepassingen nieuwe technologie (geen audioguide)
- deels tweetalig maar visie ontbreekt

#### faciliteiten

- verwevenheid met commercieel gebruik (ook: geluid)
- gebouw niet duurzaam, onveilige temperaturen voor bezoekers en collectie
- minder dan een derde van de zalen is bereikbaar voor mensen met een fysieke beperking
- navigatie Stadspaleis slecht
- gebruikte techniek (interactieve presentatie stijlkamers) werkt niet altijd
- Museumcafé en Franse tuin niet extern toegankelijk
- aanbod museumwinkel zeer beperkt

#### organisatie

- team onderbemenst en heeft veel wisselingen

- gehad. Daardoor zijn taakverdeling en verantwoordelijkheid niet altijd helder.
- beperkt netwerk team (sector, verzamelaars)
  - CRM-systeem ontbreekt
  - cijfers en data bezoekers ontbreken
  - marketingstrategie ontbreekt
  - tentoonstellingen worden in eigen huis ontwikkeld en gerealiseerd daardoor is er relatief weinig innovatie
  - beperkte budgetten
  - Markiezenhof loopt achter bij maatschappelijke trends (inclusie, toegankelijkheid en diversiteit)

## Opportunities (kansen, extern)

### algemeen

- positieve associatie over impact musea bij Nederlanders
- jonge leeftijd eerste museumbezoek (<12 jaar)
- vergrijzing bevolking
- veelheid aan fondsen voor het doen van onderzoek of aanwinsten
- post-corona: museumbezoek is weer op niveau van 2019

### Bergen op Zoom

- Pijlervisie Sociaal en Veilig
- Pijlervisie Economie
- Biobased focus
- erkenning Schelde Delta als Geopark en komst onthaalpoort in combinatie met bezoekerscentrum Zuiderwaterlinie
- onderzoek verzelfstandiging VVV (locatie en samenwerking)
- aanwezigheid riviercruises
- locatie archeologische functie heroverwogen

### museaal

- opkomst edutainment (mix vermaak en inhoud)
- meerstemmigheid (creators economy)
- nadruk op totaalbeleving/concept (belevingseconomie)
- storytelling als middel om verhalen te presenteren
- technologische integratie in de museale beleving
- samenwerking andere musea wordt gemakkelijker (oa M6)
- prettige samenwerking met SBM

## Threats (bedreigingen, extern)

### algemeen

- stijgende kosten

### Bergen op Zoom

- voortdurende bezuinigingen
- ontbreken citymarketingactiviteiten
- zorg concurrentievervalsing bij (horeca)ondernemers
- samenwerking WBA en Archeologische Dienst soms lastig omdat collectie verdeeld is over meerdere organisaties en registratiesystemen

## Naar een vernieuwd museum

### Ontwikkelen rode draad

Welk verhaal vertelt het Markiezenhof aan zijn bezoekers, via de vaste opstelling, tijdelijke presentaties en online? Het antwoord op deze vraag is leidend voor de richting binnen de museale functies Bewaren, Verzamelen, Onderzoeken, Interpreteren en Tentoonstellen. De museale visie wordt in 2025/2026 ontwikkeld en getoetst bij stakeholders uit de stad en het museale veld. Op basis hiervan wordt een plan van aanpak opgesteld voor het stap voor stap herzien van de vaste presentatie en de programmering (tentoonstellingen, randprogrammering).

Inhoudelijke ingrediënten voor deze visie zijn:

- Het Markiezenhof - bouw- en bewoningshistorie
- Bergen op Zoom en ommelanden – stadsgeschiedenis, vesting, kermis, plantbased-economie, Geo-park

De blik waarmee naar deze onderwerpen gekeken wordt is:

- Een (inter)nationaal perspectief – in plaats van binnen de vesting naar buiten te kijken, wordt het Markiezenhof, het voormalige Markiezaat en Bergen op Zoom geplaatst binnen een grotere (historische) context, bijvoorbeeld als deel van het Hertogdom Brabant en Bourgondische rijk, de sleutel tot Holland, in relatie met Antwerpen;
- Onderzoekend en tegen de stroom van de geschiedenis in - ‘against the grain’ –: de geschiedenis wordt geschreven door de overwinnaars. Dit betekent niet dat er geen andere verhalen of bronnen zijn, maar deze vragen meer en ander onderzoek.<sup>63</sup> Een voorbeeld uit Bergen op Zoom zijn het levensverhaal van Freule Lieske of de historie van Tanneke Driesen.

De wijze waarop de inhoud gepresenteerd wordt is storytelling; een aansprekende vertelwijze die het verhaal en de beleving centraal zet en daarmee directer tot de bezoekers spreekt en die tegelijk onderbouwd wordt door (historische) feiten.

Belangrijk is de wens om mét de gemeenschappen te werken in plaats van te vertellen over, zoals op dit moment het geval is bij de miniatuurkermis/jaarmarkt.

### *Bewaren*

Met de huidige eigenaren van de verschillende deelcollecties (zie p. 27) worden langjarige afspraken gemaakt over het gebruik van deze stukken. De collectie Bergen op Zoom blijft eigendom van de gemeente Bergen op Zoom. Met de stichting Markiezenhof wordt een behoud- en beheerovereenkomst opgesteld. Dit geldt ook voor collectiestukken die binnen deze deelcollectie vallen en op locaties buiten het Markiezenhof en het depot zijn. Een aandachtspunt hierbij is hoe de samenwerking tussen de collecties van Bergen op Zoom formeel vorm wordt gegeven (archief, kunst in de openbare ruimte).

Als norm voor behoud en beheer wordt de norm van het Museumregister gevolgd.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Geïnspireerd door *Über den Begriff der Geschichte* (1940) een tekst van cultuurfilosoof Walter Benjamin.

<sup>64</sup> Museumnorm 2020.pdf (museumregisternederland.nl)

De volledige collectieregistratie (inclusief standplaatsregistratie) wordt afgerond in 2028. Vervolgens wordt de collectie online ontsloten en doorzoekbaar.

Het collectie hulpverleningsplan wordt jaarlijks geactualiseerd en ieder jaar vinden trainingen plaats van het betrokken team.

### *Verzamelen*

Het collectiebeleidsplan wordt geactualiseerd voor de verzelfstandiging (medio 2026). In dit plan wordt expliciet aandacht besteed aan het verzamelbeleid van het museum. Afstotingsbeleid volgens de LAMO-richtlijnen vormt hier een onderdeel van.<sup>65</sup> Ook wordt in beeld gebracht op welke gebieden actief verzameld gaat worden ('een verlanglijstje') en hoe om wordt gegaan met schenkingen, zodat vragen zoals van de Cort Heijligers Stichting over militair erfgoed, sneller beantwoord kunnen worden.

Op basis van het 'verlanglijstje' kan gericht en actiever verzameld worden. Naast eigen middelen voor kleine aanwervingen, worden partners als Vereniging Rembrandt, de Vrienden van het Markiezenhof en de Mastboom Brosens Stichting gericht benaderd voor steun.

Met de stichting Vrienden van het Markiezenhof wordt ingezet op het harmoniseren van het aankoopbeleid waarbij het aankoopbeleid van het museum leidend is.

### *Onderzoeken*

De museale functie Onderzoeken krijgt meer ruimte, zowel in aanloop naar tentoonstellingen als voor de vaste opstelling op basis van de uit te werken visie. Dit onderzoek kan intern worden uitgevoerd of met externe onderzoekers als promovendi. Als richtlijn geldt dat conservatoren 15-20% van hun tijd besteden aan onderzoek.

Om richting te geven aan het onderzoek wordt een meerjaren-onderzoeksagenda opgesteld in afstemming met stakeholders uit de stad (archeologische dienst, West-Brabants Archief etc) en museale partners die binnen hetzelfde domein actief zijn (Museum Breda, Noordbrabants Museum, Museum Hof van Busleyden etc). Onderzoek naar de herkomst van de collectie maakt deel uit van deze agenda.

De museumbibliotheek wordt geordend en ontsloten. Dit project, dat intern wordt uitgevoerd, is afgerond in 2027. Ook wordt een acquisitiebeleid opgesteld.

### *Interpreteren en tentoonstellen*

Als eerder aangegeven wordt de vaste opstelling herzien aan de hand van een te ontwikkelen rode draad. In volgorde worden in ieder geval de volgende ruimtes heringericht:

1. Jaarmarkt/anatomisch kabinet/cinematograaf
2. Authentiek Bergs

In totaal betreft het 1.000 m<sup>2</sup> aan vaste opstelling die wordt herzien, gelegen op de eerste en tweede verdieping van het Markiezenhof. Om de vaste opstelling als totaal up to date te houden, wordt uitgegaan van een vervangingstermijn van 10 jaar. Kleinere ingrepen tijdens de looptijd, als het wisselen van een bruikleen of het toevoegen van een werk, houden de presentatie dynamischer.

---

<sup>65</sup> De reeds in gang gezette afstoting van de deelcollectie spotprenten en de BKR-collectie wordt afgerond voor de verzelfstandiging.

Zaal 1747 wordt opnieuw vormgegeven binnen het project Onthaalpoort interreg (Be)Leefbare Schelde en moet medio 2026 opgeleverd worden. Een punt van aandacht is het inpassen van deze presentatie in het grotere verhaal van het Markiezenhof.

De wayfinding<sup>66</sup> van het complex wordt herzien. Vooruitlopend daarop wordt De Grote Galerij uit het museale parcours gehaald omdat deze buitengewoon onlogisch in de route ligt en er geen noodzaak is deze als presentatieruimte te behouden. Bovendien is deze ruimte niet geklimatiseerd.

Per jaar worden twee wisseltentoonstellingen gepresenteerd in de schatkamers. Wat betreft timing vallen zij in de periode feb-jun en sept-jan. Dit zijn de periodes waarop de meeste musea tentoonstellingen organiseren omdat dan de kerndoelgroep Museumkaarthouders en lokale bezoekers het beste te bereiken zijn. In de zomermaanden komt het accent te liggen op programmering voor families met kinderen en toeristen waarbij het erfgoed centraal staat. De onderwerpen van deze presentaties hangen direct samen met de te ontwikkelen rode draad. Het Markiezenhof volgt dus geen kunsthof-principe waarbij de programmering los staat van de plek. Juist de *genius loci*, de plek zelf, vormt het uitgangspunt.

De samenwerking met de M6 musea en het Rijksmuseum wordt de komende jaren voortgezet. Als vervolg op de cyclus *Schatten uit het Rijks* wordt vanaf 2026 de trilogie *Geloof, hoop en liefde* gepresenteerd, ook in het Markiezenhof (vanaf 2028).

De voortzetting van *Match*<sup>67</sup> wordt momenteel onderzocht maar zal in deze of gewijzigde vorm doorgang vinden.

Bergen op Zoom is de meest noordelijke Bourgondische stad. Geïnspireerd door het succesvolle partnerschap met M6 en het Rijksmuseum wordt daar ook de blik voor samenwerking gericht naar het Bourgondische Zuiden: Een grensoverschrijdend samenwerkingsverband met Museum Hof van Busleyden (Mechelen), Museum Breda, het Noordbrabants Museum en het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen ligt op historische vlak en wat betreft de collectie voor de hand. Ook samenwerking met privécollecties als de Phoebus Foundation wordt nader onderzocht.

Tentoonstellingen worden, meer dan voorheen, behandeld als projecten. Door een groter beroep te doen op externe expertise bij bijvoorbeeld (concept)ontwikkeling, bouw en marketing, krijgt de organisatie meer inspiratie van buitenaf, in plaats van alles binnen de eigen gelederen te ontwikkelen en uit te voeren. Dit wordt ook zichtbaar in de begroting waar tentoonstellingen een eigen onderdeel vormen.

De tuinzalen op de begane grond worden ingezet als 'stadszalen'; lokale initiatieven kunnen in deze drie ruimtes kunst exposeren. Deze presentaties hebben bij voorkeur een link met de tentoonstelling die op dat moment in het Markiezenhof te zien is. Omdat deze ruimtes niet geklimatiseerd zijn en vooral gebruikt worden voor commerciële doeleinden moeten de getoonde werken 'tegen een stootje' kunnen. Om kwaliteit te garanderen worden voorstellen getoetst bij partners als Arsis.

---

<sup>66</sup> Met wayfinding wordt de manier van navigeren door een gebouw bedoeld. Bewegwijzering ('de bordjes') zijn hier een onderdeel van.

<sup>67</sup> De presentatie waarbij 1 topstuk uit de Rijksmuseum-collectie wordt geconfronteerd met 1 werk uit de collectie van het betreffende museum.

## Educatie en publieksbemiddeling

In 2027 wordt een visie op educatie opgesteld. In dit document wordt beschreven hoe de educatieve werking en publieksbemiddeling in het museum vorm krijgt voor de vaste opstelling en wisselende tentoonstellingen. Kerndoelgroepen voor het aanbod zijn museumbezoekers en kinderen in familie- en schoolverband.

In de visie is ook aandacht voor mensen met een handicap en de manier waarop omgegaan wordt met inhoudelijke en sociale toegankelijkheid.<sup>68</sup> Omdat het onmogelijk is om in een keer toegankelijk te worden voor alle doelgroepen, wordt gekozen voor een stapsgewijze aanpak.

Naast het reguliere aanbod in het museum wordt, in het verlengde van de pijlervisie Sociaal en Veilig, onderzocht hoe kwetsbare doelgroepen die het museum niet zelf kunnen bezoeken, in hun eigen omgeving met de collectie in contact gebracht kunnen worden (outreach). Een voorbeeld is de 'Museumtafel' die langs woonzorginstellingen gaat.<sup>69</sup>

Omdat er langjarig geen educatiefunctie is geweest is de veel van het materiaal verouderd en moet er een inhaalslag gemaakt worden. Hier is in 2025 al een bescheiden start mee gemaakt. Insteek voor het totale educatie- en bemiddelingsprogramma is dat het breed toegankelijk is, ook financieel en binnen de begroting van het Markiezenhof dit kostenneutraal is.

Wat betreft de samenwerking met de Stadsgidsen Bergen op Zoom (SBM) wordt onderzocht op welke manier deze geïntensiveerd kan worden, zowel inhoudelijk als organisatorisch (planning rondleidingen).

## Bezoekers

Het totaal aantal museumbezoekers moet groeien van 23.936 in 2024 naar bijna 36.000 in 2030.<sup>70</sup>

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Aantal bezoekers	23.936	25.612	27.404	29.323	31.375	33.571	35.921
Omzet ex BTW	€ 143.882	€ 173.655	€ 171.445	€ 195.685	€ 221.671	€ 242.745	€ 259.737

Bij het berekenen van deze bezoekerscijfers is uitgegaan van een jaarlijkse groei met 7% in de periode 2025-2030.

Om een groei van het aantal bezoekers te bereiken moet geïnvesteerd worden in de marketing van het museum als merk en de individuele tentoonstellingen. Dit start met het vergroten van de kennis van bezoekers (data en kwantitatief onderzoek als bezoekttevredenheid) en deze vervolgens om te zetten in een (online) marketingstrategie. Als segmentatiemodel is gekozen voor het Culturele Doelgroepenmodel, dat al jaren een stevige positie heeft in het culturele veld.<sup>71</sup> Zowel het CKB als Theater De Maagd werken met dit model wat onderlinge vergelijking mogelijk maakt.

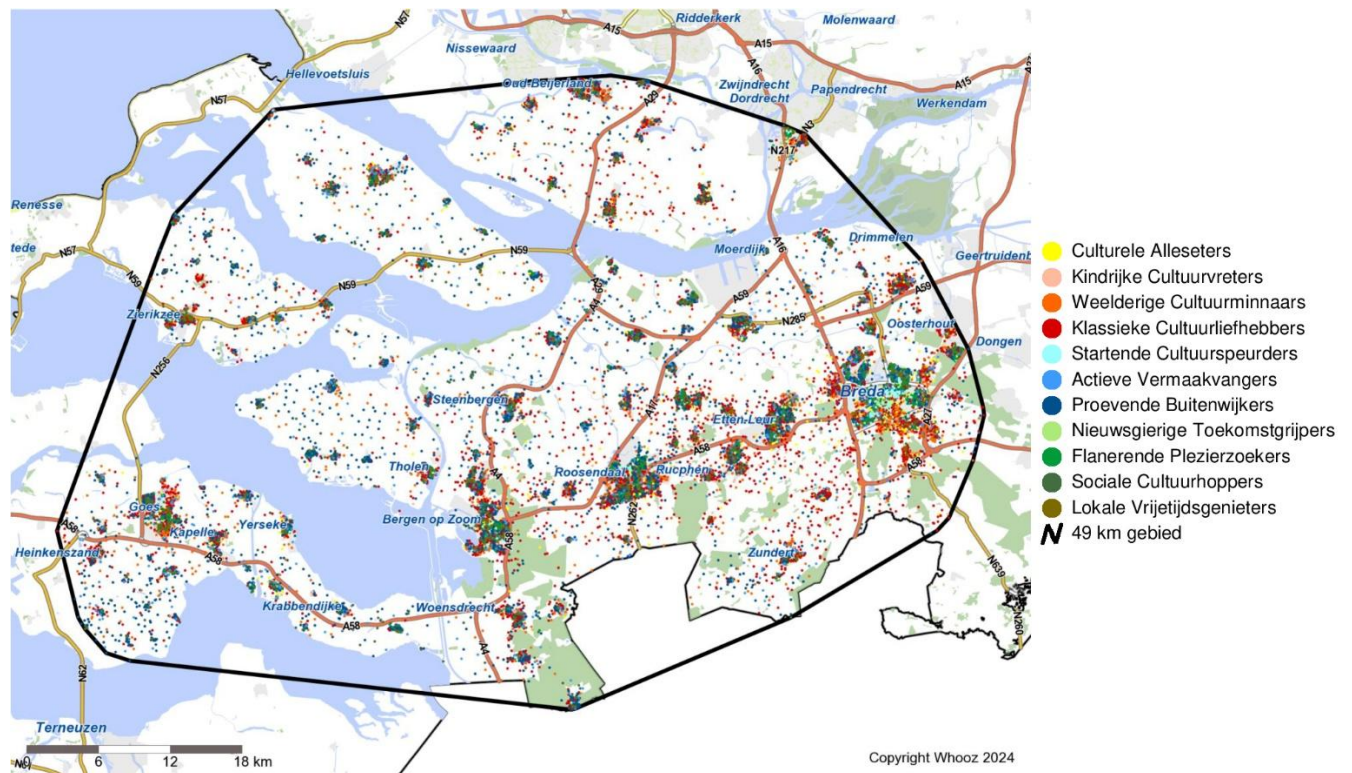
<sup>68</sup> *Onbeperkt Toegankelijk*, Rijksmuseum, 2023, p. 55.

<sup>69</sup> Onvergetelijk Limburgs Museumtafel - Limburgs Museum

<sup>70</sup> Bijlage VI, projectie recette.

<sup>71</sup> Zie <https://www.rotterdamfestivals.nl/publieksbereik/culturele-doelgroepenmodel>.

Als kernpubliek wordt gericht op publiek dat zich binnen een straal van 49 KM van het museum bevindt. Incidenteel, bij grotere tentoonstellingen, wordt de rode cirkel gezien als verzorgingsgebied (zie p. 23).



De analyse van het Culturele Doelgroepenmodel brengt op het niveau van huishoudens de doelgroepen in kaart. Het sterkste oververtegenwoordigd ten opzichte van het landelijk gemiddelde zijn de doelgroepen Klassieke Cultuurliefhebbers ('Bewonderaars van traditionelere kunsten die verfijning en kwaliteit zoeken'), Kindrijke Cultuurvreters ('Blakende jonge gezinnen die prat gaan op culturele uitjes), Culturele Alleseters ('Jonge stedelingen met volle (online) agenda die allerlei cultuur bezoeken') en Weelderige Cultuurminnaars ('Willen het goede leven leiden en zoeken het kersje op de taart'). Voor een exacte omschrijving van de doelgroepen zie wordt verwezen naar de website van Rotterdam Festivals.<sup>72</sup>

<sup>72</sup> Zie <https://www.rotterdamfestivals.nl/publieksbereik/culturele-doelgroepenmodel>.

	2025	2026 2027	2028 ev. <sup>73</sup>
Vol tarief	€14,50	€14,50	€16,00
Kinderen 6 t/m 17 jaar	€6,50	gratis	gratis
Kinderen < 6 jaar	gratis	gratis	gratis
CJP	€11,50	€11,50	€14,00
Mensen met een handicap	€6,50	gratis	gratis
Groepen >15 personen	wisselend	€13,50	€15,00
Resellers (hotels zoals De Draak)	€13,50	€12,50	€14,00
Museumkaart (kickback)	€ 6,22	€ 5,70	€ 6,66
Vriendenloterij (kickback)	€ 8,70	€ 8,70	€ 9,60
Gratis	Begeleiders mensen met een handicap, Vrienden van het Markiezenhof, leden Vereniging Rembrandt, ICOM, divers entree		

Om beter toegankelijk te worden voor mensen met een handicap, gezinnen en schoolklassen vanuit een financieel perspectief, krijgen mensen met een handicap en kinderen tot 18 jaar vanaf 2026 vrij toegang. De derving – op basis van de cijfers van 2023 – is iets meer dan 7.000 EUR<sup>74</sup> en wordt opgevangen door een verhoging van de reguliere entreprijs van €13,50 naar €14,50 in 2025. Het netto resultaat op basis van de bezoekerscijfers van 2023 is netto 651 EURO.

## Development

Het begrip *development* omvat alle activiteiten die gericht zijn op het aangaan en onderhouden van relaties met (potentiële) partners om huidige en toekomstige steun te faciliteren. In deze definitie is ‘fondsenwerving’ de uitkomst van dit proces. De focus bij development ligt op de relatie, terwijl fondsenwerving transactie-gericht is.

Het begrip development staat voor alle activiteiten op basis van filantropie (algemeen nut) en sponsoring (tegenprestatie) die het Markiezenhof kan ondernemen om de benodigde middelen te verkrijgen voor realisatie van de visie, missie en organisatiedoelstellingen. Hoewel development vaak wordt geassocieerd met geld is dit slechts een van de middelen om de gestelde doelen te bereiken. Andere vormen van steun zijn goederen/diensten in natura, expertise en contacten.

In het (recente) verleden is geen actief beleid geweest op het vlak van development. Incidenteel werden fondsen aangevraagd, bijvoorbeeld voor een publicatie, aanwinst of tentoonstelling. De Vrienden van het Markiezenhof, die een cruciale rol hebben gespeeld in de vorming van het museum zoals dit vandaag is door het ondersteunen van de restauratie en het inrichten van de museale ruimtes, zijn van een actieve geefkring met een duidelijk doel gegroeid naar een club van

<sup>73</sup> Inclusief 9% BTW, benchmark zie bijlage .

<sup>74</sup> Berekend op basis van de cijfers van 2023: 1.230 kinderen die €5,50 (€6,50 min 1 euro voor een consumptie) per entree betalen: 6.765 EUR. Mensen met een handicap: 38 mensen die €5,50 (€6,50 min 1 euro voor een consumptie) per entree betalen: 247 EUR, opgeteld is dit 7.012 EUR.

zeer betrokken insiders die, bij gebrek aan sturing vanuit het museum, een eigen koers ontwikkelen, bijvoorbeeld met aankopen.

Omdat development van groot belang is voor het draagvlak voor het Markiezenhof, wordt een medewerker development aangesteld. Samen met de directeur krijgt deze de opdracht de development-strategie vorm te geven op basis van onderstaande pijlers:

1. Institutionele gevers - fondsen, overheden, sociaal-maatschappelijke organisaties etc.
2. Bedrijven – sponsoring.
3. Particulieren – o.a. Vrienden van het Markiezenhof, legaten en (micro)donaties.

Naast deze drie pijlers onderscheiden we nog *special projects*; eenmalige werfacties voor een concreet, ambitieus werfdoel, vaak met een mix van partners uit bovenstaande pijlers. Een voorbeeld is de herinrichting van de vaste opstelling.

Actief worden op het vlak van development vraagt investeringen (personele bezetting en middelen) Deels betreft dit kosten voor werving, deels betreft dit tegenprestaties in de vorm van bijvoorbeeld ter beschikking stellen van ruimtes. In de genoemde strategie wordt dit menu van tegenprestaties verder uitgewerkt. Uitgangspunt zijn onderstaande percentages:

	Percentage tegenprestatie
Overheden (subsidies)	0%
Fondsen	0%
Bedrijven	20-25%
Particulieren	50-60%

Op basis van benchmarking en ervaringsgegevens zijn onderstaande bedragen opgenomen in de meerjarenbegroting.

	2026	2027	2028	2029	2030
Overheden (subsidies)	€34.000	€5.000	€30.000	€30.000	€30.000
Fondsen	€5.000	€25.000	€35.000	€45.000	€55.000
Bedrijven	€5.000	€10.000	€15.000	€20.000	€20.000
Particulieren	-	€5.000	€10.000	€12.500	€15.000
<b>Totaal</b>	<b>€44.000</b>	<b>€45.000</b>	<b>€90.000</b>	<b>€107.500</b>	<b>€120.000</b>

## Museumcafé

In 2024 is door horeca adviesbureau Vijverborgh onderzoek gedaan naar de toekomstscenario's voor het Museumcafé van het Markiezenhof om de huidige verlieslatende exploitatie om te zetten in een positieve businesscase.<sup>75</sup>

Er zijn drie scenario's uitgewerkt:

- A. de exploitatie in eigen beheer voortzetten
- B. het Museumcafé volledig uitbesteden
- C. een samenwerkingsverband met een nader te selecteren exploitant.

Het voorkeursscenario is het samenwerkingsverband tussen het museum en een externe (lokale) partij. De operationele organisatie wordt hierbij volledig uitbesteed aan de externe cateraar/exploitant maar de regie over inrichting en assortiment blijft bij het museum. Door middel van een exploitatieovereenkomst met een bijbehorende service level agreement (SLA) wordt dit geborgd. De motivatie is het optimaal gebruik maken van externe expertise, continuïteit, het delen van risico en de focus op kernactiviteiten van het museum.

Uitgaande van 45.000 bezoekers aan het Museumcafé (museumbezoekers en bezoekers van buiten), is bij het in eigen beheer houden van de exploitatie sprake van een negatief resultaat van ruim €13.000,-.

Bij het uitbesteden van de exploitatie laat de begroting een resultaat zien van €32.328,- voor de ondernemer, als gerekend wordt met een afdracht voor huur en huisvestingskosten aan het Markiezenhof.

	Scenario A – in eigen beheer	Scenario C - samenwerking
Omzet obv 45.000 bezoekers	€208.800	€258.300
Ingrediënt kosten	€58.464	€51.660
Personeelskosten	€130.138 <sup>76</sup>	€112.320
Algemene kosten	€12.528	€10.332
Huisvestingskosten	€20.880	€25.830
Investeringen/afschrijvingen	Ntb	Ntb
Afdracht aan het Markiezenhof	Nvt	€25.830
Resultaat	-€ 13.210	€32.328
<b>Resultaat Markiezenhof</b>	<b>-€ 13.210</b>	<b>€51.660</b>

In scenario C wordt uitgegaan van een ondernemer met meerdere vestigingen waardoor scherper kan worden ingekocht en inkoop- en algemene kosten lager zijn. Ook wordt gewerkt met lagere loonkosten doordat de horeca CAO toegepast wordt.

<sup>75</sup> Museum het Markiezenhof, Adviesrapport horeca en evenementen, Vijverborgh, 2024.

<sup>76</sup> Op basis van de huidige formatie en inschaling: het team blijft in dit scenario verbonden aan de organisatie.

Omdat het uitwerken van het concept, de werving van de partner en de daaruit voortvloeiende afspraken (ook op het gebied van kostenverdeling) nog in gang gezet moeten worden na het besluit tot verzelfstandiging is voorzichtigheidshalve gekozen om de inkomsten (huur en afdracht) niet voor de volledige €51.660 op te nemen in de begroting maar een stelpost van €20.000.

### **Museumshop**

De Museumshop wordt gezien als een service aan de bezoekers. De museumwinkel is geen bestemming op zich maar een mogelijkheid om een aandenken mee te nemen van het museum zoals een catalogus of ansichtkaart. Met een lokale ondernemer wordt in 2025 onderzocht op welke manier invulling gegeven kan worden aan deze ondersteunende functie (assortiment). Uitgangspunt is dat de Museumshop jaarlijks een bescheiden positief resultaat levert. Vooralsnog is een online shop niet voorzien.

## 5. Commerciële functie

Het Markiezenhof heeft naast een museale functie een belangrijke functie als locatie. De representatieve ruimtes van de heren van Bergen zijn nog steeds geliefde zalen om samen te komen. Niet alleen is het Markiezenhof huiskamer van de stad – zoals tijdens Jeugdmonumentendag en de Koningsdagborrel, ook is het veelvuldig decor van filmopnames of fotoshoots. Veel Bergenaren gaven hun ja-woord in de Hofzaal en bedrijven huren de ruimtes graag voor feestelijke bijeenkomsten.

### Interne analyse

De commerciële functie omvat alle activiteiten voor een in- of externe opdrachtgever die plaatsvinden in een specifieke, vaak exclusief voor het gezelschap gebruikte, ruimte.

Het Markiezenhof is een complex gebouw. Dit betekent dat de museale en verhuurfunctie continu door elkaar heen lopen: museumbezoekers komen bruidsparen tegen en tijdens de opbouw van een evenement is het museumcafé vaak gewoon geopend. Deze manier van werken draagt bij aan de levendigheid van het complex maar veroorzaakt soms overlast tussen de functies.

De aard van het gebouw maakt bovendien dat niet alle faciliteiten die voor verhuur gewenst zijn, aanwezig zijn, zoals een keuken of een handige bergruimte voor materiaal.

Binnen de context van verhuur worden de volgende doelgroepen onderscheiden:

**Bedrijven** – externe (commerciële) organisaties

**Particulieren** – individuen voor vieringen van bijzondere momenten als huwelijken

**Sociaal maatschappelijke organisaties** – bijvoorbeeld de Stichting Vastenavond

**Intern** – interne activiteiten zoals een opening

In het Markiezenhof zijn momenteel de volgende ruimtes in gebruik voor (commerciële) verhuur:

**Hofzaal** – het hart van het Markiezenhof met de monumentale Christoffelschouw. Deze ruimte meet 165 m<sup>2</sup> en biedt plaats tot 300 gasten.<sup>77</sup>

**Tuinzalen** – op de begane grond, direct aan de Franse tuin, liggen de twee tuinzalen en het museumcafé. Deze lichte ruimtes meten ongeveer 65m<sup>2</sup> per ruimte. Voor een staande receptie bieden deze ruimtes plaats aan ongeveer 100 personen per ruimte.

**Domeinkamer** – de Domeinkamer ligt in een andere vleugel van het Markiezenhof en heeft een eigen opgang. Deze ruimte is 41m<sup>2</sup> en biedt zitplaats aan 15 deelnemers.

---

<sup>77</sup> Voor een volledig overzicht van de beschikbare ruimtes en capaciteit, zie bijlage VII.

**Educatie atelier** – het Educatie atelier is gelegen op de eerste verdieping in dezelfde vleugel als de Domeinkamer. In eerste instantie is de plek bedoeld voor creatieve activiteiten maar hij wordt ook verhuurd. De oppervlakte is 51m<sup>2</sup>.

Naast locaties binnen exploiteert het Markiezenhof ook enkele buitenruimtes van het stadspaleis: De grote binnenplaats, de kleine binnenplaats en de Franse tuin. De Beeldentuin en de Achterplaats vallen op dit moment niet onder regie van het Markiezenhof.

Het Markiezenhof heeft op dit moment niet de benodigde vergunningen voor de commerciële verhuur. Prioritair wordt onderzocht op welke manier binnen de bestaande bestemmingsplannen dit wel gerealiseerd kan worden.

De commerciële werking wordt deels binnen de organisatie van het Markiezenhof opgevolgd: de coördinator balie- en servicemedewerkers besteedt 10 uur van haar tijd aan verhuur en planning. De sales- en eventmanagementfunctie wordt momenteel uitbesteed aan Pion Organisatie en Evenementen (20 uur per week). Voorheen was dit een functie in gemeentelijke dienst. Doordat veel wisseling geweest is op deze functie, zijn netwerk en kennis verloren gegaan. Ook zijn er weinig vaste processen en procedures. In 2025 is begonnen met het uitwerken van vaste protocollen en is een salesbrochure ontwikkeld.

De catering wordt uitbesteed aan geselecteerde cateraars.

De technische ondersteuning voor eenvoudige bijeenkomsten wordt door het Markiezenhof-team gedaan, bij complexere technische wensen wordt ook dit uitbesteed aan een van de vaste leverancier. Dit geldt ook voor inhuur van materialen, meubilair, decoratie etc. Deze kosten worden doorbelast aan de opdrachtgever met een commissieopslag tussen de 10 en 20%. Deze opslag is wisselend omdat de commissie wordt gebruikt als onderhandelingsruimte.

Gelet op de markt zijn de tarieven voor de verhuur van de zalen aan de lage kant, terwijl door externe inhuur en commissies de offertes hoog worden gehouden wat de conversie voor het Markiezenhof negatief beïnvloedt.

De marketing van de verhuur-functie wordt opgepakt door het communicatieteam van het Markiezenhof, al is dit zeer beperkt gebeurd. Zo ontbreekt goed communicatiemateriaal (foto's, brochures) en wordt er geen actieve (online) marketing bedreven. Veel van de zichtbare communicatie is gedateerd en de website voorziet niet in de informatiebehoefte van potentiële opdrachtgevers.

Door de inzet van Pion Evenementen is het aantal events, en de daarmee samenhangende omzet positief gestegen ten opzichte van 2022. De manier van werken is echter reactief ipv pro-actief: er wordt geen actieve sales bedreven: Aanvragen die binnenkomen worden behandeld maar er ontbreekt een heldere visie/manier van werken in de vorm van een saleshandboek, er wordt geen deelgenomen aan locatie-evenementen of salesbezoeken.

Het planningssysteem Yesplan is nog geïmplementeerd ten tijde van het Cultuurbedrijf met daarbij Theater De Maagd. Het is onvoldoende ingericht om ondersteunend te werken voor het team

waardoor veel processen, zoals offertes, nog handmatig gaan. Daarom is in 2025 gestart met een volledige herinrichting van deze software. Daarnaast is de check op uitgaande facturen door het team te beperkt. Het is vooral de waan van de dag die regeert.<sup>78</sup>

Rapportage of sturing op cijfers van commerciële verhuur als marge of conversie is niet aan de orde geweest bij het Markiezenhof. De 'horeca-functie' – commerciële verhuur en museumcafé – werd als één geheel beschouwd waardoor specifieke cijfers of inzicht per functie ontbreken. Het is daardoor alleen mogelijk op hoofdlijnen de resultaten weer te geven:

	2024
Aantal evenementen	70
Aantal gasten	3.986
Omzet (ex BTW)	€316.000
Kosten (ex BTW)	
inkoop catering	€211.640 <sup>79</sup>
personeelskosten	€72.672
<b>Resultaat Markiezenhof</b>	<b>€31.688</b>

De commerciële functie van het Markiezenhof draaide in 2024 ruim 30.000 EUR positief. In dit resultaat is geen rekening gehouden met extra inzet personeel Markiezenhof (schoonmaak, technische ondersteuning), afschrijving van materialen of verbruik van de locatie (energie, water, warmte).

## Externe analyse

Het Markiezenhof opereert niet in een vacuüm. Externe trends en factoren beïnvloeden de organisatie en vormen kansen of bedreigingen. De belangrijkste DESTEP<sup>80</sup>-trends zijn:

### Algemeen

Stabiele huwelijksmarkt – het aantal huwelijken in Nederland blijft stabiel rond de 65.000 huwelijken per jaar, na een inhaalpiek door Corona in 2022<sup>81</sup>.

Belangstelling huwelijken – trouwen kan zich, mede door programma's als *Married at first sight*, verheugen op een grote publieke belangstelling.

Krappe arbeidsmarkt - de arbeidsmarkt blijft, zeker in Brabant, krap tot zeer krap.<sup>82</sup> Dit is ook de verwachting voor Bergen op Zoom.<sup>83</sup>

<sup>78</sup> Museum het Markiezenhof, Adviesrapport horeca en evenementen, Vijverborgh, 2024.

<sup>79</sup> In 2024 bedroeg de totale inkoop voor de catering 230.000 EUR, inclusief de kosten voor de inkoop van het museumcafé. Omdat in die berekening (zie p. 24) al 18.360 EUR is mee-gecalculeerd op basis van benchmarkgegevens, wordt hier gerekend met €211.640.

<sup>80</sup> DESTEP-analyse: trends op het gebied van Demografie, Economie, Sociaal-maatschappelijk vlak, Technologie, Ecologie en Politiek-juridisch vlak.

<sup>81</sup> Trouwen | CBS.

<sup>82</sup> Spanningsindicator: arbeidsmarkt niet langer zeer krap (werk.nl).

<sup>83</sup> Duurzame economische groei en brede werkgelegenheid in de regio - Bergen op Zoom (nieuws.nl).

Stijgende kosten – bedrijven kunnen gestegen kosten voor grondstoffen en energie niet of nauwelijks doorberekenen.<sup>84</sup> Deze gestegen kosten betreffen dus ook het Markiezenhof als organisatie als de mogelijk opdrachtgevers die scherper zullen letten op uitgaven.

## **Bergen op Zoom**

Werkgelegenheid De meeste werkgelegenheid is te vinden in de zorg (23%), groot/detailhandel (17%), industrie (15%) en zakelijke dienstverlening (10%). Motor achter de Bergse economie zijn de bedrijventerreinen: Theodorushaven/Noordland nemen 5.500 banen voor hun rekening.<sup>85</sup>

La Pucelle – Het voormalige bak- en washuis van het Markiezenhof wordt sinds 35 jaar geëxploiteerd als restaurant met enkele ruimtes voor commerciële verhuur. Interbrew Nederland huurt de locatie van de Gemeente Bergen op Zoom en verhuurt deze sinds december 2025 aan een nieuwe horeca ondernemer. De Graankelder, bedoeld voor feesten en partijen, maakt onderdeel uit van deze huurovereenkomst.<sup>86</sup>

Bibliotheek West-Brabant – is gevestigd in een uitbreiding van het Markiezenhof die eind jaren '70 bij de restauratie is gerealiseerd. Hoewel het volume en de mogelijkheden interessant zijn en de bibliotheek herhuisvesting onderzoekt, is er op dit moment te weinig concreet om dit onderdeel te laten zijn van het ondernemingsplan.

## **Evenementen/verhuur**

Groei markt zakelijke verhuur – Het aantal evenementen, georganiseerd door bedrijven is na Covid-19 toegenomen met 26,5%.<sup>87</sup>

Flexibiliteit in ruimtegebruik - Evenementenplanners zoeken naar locaties die flexibel kunnen worden aangepast aan verschillende soorten evenementen en groepsgroottes.

Belevingseconomie – Zie p. 24.

Storytelling – Het Markiezenhof heeft een rijk verhaal te vertellen. Evenementenplanners kunnen storytelling integreren in de eventenervaring door middel van rondleidingen, historische re-enactments, multimedia presentaties en interactieve.

Technologische integratie - Het gebruik van technologie in evenementen wordt steeds belangrijker en beperkt zich niet alleen tot het evenement zelf. Het omvat ook zaken als digitale uitnodigingen, event management software, interactieve apps voor bezoekers en technologische oplossingen voor registratie en betaling. Technologie is van een toevoeging geworden tot een basiselement met dito verwachtingen bij opdrachtgevers en deelnemers. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor snelheid en beschikbaarheid van informatie, bijvoorbeeld in de vorm van een offerte.

Hybride evenementen - De populariteit van hybride evenementen, waarbij zowel fysieke als virtuele deelnemers worden betrokken, blijft groeien sinds Corona. Dit vraagt wel een specifieke infrastructuur (livestreaming van presentaties, interactieve online sessies etc.).

---

<sup>84</sup> Meer ondernemers verwachten stijging verkoopprijzen | CBS.

<sup>85</sup> Idem.

<sup>86</sup> Omdat het Markiezenhof geen partij is in deze huur, valt het buiten het bestek van dit ondernemingsplan.

<sup>87</sup> <https://www.eventbranche.nl/nieuws/de-staat-van-de-eventbranche-minder-omzet-zelfde-aantal-collegas-meer-events-23584.html>

Duurzaamheid – net als technologie is duurzaamheid voor evenementen de norm geworden. Dit geldt voor afval en bijvoorbeeld de keuze voor minder milieubelastende menusamenstelling en seizoensgebonden producten van lokale ondernemers (maatschappelijk verantwoord ondernemen).

## SWOT- analyse

De SWOT-matrix confronteert de hierboven beschreven interne factoren met de uitkomst van de externe analyse. Uitgangspunt is dat de interne *Strengths* (sterkten) en *Weaknesses* (zwakten) beïnvloedbaar zijn door het Markiezenhof, waarbij externe *Opportunities* (kansen) en *Threats* (bedreigingen) niet door de organisatie beïnvloed kunnen worden.

+

-

### Strengths (sterkten, intern)

#### locatie

- USP: oudste en mooiste stadspaleis van de Lage Landen
- ligging in het stadscentrum Bergen op Zoom
- goed bereikbaar met auto en OV
- veel onbenutte ruimten, met name in de kantoorvleugel
- zowel binnen- als buitenruimten
- akoestiek

#### faciliteiten

- mooie, representatieve ruimtes

#### team

- flexibel en gemotiveerd team

#### organisatie

- koppeling met inhoud collectie mogelijk

### Weaknesses (zwakten, intern)

#### locatie

- verwevenheid met museaal gebruik (ook: geluid)
- verwevenheid gebouw met restaurant La Pucelle, oa dubbelgebruik toiletten
- gebouw niet duurzaam (temperatuur)
- niet alle zalen zijn bereikbaar voor mensen met een fysieke beperking
- monumentaal gebouw met collectie (niet alles kan/ruimtes zijn niet flexibel inzetbaar)

#### faciliteiten

- gedateerd meubilair
- technische voorzieningen beperkt/gedateerd

#### team

- afhankelijk van externe ondersteuning op sales/evenementen
- veel wisselingen binnen het team

#### organisatie

- planningsysteem Yesplan beperkt ingezet
- CRM-systeem ontbreekt (contacten zitten bij personen)
- beperkte ondersteuning door communicatie-team
- geen targets of zicht op financiën
- geen kostprijsberekening
- focus organisatie ligt op de museale functie
- besluitvorming traag

#### overig

- beperkte bekendheid als locatie
- actieve sales ontbreekt
- kwaliteit gebodene past niet altijd bij de status die de omgeving oproept

## Opportunities (kansen, extern)

### Algemeen

- stabiele huwelijksmarkt
- belangstelling voor trouwen

### Bergen op Zoom

- La Pucelle wordt herontwikkeld
- Bibliotheek West-Brabant (mogelijk op termijn)

### Evenementen/verhuur

- groei zakelijke markt
- belevenis economie
- storytelling

## Threats (bedreigingen, extern)

### Algemeen

- krappe arbeidsmarkt
- stijgende kosten

### Overig

- benodigde vergunningen commerciële verhuur komen niet op orde
- verwachtingen vanuit gemeenschap Bergen op Zoom ('gebruik was altijd gratis')
- toenemende concurrentie

## Aanpak

In 2024 is door horeca-adviesbureau Vijverborgh een basale businesscase voor de commerciële functie van het Markiezenhof opgesteld op basis van benchmarkgegevens.<sup>88</sup> Het doel van deze verkenning is een duidelijker beeld te krijgen van de potentie van de omzet van deze functie. Het uitgangspunt van een commerciële functie is immers om een positief financieel resultaat te genereren om het fundament onder de organisatie te versterken.

Als doelmarkten worden onderstaande segmenten onderscheiden, elk met een eigen focus en tariefstelling. Voor ieder segment heeft Vijverborgh een laag, medium en hoog scenario berekend. Benchmarkgegevens zijn gebruikt om tot een gemiddelde besteding per evenement over alle segmenten gemiddeld te komen:

Gemiddelde besteding per gast		
Zaalhuur	€18,90	27%
Eten en drinken	€35,00	50%
Overig (decoratie, inhuur technische materialen etc)	€16,10	23%
Totaal	€70,00	

<sup>88</sup> Museum het Markiezenhof, Adviesrapport horeca en evenementen, Vijverborgh, 2024.

## Bedrijven

Externe (commerciële) organisaties die een evenement willen organiseren met het Markiezenhof als locatie. De potentie, in de verkorte analyse van Vijverborgh, is ongeveer 135 bijeenkomsten per jaar, met een gemiddelde groeps grootte van 68 personen. Bij een gemiddelde besteding van 70 euro per deelnemer vertegenwoordigt dit marktsegment een potentie van maximaal €642.600<sup>89</sup>. In dit maximale scenario bedraagt de omzet op de zaalhuur ruim 173.000 EUR.

focus:	congres (1 dag, op di/wo/do) diner/feestavond (do/vr/za) vergaderen (di/wo/do)
leadtime:	3-5 maanden (vergadering), 6-12 maanden (congres)
tarief:	commercieel

## Particulieren

Dit segment betreft individuen die een speciaal moment willen vieren in het Markiezenhof, bijvoorbeeld een huwelijk of uitvaart/gedenkmoment. In tegenstelling tot huwelijken kennen gedenkmomenten geen seizoen en is de lead-tijd (moment tussen plannen en uitvoeren van een evenement) veel korter. Door deze markten te combineren is een optimalere bezetting van de zaalcapaciteit mogelijk. De potentie voor de huwelijksmarkt wordt in het hoogste scenario gezet op €171.360, gedenken vertegenwoordigt in het meest optimistische scenario een omzet van €57.120. Aan inkomsten op zaalhuur binnen het totale segment is, met dit maximale scenario, €61.000 haalbaar.

focus:	huwelijksluiting en huwelijksfeest (vr/za in mei/jun/sept/okt) gedenkmomenten
leadtime:	12-18 maanden (huwelijk), 1-2 weken (gedenkmomenten)
tarief:	commercieel

## Sociaal maatschappelijke organisaties

Ook culturele en sociaal maatschappelijke organisaties moeten een plek kunnen blijven vinden in het Markiezenhof. Dit kan, zoals tot voor kort gebeurde, niet om niet. Het Markiezenhof maakt als zelfstandige stichting immers kosten als schoonmaak, inzet personeel om het evenement voor te bereiden en te begeleiden en verbruikskosten als gas, water en licht. Daarom is er een kostprijsberekening opgesteld die, afgerond, het culturele tarief vormt voor sociaal maatschappelijke organisaties uit Bergen op Zoom. Ook de commerciële tarieven vinden hun basis in deze kostprijsberekening.<sup>90</sup>

focus:	beschikbaar voor sociaal maatschappelijke en culturele initiatieven in Bergen op Zoom
leadtime:	6-12 maanden
tarief:	cultureel

<sup>89</sup> In de meerjarenbegroting wordt voor alle marktsegmenten gerekend met het mediumscenario. Bij het uitbesteden van Eten en drinken en Overig aan externen komt alleen het deel zaalhuur (18,90 EUR/per gast) ten bate van het Markiezenhof.

<sup>90</sup> Bijlage VII: tarieven commerciële functie Markiezenhof.

### **Intern**

Naast activiteiten met een externe opdrachtgever zijn er ook interne evenementen als openingen. De organisatie van deze activiteiten worden uitgevoerd door het team van de commerciële functie, al staan hier geen inkomsten tegenover.

De organisatie van educatieve activiteiten als lezingen of rondleidingen vallen onder de verantwoordelijkheid van de educatie-functie. Wel moet er een continue afstemming zijn tussen de commerciële verhuur en educatie over het gebruik van ruimtes. Een gezamenlijke manier van plannen en werken is dus essentieel. Dit geldt ook voor de organisatie van publieksevenementen als roofvogelshows.

### **Team**

Om bovenstaande ambities te realiseren wordt een sales coördinator aangenomen. Deze persoon heeft als taak de verkoop (sales) van het Markiezenhof uit te voeren en de evenementen volledig voor te bereiden tot de uitvoerfase. (offerte, planning, interne afstemming etc).

De uitvoer van het evenement is in handen van een externe cateraar, samen met een evenementenmanager van het Markiezenhof. Op deze manier kan de sales coördinator proactief de locatie in de markt zetten en netwerk opbouwen.

Het marketingteam speelt een belangrijke, ondersteunende rol bij het in de markt zetten van het Markiezenhof als evenementenlocatie. Daarom worden tijd en middelen vrijgemaakt.

In bovenstaande opzet wordt gewerkt met een externe cateraar. Dit betekent dat de inkomsten voor eten en drinken (volledig) en overige inkomsten als inhuur materiaal (deels) naar een derde partij vloeien. Daar staat tegenover dat er geen directe kosten gemaakt worden door het Markiezenhof, anders dan personeelskosten voor de sales coördinator en marketingpromotie kosten. In de meerjarenbegroting is daarom gerekend met 27% (inkomsten zaalhuur) van de omzet in het maximale scenario.

Naar verwachting is de periode tot eind 2025 nodig om interne processen uit te werken, de marketing uit te rollen en de sales coördinator te werven. Omdat er rekening gehouden moet worden met de leadtime van de verschillende evenementen, zal de omzet een ingroeitijd kennen.

## 6. Erfgoed functie

Het Markiezenhof-complex zelf is met stip het topstuk van de collectie: het stadspaleis uit 1485 is opgenomen op de lijst van 100 belangrijkste monumenten van de Rijksdienst voor Monumentenzorg<sup>91</sup> en een van de vier topmonumenten van Brabant<sup>92</sup>. Het Markiezenhof eindigde in 2023 op de tweede plaats bij de verkiezing Meest romantische kasteel van Nederland. Bovendien ontving het museum in 2024 en 2025 een Michelinster! Er is geen vergelijkbare site van deze ouderdom en omvang in de Lage Landen. Hoewel de erfgoedfunctie niet eerder expliciet benoemd is, worden al activiteiten ondernomen die binnen dat kader passen. Door deze functie verder te versterken wordt van het icoon van Bergen op Zoom een levendig huis gemaakt.

### Interne analyse

De bouwgeschiedenis en architectuur van het Markiezenhof, die meer dan 5 eeuwen omvat, is een rijke bron van verhalen: Erasmus bezocht het Markiezenhof, Koning Philips II en Keizer Karel V dineerden in de Hofzaal en muziek van Jacob Obrecht klonk waarschijnlijk in de Hofkapel. Tegelijk is veel nog onbekend over de bouw- en bewoningsgeschiedenis. In 2023 is de rol van stadshistoricus, die ook de opdracht had het complex en de rol in de geschiedenis van Bergen op Zoom te onderzoeken, uit de formatie wegbezuinigd. Momenteel bereidt een van de conservatoren, in eigen tijd, een proefschrift voor over de bouw- en bewoningsgeschiedenis van het Markiezenhof.

Het inzetten van het erfgoed gebeurt momenteel vooral tijdens grote (landelijke) publieksevenementen zoals Open Monumentendag, Dag van het Kasteel etc. Ook bij lokale events als Popmonument, Jeugdmonumentendag en de Krabbefoor staat het monument in de schijnwerpers. Daarnaast organiseert het Markiezenhof eigen activiteiten die geïnspireerd zijn op het historische decor van het Markiezenhof: de populaire roofvogelshows in de zomer en sinds 2023 het sfeervolle Magisch Markiezenhof samen met ondernemersvereniging Sterck, in aanloop naar de kerstperiode.<sup>93</sup> Dat deze evenementen populair zijn, bewijzen de bezoekersaantallen: Proefmei telde 16.000 bezoekers in 2024, de Jeugdmonumentendag 620 en de Open Monumentendag was in 2023 goed voor 2.279 bezoekers.

Op het gebied van programmering worden incidenteel lezingen in de Hofzaal georganiseerd, in samenwerking met partners als de Geschiedkundige Kring Bergen op Zoom. Ook was de Hofzaal meermaals het decor van sfeervolle concerten.

---

<sup>91</sup> Top 100 van de Rijksdienst voor de Monumentenzorg - Wikipedia.

<sup>92</sup> Topmonumenten Brabant | Bekende monumenten.

<sup>93</sup> Bijlage VIII: overzicht publieksevenementen.

De publieksbegeleiding over het erfgoed is summier: verspreid over het gebouw, bijvoorbeeld in de stijlkamers, wordt toelichting gegeven door middel van tekstbordjes. Ook aan de buitenzijde van het gebouw is de duiding beperkt.

De Grote Binnenplaats is een geliefd startpunt voor (stads)rondleidingen. De bronzen maquette is een dankbaar hulpmiddel om het Markiezenhof te duiden.

Van 2018 tot 2023 was de volledige begane grond van het Markiezenhof vrij toegankelijk. Hierdoor konden monumentenliefhebbers of groepen een kijkje nemen in het monument (oa Hofzaal) zonder direct te betalen. In jaar 2022 maakten 6.688 bezoekers van deze mogelijkheid gebruik. Dit waren dus extra – niet betalende – bezoekers.

Met de 5 andere partners in het complex<sup>94</sup> wordt nauwelijks inhoudelijk samengewerkt rondom de locatie.

## Externe analyse

Belevingseconomie - Mensen zijn op zoek naar unieke ervaringen bij evenementen. Historische locaties als het Markiezenhof, kunnen hier goed op inspelen door de rijke geschiedenis en het karakter van de locatie te benadrukken en interactieve elementen toe te voegen die bezoekers een gedenkwaardige ervaring bieden.

Storytelling – De methode storytelling doet al jaren opgang: niet het presenteren van droge (historische) feiten als jaartallen maar het verbinden van feit aan verhaal. Sterke voorbeelden zijn het project The Lost Palace in Londen (over een afgebrand stadspaleis) en de interactieve stadswandeling rond monumenten die najaar 2025 in Mechelen wordt gelanceerd.

Groei toerisme – Het toerisme in Brabant blijft groeien: in totaal werden in 2024 4,99 miljoen bezoekers ontvangen, waarvan bijna 1,5 miljoen afkomstig uit het buitenland. Ruim 9% van alle bezoekers komt uit België, 7,7% is Duitser.<sup>95</sup> Op wereldschaal wordt weliswaar een volledig herstel naar het niveau van voor Corona van de bezoekersaantallen verwacht, maar de toeristische sector kampt nog wel met ‘tegenwind’ (inflatie, hoge kosten en consumentenvertrouwen). Voor de Nederlandse markt wordt richting 2035 een groei van het toerisme van 11% verwacht, voor de buitenlandse bezoekers, met als belangrijkste landen van herkomst België en Duitsland, is de groeiverwachting 37%.<sup>96</sup>

Belangstelling historie – Bergenaren hebben van oudsher een enorme belangstelling voor historie: er zijn meer dan 25 stichtingen en verenigingen die zich bezighouden met geschiedenis. Een groot aantal daarvan is verenigd in het overlegorgaan Historische Verenigingen.<sup>97</sup>

De groeiende belangstelling voor historie is ook zichtbaar bij het grote publiek met publicaties als de Canon van Nederland (en Vlaanderen) en tv-series als het Verhaal van Nederland – Oranje Nassau waar ook het Markiezenhof een rolletje in speelde. In dit rijtje horen zeker ook de boeken, podcasts en theatershows van de Vlaamse auteur Bart Van Loo die het verhaal van de Bourgondiërs, waar de familie van Glymes bij hoorde, weer terug in het collectief geheugen brengt.

---

<sup>94</sup> Bibliotheek West-Brabant, restaurant La Pucelle, VVV Brabantse Wal, West-Brabants Archief en de Maria kapel.

<sup>95</sup> <https://brabantpartners.com/kennis>

<sup>96</sup> Toerisme in Brabant blijft groeien: ook in 2024 forse stijging buitenlandse bezoekers - De MooiRooiKrant

<sup>97</sup> Bijlage IX – overzicht leden Cultuur-historisch overleg Bergen op Zoom.

Meerstemmigheid – Monumenten dragen een veelheid aan verhalen in zich, terwijl in de ontsluiting vaak de focus ligt op een enkelvoudig verhaal – vaak dat van de machthebbers. De aandacht voor andere geschiedenissen van naamloze velen neemt toe.<sup>98</sup>

Visie Binnenstad – in 2023 is het Toekomstbeeld Binnenstad in samenwerking met de Provincie Noord-Brabant gepresenteerd.<sup>99</sup> Om te komen tot een aantrekkelijke en fijne binnenstad zijn er vijf ontwikkelpunten genoemd. Met name het speerpunt *historische identiteit als fundament* sluit naadloos aan bij het Markiezenhof. De groene looplijn die het Ravelijn met de Gevangenpoort met de – openbare- ruimtes van het Markiezenhof verbindt is een van ‘dwaalgebieden’. Ook wordt het Markiezenhof genoemd als ontwikkelplek voor een intieme horecalocatie. Daarnaast is het voornemen de binnenstad beter bereikbaar te maken, met het Mineurplein als verbeterlocatie voor parkeren. Tot slot wordt ook het belang van city- en regiomarketing benoemd.

Productaanbod historie Bergen op Zoom – in de afgelopen jaren is de rijke historie van Bergen op Zoom inspiratiebron geweest tot het ontwikkelen van een aantal bezoekersbelevingen: De Gevangenpoort, met escaperoom (2015), De Grebbe (2017) en Het Ravelijn (2020). In 2024 is in de torenkamer van de Sint Gertrudis een bezoekplek ingericht onder andere rond het werk van Willebrord Snellius, die de kromming van de aarde gemeten heeft aan de hand van de toren van de Peperbus en het Markiezenhof. Ook de toren van het Markiezenhof wordt door dit project bezoekbaar (op aanvraag)

Provinciaal cultuurbeleid – het provinciale beleid focust op vier thema’s, de Verhalen van Brabant: Bevochten Brabant, Religieus Brabant, Innovatief Brabant en Bestuurlijk Brabant. Binnen dit laatste thema ontvangt het Markiezenhof steun voor het behoud van het monument.

---

<sup>98</sup> Zie oa <https://www.cultureelerfgoed.nl/actueel/weblogs/adviseurs/2024/monumental-matters-reflectie>

<sup>99</sup> *Toekomstbeeld Binnenstad*, Gemeente Bergen op Zoom, 2023.

## SWOT- analyse

De SWOT-matrix confronteert de hierboven beschreven interne factoren met de uitkomst van de externe analyse. Uitgangspunt is dat de interne *Strengths* (sterkten) en *Weaknesses* (zwakten) beïnvloedbaar zijn door het Markiezenhof, waarbij externe *Opportunities* (kansen) en *Threats* (bedreigingen) niet door de organisatie beïnvloed kunnen worden.

+

-

### Strengths (sterkten, intern)

#### aanbod

- USP: oudste en mooiste (en grootste) stadspaleis van de Lage Landen
- ligging in het stadscentrum Bergen op Zoom
- goed bereikbaar met auto en OV
- veel onbenutte ruimten, met name in de kantoorvleugel
- zowel binnen- als buitenruimten
- deelname landelijke en lokale erfgoed evenementen
- organisatie eigen erfgoed events

### Weaknesses (zwakten, intern)

#### aanbod

- beperkte kennis over bouw- en bewoningsgeschiedenis (door bezuiniging formatie stadshistoricus)
- nauwelijks publieksbegeleiding
- niet alle ruimtes zijn bereikbaar voor mensen met een fysieke beperking

#### overig

- beperkte bekendheid als locatie
- nauwelijks inhoudelijke samenwerking binnen het complex
- weinig aangesloten op de mogelijkheden van (inter)nationale, provinciale en lokale beleidsprogramma's

### Opportunities (kansen, extern)

#### Bergen op Zoom

- grote belangstelling voor historie
- veel beleefbaar erfgoed
- kansen uit Toekomstbeeld binnenstad (horeca, groenverbindingen, citymarketing en parkeren)

#### Trends

- belevenis economie
- storytelling
- blijvende groei toerisme, met name uit nabijmarkten België en Duitsland.
- meerstemmigheid

### Threats (bedreigingen, extern)

#### Overig

- verwachtingen vanuit gemeenschap Bergen op Zoom ('gebruik was altijd gratis')

## Erfgoed centraal

### Onderzoeken en ontsluiten

Net als bij de museale functie is het doen van onderzoek naar het complex en de bewoningsgeschiedenis essentieel als basis voor het uitbouwen van de erfgoedfunctie. Door middel van een aanvraag van een conservatorestipendium<sup>100</sup> wordt geprobeerd een van de conservatoren in staat te stellen zijn promotie op dit onderwerp af te ronden en om te zetten in een publieksvriendelijke publicatie.

De huidige publieksbemiddeling over het gebouw wordt herzien en uitgebreid, bijvoorbeeld in de vorm van een audiotour.

### HOFmeesters

De activatie van de erfgoedfunctie van het Markiezenhof vindt plaats op verschillende ritmes: permanent, tijdens evenementen en tijdens een jaarlijkse 'interventie' van een hedendaagse kunstenaar in de historische ruimtes van het Markiezenhof. Deze serie *HOFmeesters* (werktitel) verbindt het de monumentale binnen- én buitenruimtes met hedendaagse kunst waardoor bezoekers op een andere manier het erfgoed gaan beleven. *HOFmeesters* is geïnspireerd door de programmering van de Oude Kerk in Amsterdam, de Grote Kerk in Veere en projecten als de interventie *RE-BELLE* van Maria Roosen in het kader van Nieuwe Perspectieven in de Grote Kerk van Breda.<sup>101</sup>

Eind 2026 wordt het projectplan uitgewerkt zodat begin 2028 de eerste presentatie plaats kan vinden.

### Uitbreiden bestaande programmering

Het jaar rond worden evenementen geprogrammeerd of aangehaakt bij bestaande evenementen op het vlak van erfgoed. Dit gaat om het voortzetten/versterken van bestaande programmering<sup>102</sup>, het toevoegen van erfgoed-inhoud aan bestaande momenten als Proefmei en Sinterklaas en om nieuwe initiatieven als bijvoorbeeld prinsen- en prinsessendag, de Canondagen of deelname aan het Openluchthotel. Families met kinderen en toeristen vormen een belangrijke doelgroep voor deze programmering die, naast de landelijke momenten, vooral in de vakanties gepland wordt.

Ook wordt onderzocht of het Markiezenhof weer jaarlijks het huis van Sinterklaas kan huisvesten. Ondersteuning vanuit Marketing is essentieel om deze evenementen meer bekendheid te geven en het merk Markiezenhof te laden als erfgoedbestemming.

Met de huidige huisgenoten in het Markiezenhof willen we de inhoudelijke samenwerking uitbreiden, bijvoorbeeld met een gezamenlijk 'open Hof'.

---

<sup>100</sup> Dit initiatief van het Mondriaanfonds maakt het mogelijk conservatoren tijdelijk vrij te stellen van werkzaamheden en een junior conservator aan te nemen om deze werkzaamheden op te volgen.

<sup>101</sup> RE-BELLE | Grote Kerk Breda.

<sup>102</sup> Magisch Markiezenhof, roofvogelshows, Jeugdmonumentendag, Dag van het Kasteel waar in 2025 de opening plaatsvindt in het Markiezenhof etc.

**Productontwikkeling**

Om het gebouw verder te ontsluiten willen we in de periode tot 2030 een aantal nieuwe producten ontwikkelen, zoals een escaperoom in de kelder van het Markiezenhof en concertprogrammering van klassieke muziek in de Hofzaal. De insteek van deze nieuwe producten is dat zij na een proefeditie minimaal break-even kunnen draaien.

# DEEL III – Het ‘hoe’

## 7. Organisatie

### Huidige situatie

De huidige formatie van het Markiezenhof telt 18,81 FTE, excl uitzendkrachten en externe ondersteuning, vrijwilligers en stagiairs. Deze formatie is in de afgelopen jaren stevig ingekrompen als gevolg van bezuinigingen en de ontvlechting van het Cultuurbedrijf. Zo waren directie en educatie gedeelde functies die niet meer ingevuld zijn voor het Markiezenhof.

Het Markiezenhof-team is in te delen in onderstaande functiegroepen:

	<b>Situatie 2025<sup>103</sup></b>
Management, secretariaat en administratie	3,29 FTE <sup>104</sup>
Conservator en collectiebeheer	2,53 FTE
Marketing	2,56 FTE
Balie en receptie	0,74 FTE
Suppoosten, servicemedewerkers	3,34 FTE
Horeca - museumcafé	2,36 FTE
Verhuur	0,27 FTE
Technische dienst	2 FTE
Schoonmaak	1,72 FTE
	<b>18,81 FTE</b>

Naast deze vaste formatie is er een flexibele invulling van een aantal functies:

	<b>Situatie 2025</b>
Suppoosten, servicemedewerkers	1,07 FTE
Verhuur	0,55 FTE
Schoonmaak	0,20 FTE
	<b>1,82 FTE</b>

<sup>103</sup> Situatie voor voorgenomen reductie formatie. In het kader van de opgelegde taakstelling verdwijnen per 2026 de volgende functies: marketing (1 FTE), museumcafé (2,36 FTE).

<sup>104</sup> Inclusief aansturing balie en vrijwilligers voor 0,62 fte, combinatiefunctie met Verhuur.

Medewerkers van de technische dienst en schoonmaak verrichten ook werkzaamheden voor andere 'bewoners' van het Markiezenhof. Dit wordt nu niet volledig gekapitaliseerd en slechts deels doorberekend.

	VVV	West-Brabants Archief	kapel
Technische dienst	TBD	Depot 50 uur/jaar (wordt niet doorberekend)  WBA 25 uur per jaar (wordt niet doorberekend)	TBD
Schoonmaak	5,5 uur/week (wordt niet doorberekend)	Depot doorberekend (€2.913/jaar ex btw)	-

In aanloop naar de verzelfstandiging worden afspraken gemaakt met betrokken partijen over gewenste diensten en kosten.

Er is geen formeel organigram sinds het vertrek van de laatste directeur in oktober 2021. De dagelijkse leiding is in handen van het hoofd Museum en Programma, die deze rol ad interim op zich heeft genomen. Het hoofd M&P rapporteert aan de directeur Ruimte en Economie van de gemeente Bergen op Zoom.

De gemeente Bergen op Zoom voorziet in ondersteunende diensten als ICT, P&O en financiële administratie.

## Situatie na verzelfstandiging

### Organisatie waarden

Met het team van het Markiezenhof zijn drie organisatiewaarden geformuleerd. Deze begrippen geven richting aan de manier waarop de organisatie in- en extern functioneert. Om de waarden levend te houden komen ze geregeld terug bij interne overleggen of momenten in de P&O-cyclus.

#### Ambitie

We leren van het verleden. Vanuit gisteren werken we aan de wereld van morgen. We proberen nieuwe dingen uit en vieren successen.

#### Betrokkenheid

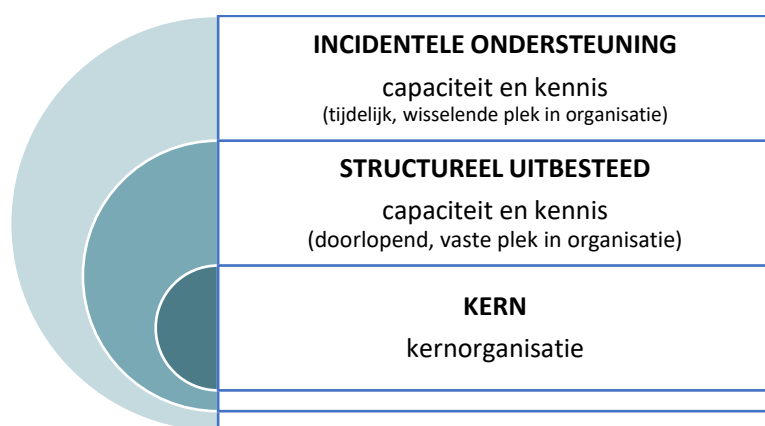
We zijn betrokken bij elkaar en onze omgeving. We communiceren op een open manier en helpen elkaar als dat nodig is. Plezier met elkaar en vertrouwen in elkaar is wat ons bindt.

#### Professionaliteit

We verstaan ons vak en werken op een deskundige manier. We zetten onze mensen en middelen op een efficiënte manier in.

## Formatie

De formatie na verzelfstandiging wordt gedreven door de visie 'vast waar nodig, flexibel waar mogelijk.' Dit betekent dat kerntaken als behoud en beheer van de collectie en essentiële functies deel uitmaken van de vaste formatie. Daaromheen wordt een meer flexibele schil gebouwd. Extra taken die op projectbasis kunnen worden uitgevoerd worden uitbesteed, net als de ondersteunende diensten als ICT en P&O die momenteel door de gemeente worden uitgevoerd. Schematisch ziet dit model er als volgt uit:



De kernorganisatie telt drie teams, ieder met een meewerkend voorman/vrouw. Deze drie personen vormen samen met de directeur-bestuurder het managementteam van de organisatie.

In het gekozen stichtingsmodel loopt het toezicht op de organisatie via de raad van toezicht die tevens de formeel leidinggevende is van de directeur-bestuurder. Iedere afdeling heeft een specifieke opdracht:

### Collectie & Presentatie

Het team Collectie & Presentatie draagt zorg voor de uitvoering van de museale kerntaken Bewaren, Verzamelen, Onderzoeken en Interpreteren en Tentoonstellen. Vanuit die logica vallen ook de toegevoegde functies educatieve werking (0,5 FTE) en projectmanagement (o.a. voor tentoonstellingen maar ook voor projecten buiten dit team, 0,5 FTE) binnen deze afdeling. Daarnaast is coördinatie van dit team voorzien (0,3 FTE).

### Marketing & Sales

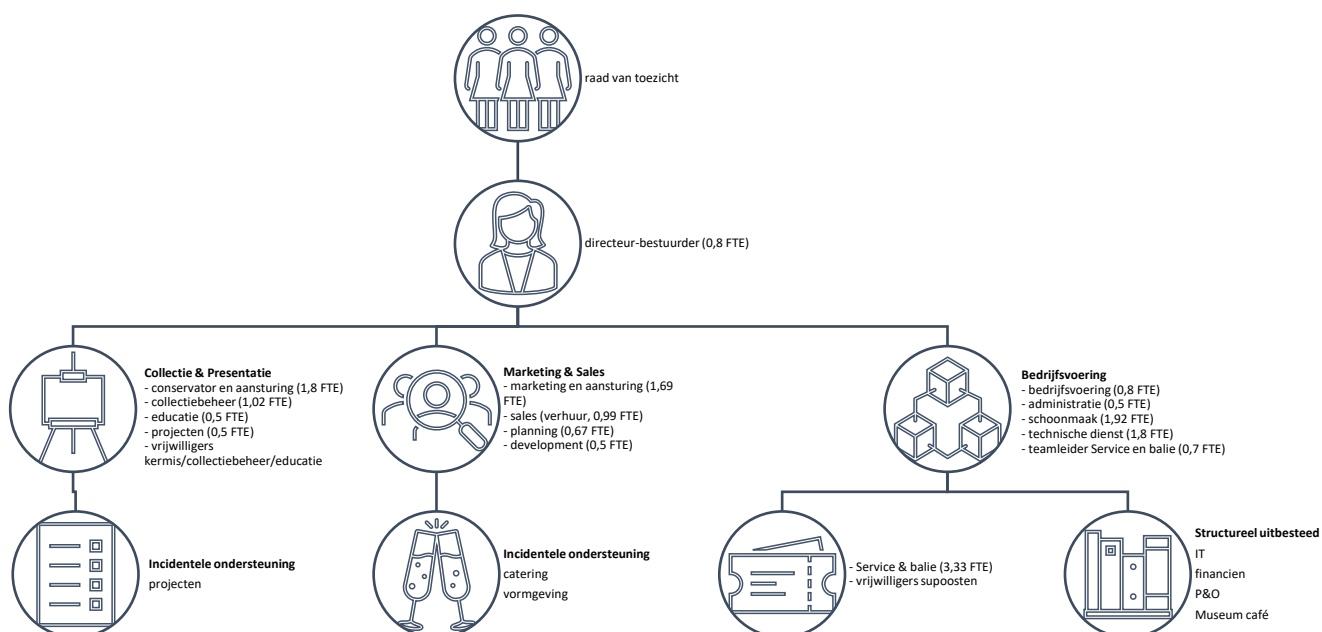
Dit team is verantwoordelijk voor alle relaties en transacties met partijen buiten het museum: marketing van de drie functies, invulling geven aan de commerciële functie (verhuur/sales) en het werven van fondsen. Binnen Marketing & Sales zijn de functies voor commerciële activiteiten uitgebreid en is een fondsenwerver (development, 0,5 FTE) toegevoegd. Omdat delen van de marketingfunctie worden uitbesteed (vormgeving), kan de formatie op die functie worden beperkt. De verhuurfunctie (sales) wordt ingevuld met vaste formatie (0,99 FTE) in plaats van externe inhuur.

## Bedrijfsvoering

Onder Bedrijfsvoering vallen alle ondersteunende activiteiten voor de organisatie: ontvangst van bezoekers (Service en balie), beheer en onderhoud van het gebouw (technische dienst en Schoonmaak), beveiliging en administratie. Vanuit Bedrijfsvoering worden structureel uitbestede diensten als ICT, P&O, financiële administratie en museumcafé aangestuurd. Om flexibeler te kunnen werken wordt het verschil tussen balie- en servicemedewerkers opgeheven zodat 1 team ontstaat.

Naast een aansturende functie (0,8 FTE) wordt het team Bedrijfsvoering uitgebreid met administratieve ondersteuning (0,5 FTE) die een soepele samenwerking met uitbestede diensten ondersteunt.

Bovenstaande omschrijving vertaalt zich naar onderstaand organigram:



In een aantal functies wordt op dit moment niet voorzien binnen de huidige formatie, zoals een directeur of fondsenwerver. Andere rollen die wel belangrijk zijn voor de museale- en erfgoedfunctie – zoals educatie – zijn bezuinigd in eerdere formatiewijzigingen. In onderstaand overzicht wordt de nieuwe formatie vergeleken met de situatie in 2024.

	Situatie 2025	Situatie 2026 e.v.	
Management, secretariaat en administratie	3,29 FTE <sup>105</sup>	2,77 FTE	incl. directeur
Conservator en collectiebeheer	2,53 FTE	3,82 FTE	incl. educatie en projectleider
Marketing	2,56 FTE	2,19 FTE	incl. development
Balie en receptie	0,74 FTE	4,03 FTE	incl. coördinatie
Suppoosten, servicemedewerkers	3,34 FTE		
Horeca - museumcafé	2,36 FTE	-	
Verhuur	0,27 FTE	0,99 FTE	
Technische dienst	2 FTE	1,8 FTE	
Schoonmaak	1,72 FTE	1,92 FTE	
Totale formatie in dienst	18,81 FTE	17,52 FTE	
<b>Totale formatie</b>	<b>20,7 FTE</b>	<b>17,52 FTE</b>	

### Overleg

De raad van toezicht komt minimaal vier jaar bijeen, telkens in aanwezigheid van de directeur-bestuurder die de vergaderingen voorbereidt. Op de agenda staan strategische plannen, (jaar)verantwoording en goedkeuring van de jaarbegroting. Ook staat reflectie op het eigen functioneren jaarlijks op de planning.

Het MT bestaat uit de directeur en de drie coördinatoren. Tijdens dit (twee)wekelijkse voortgangsoverleg worden organisatiebrede besluiten genomen.

Per (deel) team wordt een eigen overlegstructuur opgezet die zo licht als mogelijk wordt gehouden. Er zijn geregeld gezamenlijke personeelsmomenten, ook voor de vrijwilligers is met regelmaat een afstemmoment zodat zij betrokken blijven.

### Personeelsvertegenwoordiging

De omvang van de stichting is minder dan 50 medewerkers in dienst. Daarom wordt de huidige ondernemingsraad (OR) opgevolgd door een personeelsvertegenwoordiging (PVT). Deze heeft in grote lijnen dezelfde rechten als een OR:

- Adviesrecht- besluiten die grote gevolgen kunnen hebben voor werknemers moeten voor advies worden voorgelegd aan de PVT. De PVT moet om advies worden gevraagd over voorgenomen besluiten die minimaal een kwart van alle medewerkers aangaan. Dit advies recht geldt voor 3 onderwerpen, namelijk: het verlies van arbeidsplaatsen, een aanpassing in de arbeidsvoorwaarden en een belangrijke verandering van arbeid.
- Instemmingsrecht – Een PVT moet om instemming gevraagd worden over het invoeren, wijzigen of laten vervallen van regelingen die te maken hebben met arbeids- en rusttijden, arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim en re-integratiebeleid.

<sup>105</sup> Inclusief aansturing balie en vrijwilligers voor 0,62 fte, combinatiefunctie met Verhuur.

- Initiatiefrecht, als de PVT een voorstel doet, moet tenminste 1 keer met de PVT worden overlegd voordat een beslissing wordt genomen.

Met de personeelsvertegenwoordiging wordt tweemaal per jaar overleg gevoerd door de directeur-bestuurder.

### **Personeel en organisatiebeleid**

Als zelfstandige organisatie kan niet langer gebruik gemaakt worden van het P&O-beleid van de gemeente Bergen op Zoom. Daarom wordt in de loop van 2026 een beleid opgesteld door de HR-businesspartner in afstemming met de beoogde externe leverancier voor ondersteuning op personeelsvlak. (functioneringsgesprekken, leven lang leren etc.)

### **Opleidingen/trainingen**

Conform de Museum CAO moet jaarlijks een ontwikkelbudget beschikbaar zijn van 1% van de loonsom, hiervan moet de helft beschikbaar zijn voor persoonsgebonden opleidingen. Van het algemene deel worden verplichte opleidingen als bedrijfshulpverlening (BHV) en collectiehulpverlening (CHV) gefinancierd. De andere helft is beschikbaar voor individuele opleidingen. De behoefte komt ter sprake in de gesprekken van de P&O-cyclus.

### **Uitbestede werkzaamheden**

Door de verzelfstandiging verschuift een aantal ondersteunende diensten vanuit de gemeente Bergen op Zoom naar het Markiezenhof. Dit betreft:

- P&O – beleid en operationele uitvoering taken rond personeel en organisatie
- Financiële administratie – strategie en uitvoering financiële processen
- ICT – operationele werking ICT-infrastructuur en tactisch advies

Deze diensten worden bij een of meerdere externe partners belegd door middel van langjarige afspraken met bijbehorende service level agreements (SLA's). Vanuit de organisatie is de medewerker administratie binnen het team Bedrijfsvoering het operationele aanspreekpunt. Tactisch/strategische zaken liggen bij de coördinator van dit team.

De exploitatie van het museumcafé wordt op termijn mogelijk uitbesteed aan een externe partner. Een SLA maakt ook hier een deel uit van de overeenkomst, net als heldere afspraken over exploitatie, huur en eventuele kickback over de omzet.

### **Vrijwilligers**

De professionele formatie wordt, ook in de huidige situatie al, ondersteund door een kleine 70 vrijwilligers en stagiairs. Deze worden operationeel aangestuurd door de betreffende afdeling, de coördinatie gebeurt door de teamleider service en balie, ondersteund door de medewerker administratie.

Onder leiding van Breda University of Applied Sciences werkt het Markiezenhof in samenwerking met de Stadsgidsen Bergen op Zoom aan de professionalisering van het vrijwilligersbeleid en aan een manier om meer vrijwilligers te werven en te behouden.<sup>106</sup>

	Vrijwilliger (aantal personen)	Stagiair
Collectie		1
miniatuurkermis	13	
collectiebeheer	2	
diverse ondersteuning	8	
Educatie	2	1
Suppoosten, servicemedewerkers	38	
Marketing		2
<b>Totaal</b>	<b>63</b>	<b>4</b>

### Stages & leerwerkplekken

Het Markiezenhof leert van stagiairs en biedt hen graag een leerzame ervaring. Binnen de teams Collectie & Presentatie (conservator en educatie) en Marketing komt een vaste stageplek. Om te bouwen aan continuïteit wordt een band opgebouwd met de betreffende opleiding. Ook wordt onderzocht hoe het Markiezenhof een erkende leerwerkplek kan worden, bijvoorbeeld binnen Service & balie.

### Toepassing codes

Binnen de culturele sector zijn de codes Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code uitgangspunt voor organisaties intern en de samenwerking met externe partijen. De Code Diversiteit & Inclusie stelt aan de hand van 4 P's (Programma, Partners, Personeel en Publiek) een stappenplan voor een diversere, inclusievere organisatie voor.

De Fair Practice Code heeft als een van de belangrijkste speerpunten eerlijke beloning ('Fair practice, fair pay'). De Stichting Markiezenhof volgt de werking van deze codes uit eigen beweging en omdat de gemeente Bergen op Zoom deze als voorwaarde stelt voor subsidieverlening.

Reflectie op de toepassing vindt jaarlijks plaats in de subsidie verantwoording naar de gemeente en andere partners en in het jaarverslag van de stichting Markiezenhof.

<sup>106</sup> Zie rapport *Erfgoedvrijwilligers Bergen op Zoom*, BUAS, 2024.

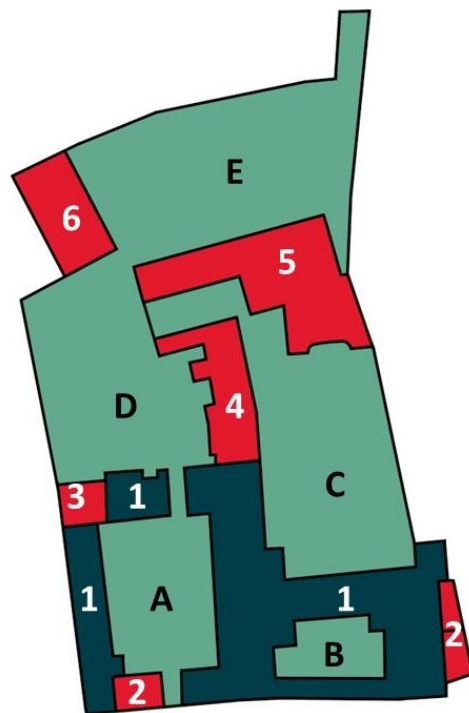
## 8. Vastgoed

Het Markiezenhof-complex is niet alleen topstuk van de collectie: het huisvest ook zes partners, waarvan het Markiezenhof er een is. Gebruik en onderhoud van het rijksmonument vragen aandacht en goede afspraken tussen verhuurder – de gemeente Bergen op Zoom – en de huurder. Daarnaast is het Markiezenhof gebruiker van het depot aan het Wilhelminaveld, samen met het West-Brabants Archief.

### Een complex, zes organisaties

Het Markiezenhof-complex huisvest meer dan alleen het museum. In totaal zijn er zes ‘vaste bewoners’:

1. Het Markiezenhof
  2. VVV Brabantse Wal (baliefunctie en kantoor)
  3. Kapel Stichting Maria Ommegang
  4. Restaurant La Pucelle
  5. Bibliotheek West-Brabant
  6. West-Brabants Archief
- 
- A. Grote binnenplaats
  - B. Kleine binnenplaats
  - C. Franse tuin
  - D. Achterplaats
  - E. Beeldentuin



Van deze organisaties zijn de bibliotheek, het archief en La Pucelle (indirect, via Interbrew) zelfstandige organisaties met een huurovereenkomst met de gemeente Bergen op Zoom. Voor de VVV en de kapel is dit nog niet het geval.<sup>107</sup>

### Buitenruimtes

Vijf buitenruimtes vallen binnen de muren van het complex. Met uitzondering van de Kleine binnenplaats die volledig binnen het gebouw van de organisatie Markiezenhof valt, zijn het publieks

<sup>107</sup> De uitwerking hiervan valt buiten het bestek van dit ondernemingsplan.

toegankelijke ruimtes. De toegangspoorten worden door het Markiezenhof worden na 17 uur gesloten als er geen activiteiten meer zijn.

## Depot

Onder het Wilhelminaveld is in 2009 een ondergronds depot opgeleverd. Dit wordt gezamenlijk gebruikt door het West-Brabants Archief (5/8 deel) en het Markiezenhof (3/8) deel. Het WBA heeft een rechtstreekse huurovereenkomst met de eigenaar van het gebouw, de gemeente Bergen op Zoom. Voor het Markiezenhof wordt een vergelijkbare huurovereenkomst opgesteld, separaat van de overeenkomst van het Markiezenhof.

## Demarcatie

In het rapport Verzelfstandiging Markiezenhof door Brink<sup>108</sup> wordt een frame aangereikt voor de verdeling (demarcatie) in verantwoordelijkheden tussen verhuurder (gemeente Bergen op Zoom) en huurder (het Markiezenhof). Samen met de demarcatielijst<sup>109</sup> is dit de basis voor de huurovereenkomst van zowel het depot als het Markiezenhof.

<b>Verantwoordelijkheid gemeente (verhuurder)</b>	<b>Verantwoordelijkheid Markiezenhof (huurder)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bouwkundig buiten</li><li>- Bouwkundig binnen</li><li>- Installaties</li><li>- Buitenruimtes</li><li>- Installaties</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Beheer</li><li>- Dagelijks onderhoud</li><li>- Schoonmaak</li><li>- Storingen (1<sup>e</sup> lijns)</li><li>- Installaties gerelateerd aan gebruik</li></ul>

## Huur

Op basis van het aantal m2 is op basis van het recent vastgestelde vastgoedbeleid een totale huursom vastgesteld voor zomer het depot als het Markiezenhof van € 282.994 excl. BTW.

## NUTS-voorzieningen

De verwevenheid van de NUTS-voorzieningen tussen de verschillende organisaties in het Markiezenhof-complex is groot, zie onderstaande tabel. In overleg met de betreffende organisaties worden afspraken gemaakt over het doorbelasten van kosten vanuit het Markiezenhof of een centrale, derde partij.

Al enkele jaren wordt geprobeerd de verwevenheid duidelijk te maken (wie ontvangt via welke aanvoer welke nutsvoorziening. Dit heeft tot op heden geresulteerd in onderstaand, niet volledig beeld. Vanzelfsprekend wordt hier op verder gewerkt.

<sup>108</sup> Brink, Verzelfstandiging Markiezenhof, februari 2025.

<sup>109</sup> Zie verzelfstandigingsplan.

	<b>Markiezenhof</b>	<b>La Pucelle</b>	<b>WBA</b>	<b>kapel</b>	<b>Bibliotheek</b>	<b>VVV</b>
<b>Warmte</b>	Hoofdmeter in kelder TD	Tussenmeter in wijnkelder La Pucelle	Tussenmeter in kelder WBA	?		
<b>Water</b>	Hoofdmeter in technische ruimte onder de Toren	Tussenmeter in wijnkelder La Pucelle		Tussenmeter in sacristie kapel	Tussenmeter Bibliotheek	
<b>Elektra</b>	Hoofdmeter in elektraruimte onder de toren	Tussenmeter in brasserie La Pucelle		Tussenmeter in sacristie kapel		

## Meerjarenonderhoudsplan (MJOP)

In 2023 is een meerjarenonderhoudsplan voor het Markiezenhof opgesteld; Weyts: Instanhoudingsplan en meerjarenonderhoudsplan 20 jaar, tbv de SIM subsidie-aanvraag. Dit blijft de leidraad voor het uitvoeren van het onderhoud.

## Toegankelijkheid

Het Markiezenhof zet toegankelijkheid centraal en wil zo veel mogelijk letterlijke – en figuurlijke – drempels wegnemen; van fysieke toegang voor mensen met mobiliteitsbeperkingen tot financiële en mentale toegankelijkheid. Op dit moment is minder dan een derde van het museumgedeelte van het Markiezenhof toegankelijk voor mensen in een rolstoel of met rollator of met kinderwagens. Door het aanpassen van de lift en het – letterlijk – wegnemen van drempels neemt de toegankelijkheid significant toe.

Al in 2017 is een eerste studie gedaan naar het verbeteren van de toegankelijkheid van het gebouw. Cruciaal hier in is de lift, die momenteel alleen op de eerste verdieping stopt. Binnen enkele jaren is een grootscheepse revisie van de lift nodig. Dit is het optimale moment deze aan te passen om te toegankelijkheid te vergroten. Een eerste studie laat zien dat de kosten rond de € 435.000 zullen bedragen, afhankelijk van de gekozen variant.<sup>110</sup>

Daarnaast zijn kleinere aanpassingen nodig om de fysieke toegankelijkheid te verbeteren. Waar mogelijk wordt hier ‘werk met werk gemaakt’ zoals bij de herinrichting van zaal 1747.

## Duurzaamheid

Het Markiezenhof-complex is allesbehalve duurzaam. Zo zijn er ramen zonder ruit en is de dakisolatie dusdanig dat op warme dagen de bovenste verdiepingen van het museum gesloten moeten worden uit veiligheid voor de bezoekers omdat de temperatuur te ver op loopt. Een en ander heeft niet alleen impact op de energierekening maar ook op bezoekerscomfort en collectieveiligheid. Vanzelfsprekend dient met maatregelen rekening gehouden te worden met de monumentale status van het erfgoed.<sup>111</sup>

Op het vlak van de wettelijk verplichte verduurzaming van overheidsgebouwen is een eerste studie gedaan. Voor de impact op de exploitatie zichtbaar wordt moet meer gedetailleerd onderzoek worden uitgevoerd. Daarom wordt, nog voor verzelfstandiging, een energiemaatwerk-onderzoek uitgevoerd.

<sup>110</sup> Brink, Verzelfstandiging Markiezenhof, februari 2025.

<sup>111</sup> Zie oa: <https://www.cultureelerfgoed.nl/publicaties/publicaties/2023/01/01/afwegingskader-verduurzamen-monumenten>

## 9. Meerjarenplanning

Onderstaande meerjarenplanning overziet de mijlpalen van de periode 2026-2030 voor de verschillende functie. Per jaar wordt een meer gedetailleerde planning opgesteld, aan de hand van de jaarplannen. Voor jaar 2026 is het deel vanaf de verzelfstandiging opgenomen (juli 2026). Een aparte routekaart wordt uitgewerkt voor de weg naar verzelfstandiging toe.

	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	<b>Klaar voor de start</b>	<b>Stof op laten trekken</b>	<b>Volle kracht vooruit</b>	<b>Op koers blijven</b>	<b>Naar een nieuw beleidsplan</b>
<b>Museale functie</b>	Eigen tentoonstelling  Opleveren onthaalpoort GeoPark  Masterplan vaste opstelling klaar  Collectiebeleidsplan geactualiseerd  Educatie VO herzien  Development visie klaar	Eigen tentoonstelling Eigen tentoonstelling    Museumbibliotheek geordend  Educatie visie klaar	M6 tentoonstelling Eigen tentoonstelling   Start uitvoer Masterplan vaste opstelling  Collectieregistratie afgerond	Eigen tentoonstelling M6 tentoonstelling	M6 tentoonstelling Eigen tentoonstelling   Collectie online ontsloten
<b>Commerciële functie</b>	Sales strategie klaar Sales materialen en processen op orde				
<b>Erfgoed functie</b>	Project HOFmeesters voorbereiden	Project HOFmeesters voorbereiden  Start productontwikkeling	HOFmeesters I	HOFmeesters II	HOFmeesters III
<b>Organisatie</b>	Marketingstrategie klaar				
<b>Vastgoed</b>	Energie maatwerk onderzoek afgerond				
<b>Financiën</b>	Lobby subsidie Topmonument starten				

## 10. Meerjarenbegroting

Het Markiezenhof ontwikkelt de komende jaren een gezonde financieringsmix, gebaseerd op inkomsten uit entree, bijdragen van fondsen, sponsors en particulieren en een jaarlijkse gemeentelijke bijdrage. Deze bestaat uit een component om de prestatieafspraken te realiseren en een deel voor de huur en onderhoud van het historische monument.

Tegelijk worden de vaste lasten zo laag en flexibel als mogelijk gehouden. Voor de meerjarenbegroting zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

### Uitgangspunten meerjarenbegroting 2026-2030

- De gekozen periode is de periode 2026-2030. Dit omdat de gemeente Bergen op Zoom op termijn naar een vierjaarlijkse cyclus (2026-2030) wil voor cultuursubsidies, naar aanleiding van de nieuwe Pijlervisie Sociaal en Veilig.
- De stichting wordt opgericht per 1 juli 2026. Dit betekent dat de rest van dat jaar een half boekjaar is. Omwille van vergelijkbaarheid is in dit overzicht 2026 nog als volledig jaar (12 maanden) weergegeven. Dit wordt nader gespecificeerd na besluitvorming.
- De eerste anderhalf jaar van de stichting is er sprake van een verlengd boekjaar (juli 2026-dec 2027).
- De in de begroting genoemde bedragen zijn exclusief BTW.
- De stichting is volledig BTW-plichtig.
- Om vergelijking met de voorgaande boekjaren én de businesscase mogelijk te maken, is er voor gekozen dezelfde indeling te handhaven.
- Het museum ontvangt bij verzelfstandiging een weerstandsvermogen van € 750.000 voor de periode tot en met 2030. Een eventueel restant van dat bedrag wordt na die periode teruggestort naar de gemeente.
- Het museum zet eventuele bestemmingsreserves in ten behoeve van de ontwikkeling van de organisatie, programma, marketing en development.
- De het exploitatietekort van de stichting wordt gedekt door een exploitatiesubsidie van de gemeente Bergen op Zoom die de ontwikkeling van de loonindexatie volgt.
- De lasten zijn voor 2026 geïndexeerd, waarbij de kosten een indexcijfer hebben dat de ontwikkeling van het BPP volgt volgens de berekening van het Centraal Plan Bureau.<sup>112</sup> De indices van de loonkosten volgen de loonvoet van de sector Overheid. De jaren 2027 t/m 2030 zijn niet geïndexeerd.
- De baten hebben grotendeels een autonome ontwikkeling en worden niet geïndexeerd.
- De kapitaallasten zijn berekend op basis van de netto investeringen voor de stichting, dus exclusief te verwachten bijdragen van fondsen.

---

<sup>112</sup> <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Raming-Centraal-Economisch-Plan-CEP2024.pdf>

- De rente op de investeringen is gezet op 1,5%.
- Het Markiezenhof volgt het Fair Pay Fair Practice-principe.
- De berekening van de loonkosten is gedaan op de meest actuele versie van de Museum-CAO met de salaristabellen van juli 2025.

Exploitatie Markiezenhof	2024	2026	2027	2028	2029	2030
	realisatie					
Baten						
1 Entree en recettes	€ 179.629	€ 171.445	€ 195.685	€ 221.671	€ 242.745	€ 259.737
2 Verhuur en opbrengsten derden (commerciële verhuur)	€ 370.998	€ 100.000	€ 195.000	€ 245.000	€ 245.000	€ 245.000
3 Evenementen (publiekevenementen)		€ 2.500	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
4 Horeca (museum café)		€ -	€ -	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
5 Educatie		€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500
6 Opbrengsten gevangenpoort	€ 19.651	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
7 Opbrengsten derden/ subsidies provincies	€ 67.906	€ 15.000	€ 45.000	€ 90.000	€ 107.500	€ 120.000
8 Overige inkomsten	€ -	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
<b>Totaal Baten</b>	<b>€ 638.184</b>	<b>€ 300.445</b>	<b>€ 457.185</b>	<b>€ 598.171</b>	<b>€ 636.745</b>	<b>€ 666.237</b>
Lasten						
9 Personeelskosten	€ 1.891.080	€ 1.539.570	€ 1.539.570	€ 1.539.570	€ 1.539.570	€ 1.539.570
10 Huisvestingskosten	€ 286.612	€ 596.181	€ 614.260	€ 625.538	€ 645.852	€ 644.544
11 Algemene kosten	€ 102.849	€ 262.500	€ 262.500	€ 262.500	€ 262.500	€ 262.500
12 Kosten horeca en verhuur	€ 232.328	€ 104.750	€ 104.750	€ 104.750	€ 104.750	€ 104.750
13 Kosten collectiebeheer	€ 190.828	€ 290.500	€ 290.500	€ 305.500	€ 305.500	€ 305.500
14 Kosten gevangenpoort	€ 32.979	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totaal Lasten</b>	<b>€ 2.736.676</b>	<b>€ 2.793.501</b>	<b>€ 2.811.580</b>	<b>€ 2.837.858</b>	<b>€ 2.858.172</b>	<b>€ 2.856.864</b>
Exploitatie saldo		€ -2.493.056	€ -2.354.395	€ -2.239.687	€ -2.221.427	€ -2.190.627
Subsidie		€ 2.287.194	€ 2.287.194	€ 2.287.194	€ 2.287.194	€ 2.287.194
<b>Resultaat</b>		<b>€ -205.862</b>	<b>€ -67.201</b>	<b>€ 47.507</b>	<b>€ 65.767</b>	<b>€ 96.567</b>

## Toelichting baten

1. Entree en recettes – inkomsten uit entreetickets museale functie.
2. Verhuur en opbrengsten derden – baten uit de commerciële functie. Dit betreft de omzet uit zaalhuur (bedrijven, particulieren en sociaal-maatschappelijke verhuur)
3. Evenementen – inkomsten uit ticketverkoop voor publieksevenementen als roofvogelshows en overige activiteiten.
4. Horeca – inkomsten uit huur en vergoeding Museumcafé.
5. Educatie – baten uit educatieve activiteiten als schoolbezoek, verkoop rondleidingen of educatieve pakketten.
6. Post vervalt binnen begroting Markiezenhof.
7. Opbrengsten derden/subsidies provincies – inkomsten uit development (subsidies, fondsen, particulieren, waaronder de Vrienden).
8. Overige inkomsten – baten uit de winkelverkoop.

## Toelichting lasten

9. Personeelskosten – totale personeelskosten, inclusief opleidingskosten.
10. Huisvestingskosten – kosten voor huur, kapitaallasten, nutsvoorzieningen.
11. Algemene kosten – lasten bedrijfsvoering waaronder uitbesteding diensten als IT, financiële administratie, salarisadministratie.
12. Kosten horeca en verhuur – lasten voor team Marketing en sales, waaronder development.
13. Kosten collectiebeheer – kosten voor museale kernfuncties als behoud en beheer, educatie, presentatie (tentoonstellingen) en erfgoedfunctie
14. Post vervalt binnen begroting Markiezenhof.

## Planning en control

Op p. 5 is de samenhang te zien tussen de verschillende strategische documenten: het ondernemingsplan (meerjarenvisie 2026-2030) vormt de koepel voor de meerjarenplannen Collectiebeheer (update gereed 2026), Marketing (2026) en Educatie (2027). De Plan Do Act Check (Re)Act-cyclus (PCDA-cyclus) vindt zijn oorsprong in deze strategische documenten. Per team wordt op basis van die meerjarenvisies voor de zomer een jaarplan met begroting gemaakt, wat als input dient voor de organisatie brede koers van dat jaar. In het jaarplan komt in ieder geval de vertaling van de meerjarenstrategie aan bod, de inzet van mensen en middelen en de planning. De begroting wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht. Per maand wordt een maandrapportage gemaakt waar, naast financiële informatie ook marketing input in staat. Deze rapportage vormt de basis voor het maandelijke financieel overleg en de terugkoppeling in de kwartaalrapportage naar de raad van toezicht.

De verantwoording voor het gevoerde beleid wordt jaarlijks afgelegd in het jaarverslag, waar ook aandacht is voor de terugkoppeling op impact.

## Risico's

Voor de drie functies en onderdelen van de organisatie worden onderstaande risico's gesignaleerd met daarbij mitigerende maatregelen, indien mogelijk.

### Museale functie

- Klimaat in de schatkamers is niet stabiel (te krijgen).  
risico: bruikleengevers geven geen objecten in bruikleen, mogelijk extra kosten voor inhuur tijdelijke klimaatmaatregelen.  
maatregel: leverancier aanspreken via de afdeling vastgoed op juiste levering/werking installatie.
  
- Inventarisatie collectie is niet volledig, hierdoor is niet duidelijk wat de conditie of standplaats is. Dit betekent dat de stichting niet exact weet waar verantwoordelijkheid voor wordt genomen.  
risico: aansprakelijk gesteld worden voor stukken in slechte conditie of objecten die niet meer in de collectie vindbaar zijn.  
maatregel: opnemen clause in behoud- en beheersovereenkomst.
  
- Ontwikkeling bezoekerscentrum Geopark Schelde-Delta loopt voor op de voorgenomen herontwikkeling van de vaste opstelling, terwijl dit (deel)verhaal binnen het grotere vertelraam moet passen, zowel inhoudelijk als ruimtelijk.  
risico: het probleem van de gefragmenteerde presentatie wordt niet opgelost.  
maatregel: zo snel als mogelijk starten met de overkoepelende visie (in 2024/2025), zodat het bezoekerscentrum en de onthaalpoort naadloos invoegen.

- Er wordt geen exploitant gevonden voor het Museumcafé.  
risico: geraamde inkomsten worden onhaalbaar.  
maatregel: Museumcafé wordt omgevormd naar een beperkte koffievoorziening.

#### Commerciële functie

- De benodigde vergunning voor de commerciële functie worden niet verleend.  
risico: geraamde inkomsten worden onhaalbaar.  
maatregel: herbezinning op kernfunctie.
- Markt voor commerciële verhuur stagneert, bijvoorbeeld door een pandemie of economische teruggang. Dit kan ook aan de orde zijn voor deelmarkten als de huwelijksmarkt.  
risico: teruglopen inkomsten  
maatregel: meerdere product-marktcombinaties ontwikkelen, vaste kosten voor deze functie beperkt houden en waar mogelijk bij partners beleggen.
- Het ontwikkelen van het Markiezenhof tot locatie voor commerciële verhuur vraagt tijd, daardoor rendeert de investering in mensen en middelen niet direct.  
risico: verwachten inkomsten vallen lager uit.  
maatregel: inkomsten terughoudend begroten.
- Sociaal maatschappelijke initiatieven voelen zich niet meer welkom in het Markiezenhof doordat (een bescheiden) huur betaalt moet worden.  
risico: reputatieschade als 'huis van de stad'.  
maatregel: duidelijke communicatie vooraf over verandering met nadruk op reden van verandering spelregels. Waar mogelijk ondersteunen van initiatieven met het vinden van aanvullende middelen.
- Horeca-ondernemers ervaren 'valse' concurrentie door vermeende overheidssteun van het Markiezenhof door subsidierelatie met de gemeente.  
risico: verstoorte verhoudingen en reputatieschade.  
maatregel: duidelijke communicatie vooraf over verandering met nadruk op reden van verandering. Zorgen voor een goed onderbouwde, eerlijke kostprijsberekening. Voortdurend samenwerking zoeken.

#### Erfgoedfunctie

- Projecten als HOFmeesters vinden onvoldoende externe fondsen.  
risico: minder programmering voor het Markiezenhof binnen de erfgoedfunctie.  
maatregel: als projectbegrotingen niet dekkend zijn, kan het project geen doorgang vinden. Vervolgens wordt gekeken of en in welke vorm alternatieve programmering mogelijk is.

## Organisatie

- Organisatie kan nodige slagkracht onvoldoende leveren, bijvoorbeeld doordat 'de rek er uit is' na het proces.  
risico: onderpresteren/uitval van het team.  
maatregel: voldoende zorg voor het team voorzien gedurende én na de verzelfstandiging. Zorgen voor voldoende samenwerking/overlap in de werkzaamheden waardoor achtervang mogelijk is. Eventueel het temporiseren van voorgenomen activiteiten.
- Er is onvoldoende gekwalificeerd personeel te vinden.  
risico: functies blijven ongevuld waardoor organisatie onder druk komt te staan.  
maatregel: tijdig beginnen met werven voor nieuwe rollen, netwerk inzetten bij werving.

## Vastgoed

- Binnen het Markiezenhof-complex zijn meerdere organisaties aan het heroriënteren wat betreft toekomst en huisvesting (VVV en de bibliotheek). Op dit moment is van geen van de partijen duidelijk of en waar ruimte in het complex vrij komt.  
risico: nieuwe kansen, bijvoorbeeld een logischere indeling van het gebouw, blijven onbenut.  
maatregel: (her)inrichting flexibel houden, ook op het gebied van functies.

## Financiën

- Budget blijkt ontoereikend voor geplande activiteiten/organisatie.  
risico: de stichting kan failliet gaan met alle gevolgen van dien.  
maatregel: in de periode tot 2030 is een weerstandsvermogen voorzien om onverwachte tegenvallers op te vangen. Zo snel als mogelijk wordt een continuïteitsreserve opgebouwd.
- Indexatie van de subsidie blijkt te laag voor stijging algemene kosten en loonkosten. Dit is een reëel risico bij verzelfstandiging van het museum en doet zich niet voor bij niet-verzelfstandigen omdat de gemeente binnen de eigen begroting loonkosten (4%) en algemene kosten (2%) met verschillende percentages indexeert. Subsidies worden in de gemeentelijke begroting echter als activiteit gekenmerkt waardoor hier één indexatiepercentage voor geldt (2,5%). Omdat loonkosten het grootste gedeelte uitmaken van de kosten van het museum, zal dit probleem zich direct in de eerste jaren voordoen.  
risico: loonkosten stijgen harder dan de bijdrage van de gemeente Bergen op Zoom.  
maatregel: afspraken over indexatie vastleggen in de subsidieovereenkomst.