

Transitieplan Museum van Bommel van Dam

datum 15 april 2014

Inhoudsopgave

Samenvatting vooraf	4
1 Inleiding	7
2 Uitgangssituatie	10
2.1 Kerngegevens Museum Van Bommel Van Dam	10
2.2 Ontwikkelingen museumsector	11
2.3 Beleidsmatige context	13
2.4 Sterkte-zwakteanalyse	15
3 Ontwikkelperspectief	18
3.1 Positionering.....	18
3.2 Organisatie	20
3.3 Huisvesting.....	21
3.4 Financieel perspectief.....	22
3.5 Verzelfstandiging	22
4 Missie en doelgroepen	24
4.1 Missie	24
4.2 Doelgroepen.....	24
5 Collectiebeleid	26
5.1 Naar een compacte collectie	26
5.2 Profilering van de collectie.....	27
5.3 Mogelijkheden en onmogelijkheden voor ontzaming	29
5.4 Ontzamelplan	30
6 Programmerings- en presentatieconcept	31
6.1 Programmering nieuwe stijl	31
6.2 Schets van mogelijke toptentoonstellingen (coproducties expressieve kunst).....	32
6.3 Schets van een stadstentoonstelling (stedelijke/regionale thema's).....	33
6.4 Schets van een tentoonstelling thema basiscollectie.....	34
6.5 Zichtdepot.....	35
6.6 Differentiatie in presentatie	35
6.7 KUL (Kunst uit Limburg)	36
6.8 Cultuureducatie	36
6.9 Overige randprogrammering.....	37
6.10 Meerjarig tentoonstellingsprogramma/jaarlijks tentoonstellingsplan	38
7 Product-marktcombinaties	39
7.1 Uitgangspunten	39
7.2 Producten en diensten.....	39
8 Fondswerving	41
8.1 Projectsubsidies	41
8.2 Sponsoring	41
8.3 Fondswerving particuliere sector	41
8.4 Ontwikkelen fonds- en sponsorwervingscampagne.....	42

9	Draagvlakvorming en communicatie	43
9.1	Communicatie naar doelgroepen.....	43
9.2	Communicatie met klanten	43
9.3	Communicatie met stakeholders	44
9.4	Zichtbaarheid.....	44
9.5	Strategisch Communicatie- en marketingplan	44
10	Organisatie	47
10.1	Organogram	47
10.2	Organisatie en rechtsvorm.....	47
10.3	Globale omschrijving functies	48
10.4	Competenties	50
11	Samenwerking met het Limburgs Museum	52
11.1	Bedrijfsgegevens	52
11.2	Modellen voor samenwerking	52
11.3	Verkenning toekomstmodellen	52
11.4	Koersen op shared services met LM	53
12	Verzelfstandiging	56
12.1	Bestuurlijk-juridische aspecten	56
12.2	Personeel	56
12.3	Gebouw	56
12.4	Collecties	57
12.5	Bedrijfsvoering.....	57
12.6	Subsidieafspraken met de gemeente Venlo vanaf 2016.....	57
12.7	Overige zaken	58
12.8	Actieplan organisatieontwikkeling en verzelfstandiging	58
13	Huisvesting	59
13.1	Inleidend	59
13.2	Huidige situatie Museum Van Bommel Van Dam	59
13.3	Risicoanalyse	61
13.4	Investeringslasten.....	61
13.5	Vertaling investeringslasten naar exploitatielasten	62
14	Meerjarenbegroting	64
14.1	Functionele exploitatiebegroting	64
14.2	Toelichting op begroting 2014-2018	65
15	Conclusies en aanbevelingen	67
15.1	Toekomstperspectief MVBVD.....	67
15.2	Huisvesting	68
15.3	Risico's	68
15.4	Vervolgacties	69
15.5	Kwartiermaker	71
15.6	Overzicht transitiekosten	71

BIJLAGE 1 INFORMATIEDOCUMENT BERNS MUSEUMMANAGEMENT

BIJLAGE 2 SPECIFICATIE BEGROTING 2014-2018

BIJLAGE 3 RISICOANALYSE HUIDIGE ACCOMMODATIE

BIJLAGE 4 SCHENKINGS- EN BRUIKLEENVOORWAARDEN.....

Samenvatting vooraf

Het gemeentebestuur van Venlo heeft besloten de mogelijkheden te onderzoeken voor verzelfstandiging van Museum van Bommel van Dam ultimo 01-01-2016, bij voorkeur in een samenwerkingsverband met het naastgelegen Limburgs Museum. De verzelfstandiging van het museum betreft niet alleen een organisatorische opgave, maar ook wordt het noodzakelijk geacht het museum fundamenteel te herpositioneren, waarbij de opgave is om draagvlak en publieksbereik in stad en regio substantieel te verbeteren. Tegelijkertijd zal invulling gegeven moeten worden aan een bezuinigingstaakstelling van € 300.000,-. In samenspraak met staf en directie van het museum en beleidsmakers van de gemeente is een transitieplan opgesteld aan de hand waarvan Museum Van Bommel van Dam kan worden verzelfstandigd. De directie van het Limburgs Museum heeft bij deze planontwikkeling geadviseerd. Onder leiding van Marco van Vulpen (BMC) en Peter Berns (Berns Museummanagement) is de afgelopen maanden in een werkgroep frontoffice en een werkgroep backoffice uitwerking gegeven aan de transitiefase. Dit heeft geresulteerd in het voorliggende Transitieplan.

Op basis van de opgehaalde informatie en hun eigen expertise komen Marco van Vulpen en Peter Berns, als voorzitters van de werkgroepen, tot de volgende conclusie. Zij zien mogelijkheden voor een herpositionering van Museum van Bommel van Dam tot een eigentijds en aantrekkelijk museum dat op meer draagvlak kan rekenen in stad en regio, een groter publiek aan zich weet te binden en minder afhankelijk is van overheidssubsidie. Daarvoor is nodig dat de collectie substantieel wordt ingekrompen tot een beperkt aantal compacte en kwalitatief hoogstaande top- en themacollecties, met een accent op expressieve kunst en de Amsterdamse Limburgers. Ook de programmering zal compacter moeten en worden teruggebracht van zes tentoonstellingen nu naar twee of drie tentoonstellingen per jaar vanaf 2015. De programmering zal bestaan uit laagdrempelige publiekstentoonstellingen met werk van (inter)nationaal bekende kunstenaars, in coproductie gemaakt met andere musea in binnen- en buitenland, thematentoonstellingen, afgewisseld met stedelijke tentoonstellingsmanifestaties die inhaken op belangrijke ontwikkelingsthema's die spelen in de regio, zoals agro, food en logistiek. Het museum-nieuwe-stijl zal in zijn promotie- en marketingaanpak consequent zoeken naar afstemming op de behoeften van het publiek. Naast de doelgroep senioren en leerlingen zal het museum zich ook richten op het brede publiek van families en gezinnen. Door permanente publieksmonitoring en klantpanels per doelgroep ontstaat zicht op de belangstellingssferen van de verschillende doelgroepen.

Om minder afhankelijk te worden van subsidie zal het aandeel eigen inkomsten aanzienlijk verhoogd moeten worden. Met een aantrekkelijker collectie en programmering en stevige promotie- en marketingcampagnes, als het even kan met hulp van een mediapartner, is een stijging van de betalende bezoekersaantallen tot uiteindelijk 27.500 bezoekers per jaar reëel. Stijging van het aantal bezoekers zorgt voor meer inkomsten uit entreegelden, horeca en winkel. Ook wordt een stijging van inkomsten voorzien uit fonds- en sponsorwerving, mede onder particulieren en inspelend op fiscale voordelen van de nieuwe Geefwet. Daarnaast worden mogelijkheden gezien om de aanwezige kennis, contacten, faciliteiten en collectie ook zakelijk te laten renderen met het opzetten van een bedrijfsuitleen, creatieve dienstverlening aan bedrijven en een aanbod reizende tentoonstellingen.

Om de beoogde groei aan eigen inkomsten te realiseren is verzelfstandiging van het museum uit de gemeentelijke organisatie noodzakelijk. Deze verzelfstandiging is voorzien per 1 januari 2016.

Om te komen tot een duurzame exploitatieopzet met een kleinere afhankelijkheid van subsidie zijn ook ingrepen aan de uitgavenkant nodig. Het Transitieplan voorziet in een forse efficiëncyslag in de organisatie en bedrijfsvoering van het museum.

Wat betreft de organisatie gaat het plan uit van een kleinere vaste formatie (6,4 fte in plaats van 8,9 fte nu), met daaromheen een schil van flexibele krachten die naar behoefte kunnen worden ingehuurd. Ook wordt uitgegaan van een substantiële inzet van vrijwilligers en stagiaires, niet alleen uit kostenoverwegingen, maar ook omwille van draagvlakvorming. De reductie van circa 30% vaste formatie en de veranderingen in functie- en competentieprofielen hebben gevolgen voor het zittende personeel en vragen om een zorgvuldig organisatieontwikkelingstraject.

Wat betreft de bedrijfsvoering wordt een grote besparing voorzien op overheadtaken, in het bijzonder de financiële administratie, de personeelsadministratie en automatisering. Deze taken zijn nu ondergebracht in de gemeentelijke organisatie. Met de beoogde verzelfstandiging worden deze taken ontvlochten uit de gemeentelijke dienst en ondergebracht in een shared service met het Limburgs Museum. Ook gezamenlijke inkoop van o.a. verzekeringen, schoonmaak en energie kan in de shared service met het Limburgs Museum worden ondergebracht. Deze shared service levert een aanzienlijke besparing op.

Voor de beoogde herpositionering en verzelfstandiging van Museum van Bommel van Dam is een realistische meerjarenbegroting opgesteld. Hierin is rekening gehouden met de vastgestelde bezuinigingstaakstelling van ruim € 300.000,-. Met de beoogde stijging van eigen inkomsten en de kostenbesparingen aan de uitgavenkant kan een sluitende begroting worden gepresenteerd.

In de gepresenteerde exploitatieopzet wordt uitgegaan van een samenwerking met het Limburgs Museum op basis van een overeenkomst voor shared service. Een verdergaand model is een personele unie, waarbij verschillende functies kunnen worden geïntegreerd bij het Limburgs Museum en waarmee een aanvullende kostenbesparing kan worden bereikt. Om dit model nader te kunnen onderzoeken zal eerst op bestuurlijk niveau vastgesteld moeten worden of verdergaande integratie bespreekbaar is.

Een alternatieve besparing in de exploitatielasten kan ook gevonden worden in herhuisvesting van Museum van Bommel van Dam, mogelijk in de vorm van een nieuwe vleugel aan het Limburgs Museum. Zo'n herhuisvesting zou niet alleen een stevige impuls kunnen geven aan de ambitie van het Museumkwartier Venlo, maar betekent ook dat publieksfuncties, zoals kassa, balie, horeca en winkel, gedeeld kunnen worden, waarmee een substantieel efficiencyvoordeel kan worden behaald. Herhuisvesting van Museum van Bommel van Dam is een interessante optie, die nader onderzoek verdient.

In het kader van dit onderzoek is de optie van herhuisvesting van Museum van Bommel van Dam als nieuwe vleugel aan het Limburgs Museum nog niet onderzocht. In dit Transitieplan is daarom nog uitgegaan van handhaving van Museum van Bommel van Dam in de bestaande accommodatie. Onderzocht is welke noodzakelijke maatregelen getroffen moeten worden ten aanzien van achterstallig onderhoud, klimaat- beheersing en beveiliging. Deze maatregelen zijn randvoorwaardelijk om als museum geregistreerd te kunnen blijven en bruiklenen voor tentoonstellingen te kunnen verkrijgen.

De investeringslast van de noodzakelijke maatregelen bedraagt € 1.625.000,-. Daarnaast zijn er verbetermaatregelen nodig om de kwaliteit en aantrekkelijkheid van de publieksruimten te vergroten, waaronder het aanbrengen van een zichtdepot, verbetering van de entreepartij, horeca en winkel en verbetering van routing en signing. Indicatief is er een bedrag genoemd van € 1.200.000,-.

Zoals gezegd: in dit Transitieplan is een sluitende exploitatiebegroting gepresenteerd voor Museum van Bommel van Dam in verzelfstandigde vorm, gebaseerd op een samenwerking met het Limburgs Museum op basis van shared service en uitgaande van handhaving van de

bestaande accommodatie. Met een verdergaande samenwerking van Museum van Bommel van Dam met het Limburgs Museum in een personele unie en nieuwe huisvesting als vleugel aan het Limburgs Museum, ontstaat het perspectief op een gunstiger exploitatieresultaat. Hiermee kunnen risico's in de culturele bedrijfsvoering beter worden opgevangen en kan mogelijk een bodem worden gelegd onder de financiering van eventuele nieuwbouw. Om dit aantrekkelijke toekomstperspectief verder te kunnen uitwerken, is eerst bestuurlijke instemming nodig.

De beoogde herpositionering en verzelfstandiging trekt een zware wissel op de organisatie. Het wordt noodzakelijk geacht om de transitie van het museum te laten begeleiden door een kwartiermaker. Ook wordt voorgesteld om een eenmalig budget beschikbaar te stellen voor inhuur van tijdelijke krachten, voor zover nodig, om naast alle reguliere werkzaamheden ook invulling te geven aan ontwikkel- en verandertrajecten. Daarnaast is het voor de ontwikkeling en uitvoering van initiële campagnes nodig om Museum van Bommel van Dam-nieuwe-stijl stevig in de markt te zetten. Voor de transitiekosten en het beschikbaar stellen van een weerstandsreserve vanaf het moment van verzelfstandiging is in totaal een eenmalig budget van € 405.000,- geraamd.



1 Inleiding

Het gemeentebestuur van Venlo heeft besloten de mogelijkheden te onderzoeken voor verzelfstandiging van Museum van Bommel van Dam (in deze rapportage verder afgekort tot MVBVD) ultimo 01-01-2016, bij voorkeur in een samenwerkingsverband met het naastgelegen Limburgs Museum (in deze rapportage verder afgekort tot LM). De verzelfstandiging van MVBVD betreft niet alleen een organisatorische opgave, maar ook wordt het noodzakelijk geacht het museum fundamenteel te herpositioneren, waarbij de opgave is om draagvlak en publieksbereik in stad en regio substantieel te verbeteren. Tegelijkertijd zal invulling gegeven moeten worden aan een forse bezuinigingstaakstelling. De periode 2014-2015 zal benut moeten worden om de beoogde transitie in gang te zetten en MVBVD gereed te maken voor verzelfstandiging, waarbij gesignaleerde knelpunten in bedrijfsvoering en huisvesting moeten worden opgelost.

Om een definitief besluit te kunnen nemen over de beoogde verzelfstandiging en de mogelijke samenwerking met het LM is opdracht gegeven om een Transitieplan te maken. Dit Transitieplan betreft in essentie een ondernemingsplan op hoofdlijnen voor MVBVD-nieuw stijl, voorzien van een plan van aanpak waarin aangegeven wordt welke stappen wanneer gezet moeten worden om tot de beoogde situatie te komen.

Directie en RvT van het LM hebben positief gereageerd op het voornemen tot samenwerking met MVBVD. Jos Schatorjé (algemeen/inhoudelijk directeur LM) en Linda Janssen (zakelijk directeur LM) zijn dan ook in adviserende zin betrokken geweest bij het opstellen van dit Transitieplan. Aan de hand van het Transitieplan kan ook het LM een besluit nemen over samenwerking met MVBVD.

Dit Transitieplan is opgesteld in een samenwerking tussen de beleidsverantwoordelijke medewerkers van de gemeente Venlo, directie en staf van MVBVD, met externe begeleiding en advisering vanuit het LM. De projectgroep om te komen tot het Transitieplan heeft bestaan uit een Werkgroep Frontoffice en een Werkgroep Backoffice. Op 11 november, 12 december en 30 januari jl. hebben er plenaire bijeenkomsten plaatsgevonden.

De Werkgroep Frontoffice heeft bestaan uit:

- directeur/staf MVBVD: Rick Vercauteren, Gabi Stoffels, Saskia van de Wiel;
- gemeente (ad hoc): Max Timp/Hans van den Berk (communicatieadviseur);
- BMC: Marco van Vulpen (voorzitter)

De Werkgroep Backoffice heeft bestaan uit:

- directie/staf MVBVD: Rick Vercauteren (directeur), Paul Hermans (communicatie);
- gemeente: Marlies Rijnvos-Thurlings (Consulent P&O), Paul Driessen (financieel adviseur)
- BMM: Peter Berns (voorzitter) en Hans Jongerius (JMCP, expert financiën/bedrijfsvoering)

In deze rapportage geven wij eerst in hoofdstuk 2 een schets van de huidige situatie, met kerngegevens van MVBVD, een omgevingsanalyse met onder andere actuele ontwikkelingen in de museumsector, relevante beleidskaders en een sterkte-zwakteanalyse van de prestaties van MVBVD op dit moment.

Tegen deze achtergrond schetsen wij in hoofdstuk 3 een ontwikkelperspectief, waarin wij aangeven welke kansen wij voor MVBVD zien, met welk profiel het museum onderscheidend kan zijn en meer publiek aan zich kan binden en hoe het minder afhankelijk kan worden van

subsidie. In de volgende hoofdstukken van dit Transitieplan wordt het ontwikkelperspectief concreet uitgewerkt.

In de hoofdstukken 4, 5, 6 en 7 schetsen wij wat de missie en visie van MVBVD-nieuwe-stijl is, hoe het museum de omslag kan maken van een museum voor kunstkeners ('heiligdom') naar een extern georiënteerde, publieksgerichte culturele onderneming en welke gevolgen dat heeft voor het collectiebeleid, de programmering en de randprogramma's voor specifieke doelgroepen. In de hoofdstukken 8 en 9 vertalen wij het concept van MVBVD-nieuwe-stijl naar uitgangspunten en kaders voor het aangaan van partnerships met andere organisaties, fondswerving, draagvlakvorming in stad en regio en welke communicatie- en marketingstrategie daarvoor noodzakelijk is.

Vanaf hoofdstuk 10 gaan wij in op de harde kant van de onderneming. Wij geven aan welke organisatorische aanpassingen noodzakelijk worden geacht, vertaald naar een nieuwe organisatiestructuur met functieprofielen (hoofdstuk 10). In hoofdstuk 11 schetsen wij welke samenwerkingsmogelijkheden denkbaar zijn met het naastgelegen LM en hoe op korte termijn reeds kan worden ingezet op shared services in backofficetaken. Hoofdstuk 12 gaat in op de stappen die gezet moeten worden om te komen tot de beoogde verzelfstandiging per 1 januari 2016 en de stappen die gezet moeten worden om de overhead van MVBVD uit de gemeentelijke organisatie te ontvlechten, inclusief de effecten in formatie en middelen. In hoofdstuk 13 gaan wij in op het uitdagende vraagstuk van de huisvesting. Hoofdstuk 14 bevat een financiële vertaling van alle voorgaande inzichten, in de vorm van een uitgewerkte meerjarenbegroting. We ronden dit Transitieplan in hoofdstuk 15 af met conclusies en aanbevelingen, voorzien van een overzicht van alle acties die genomen moeten worden om de beoogde transitie daadwerkelijk gerealiseerd te krijgen.

Namens de werkgroepen,
M.M. van Vulpen (BMC), voorzitter werkgroep frontoffice
P. Berns (Berns MuseumManagement), voorzitter werkgroep backoffice



Cornelia Schleime - Equilibriste (2008)

2 Uitgangssituatie

2.1 Kerngegevens Museum Van Bommel Van Dam

Onder verwijzing naar het Informatiedocument van de rapportage van Berns Museummanagement (december 2012; als bijlage bij dit Transitieplan gevoegd), geven wij onderstaand in kort bestek een karakteristiek van MVBVD.

Bedrijfsgegevens (2013)

Collectie (incl. documents humaines)	8.000 werken
Aantal tentoonstellingen	6-8 per jaar
Aantal bezoekers	16.000 per jaar
Waarvan aantal leerlingen	4.000 per jaar
Huisvesting in m2 nvo	1.200
Waarvan m2 nvo tentoonstellingsruimte	900
Aantal fte (excl. gemeentelijke overhead)	8,9
Gemeentelijke bijdrage aan MVBVD (excl. huisvesting)	€ 1,3 miljoen
Waarvan aandeel overhead respectievelijk	€ 0,3/1,0 miljoen

MVBVD is een collectiemuseum. Inmiddels bestaat de collectie uit ruim 8.000 werken, met een verzekerde waarde van afgerond € 10 miljoen. De collectie bestaat uit werk van Nederlandse kunstenaars uit de periode na 1950, onder wie Fernhout, Schoonhoven, Melle, Armando en Tajiri. De collectie bestaat uit verschillende deelcollecties, die in de afgelopen decennia aan het museum/de gemeente geschonken zijn. Met de grote schenkingen uit de afgelopen tien jaar is een aansprekende kerncollectie Amsterdamse Limburgers ontstaan met daarin onder andere werk van Defesche, Lataster, Van der Heijden en Diederren.

Benchmark Museana (gegevens 2011)

	Van Bommel Van Dam	Gemiddelde musea NL
M2 expo	900	1397
Fte	9,2	30,7
Entreprijs	€ 6	€ 6
Bezoekersaantal	23.500	69.000
Eigen inkomsten per	10	11,69
Subsidie per bezoeker	€ 52,68	€ 25,31
Openingstijden (uur pw)	36	34,3
Aantal tentoonstellingen	7	4,5

In de benchmark valt op dat MVBVD relatief veel subsidie (= gemeentelijk budget) per bezoeker ontvangt en weinig eigen inkomsten kent. Dit beeld is de laatste twee jaar verder verslechterd; in 2012 telde MVBVD 18.000 en in 2013 16.000 bezoekers. Deze daling gaat in tegen de landelijke trend, die al jaren achtereen een stijging van het museumbezoek laat zien.

2.2 Ontwikkelingen museumsector

Landelijk

De belangrijkste ontwikkelingen in de museumsector zijn:

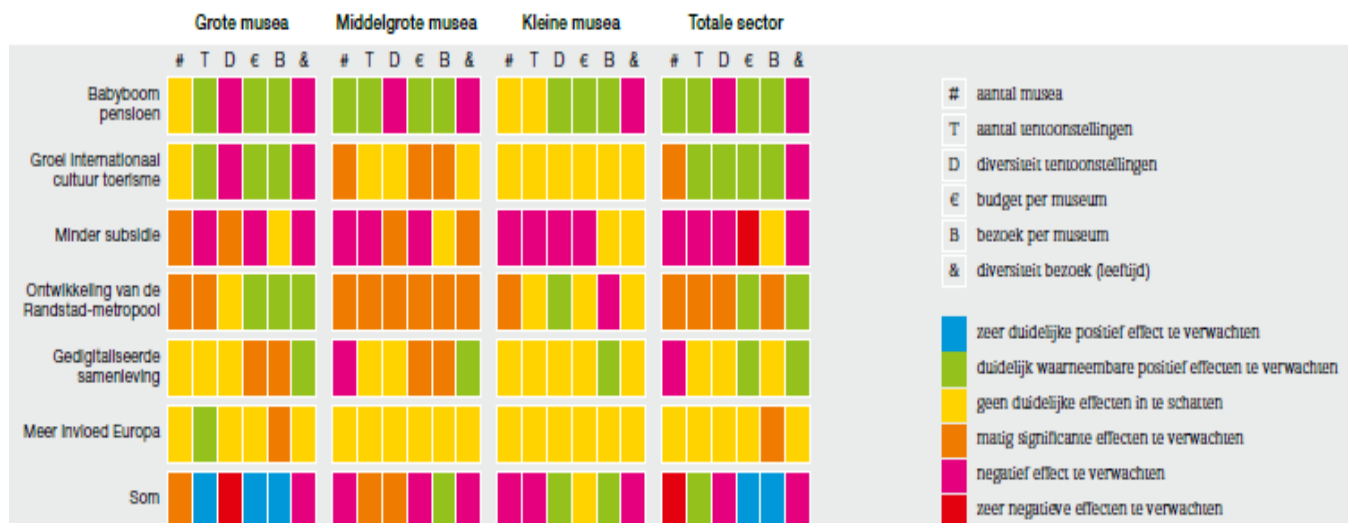
- stijgende bezoekersaantallen;
- schaalvergroting: minder versnippering, meer samenwerking en fusies;
- verschuiving van publieke financiering naar private financiering;
- nieuwe verdienmodellen, meer eigen inkomsten, ondernemerschap;
- toegevoegde waarde en maatschappelijke rendement steeds belangrijker;
- onderkenning van het belang van musea voor een aantrekkelijk voorzieningenniveau en daarmee op de aantrekkingskracht van steden op nieuwe inwoners en daarmee op het vestigingsklimaat voor bedrijven (Atlas voor Gemeenten).

Door de Nederlandse Museumvereniging (NMV) werd onderzoek gedaan naar de trends die relevant zijn voor de museumsector. Deze trends zijn geclusterd (omdat er veel overlapping was) en ter toetsing voorgelegd aan deskundigen (vakreferenten, wetenschappers en R&D-specialisten). Hieruit volgden de zes trends die in Agenda 2026 van de NMV centraal staan:

1. Babyboom met pensioen. Binnen de relevante trends neemt de vergrijzing een koppositie in. Alle gehanteerde bronnen gaan daarbij uit van een toename van de gemiddelde levensverwachting, een gelijkblijvend migratiesaldo en een afname van het aantal geboorten. Zowel empirisch als modelmatig is de toenemende vergrijzing van de Nederlandse bevolking (en die in de buurlanden) een feit. De effecten daarvan op de museumsector lijken groot en kansrijk. Dit roept tegelijkertijd de vraag op hoe musea ook een jonger publiek kunnen blijven bedienen. Een jonger publiek dat andere behoeften en patronen wat betreft vrijetijdsbesteding kent.
2. Groei internationaal cultuurtoerisme. Algemeen wordt aangenomen dat het aantal inkomende toeristen uit het buitenland zal toenemen. De voorspelbaarheid, ook op de middellange en lange termijn, is dan ook groot. De relevantie lijkt het meest evident voor de grote Randstedelijke musea. Daardoor scoort de groei van het internationale cultuurtoerisme op de relevantie-as van musea buiten de Randstad beduidend lager dan 'babyboom met pensioen' en 'minder subsidie'.
3. Minder subsidie. De versoering van overheidsfinanciën heeft een grote impact op de sector en dus een hoge relevantie. De voorspelbaarheid op korte en middellange termijn is hoog, maar op langere termijn niettemin ongewis. Het verloop van deze trend is conjunctuurafhankelijk en daardoor minder voorspelbaar dan de respectievelijk demografisch en globaal gedreven trends 'babyboom met pensioen' en 'groei internationaal cultuurtoerisme'. Het politieke klimaat, en dat is per definitie een tijdelijk gegeven, is eveneens van invloed op de mate van voorspelbaarheid van deze trend.
4. Ontwikkeling van de Randstadmetropool. Dat de Randstad blijft groeien wat betreft inwoneraantal en bebouwing lijkt aannemelijk en dat dit effecten op de culturele en museale sector zal hebben eveneens. Wat die effecten zullen zijn is echter minder goed voorspelbaar.
5. Gedigitaliseerde samenleving.
6. Meer Europese invloed.

De geschetste trends zijn door de NMV getoetst op hun effecten voor de Nederlandse museumsector. Ze zijn daarbij per grootte en klasse van musea vertaald naar zes mogelijke effecten: de gevolgen voor het aantal musea, het aantal tentoonstellingen, de diversiteit

daarvan, de budgetten op instellingsniveau, het aantal bezoekers en de diversiteit/leeftijd van de bezoekers. In de hiernavolgende figuur worden deze effecten samengevat weergegeven.



Figuur 1 Effecten trends voor de Nederlandse museumsector

Het totaalbeeld in 2026 is een sector met enerzijds een gegroeid segment van grote, vooral Randstedelijke musea, die meer en meer betekenis hebben in de internationale positionering van de regio, het land en zelfs Europa. Anderzijds is er een uitgedund segment van kleine musea, dat bestaat uit sterke overlevers die ofwel authentiek 'ouderwets' zijn ofwel verrassend eigentijds. De meest ingrijpende ontwikkeling heeft zich dan echter naar verwachting voltrokken onder de middelgrote musea. In dit segment zijn functies veranderd, fusies aangegaan en musea gesloten. In aantal musea zal dit segment afnemen. MVBVD kan beschouwd worden als een klein tot middelgroot museum. De belangrijkste conclusies van de NMV-trendrapportage voor MVBVD zijn:

- Wees onderscheidend (authentiek/eigentijds).
- Zorg voor inbedding in een groter (museaal) samenwerkingsverband.
- Ontwikkel voldoende ondernemerschap om te komen tot een financieringsmix met relatief veel eigen inkomsten en weinig subsidie.

Regionaal

Het provinciaal museumbeleid van Limburg richt zich op instandhouding van drie provinciale musea: Bonnefanten in Maastricht, Discovery Center Continium in Kerkrade en het Limburgs Museum in Venlo. De provinciaal museumconsulent ondersteunt de overige musea.

In de afgelopen decennia zijn er in de grotere regio een aantal nieuwe kunstmusea bij gekomen. Zo heeft de provincie de aankoop van de collectie Eyck mogelijk gemaakt in kasteel Wylre en het Hedge House en stimuleert daarmee museale netwerkvorming vanuit Bonnefanten Maastricht. In Venray stelt de provincie structureel subsidie (per 4 jaar) beschikbaar voor kunstcentrum Odapark.

In de regio rond MVBVD liggen nog een aantal andere kunstmusea. Behalve in Maastricht zijn er in Zuid-Limburg kunstmusea in Heerlen (Schunck*) en Sittard (Museum Het Domein). In het noorden zijn er belangrijke kunstmusea in Nijmegen (Museum Het Valkhof), Arnhem (Museum voor Moderne Kunst) en Ede (Kröller-Müller Museum).

Ten westen van Venlo vinden we het Van Abbemuseum (Eindhoven), een nieuwe kunsthall in De Cacaofabriek in Helmond, Museum Jan Cunen in Oss en het nieuwe museumcluster in Den Bosch (Het Noordbrabants Museum en Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch). In het oosten is er concurrentie van de grote kunstmusea in onder andere Neuss, Duisburg, Mönchengladbach en Kleef.

Lokaal

In 2010 is het Masterplan Museumkwartier opgesteld. Het Museumkwartier Venlo ging uit van een museumcluster met het LM en MVBVD als dragende elementen.

Publiekspresentaties van het gemeentelijk archief en de Tajiri-collectie zouden hierin geïntegreerd moeten worden. De optie om de Tajiri-collectie museaal te presenteren is inmiddels afgefallen. Het LM heeft ondertussen een eigen route gekozen met renovatie en uitbreiding van het eigen museum. De gemeente heeft hier ook met een bijdrage van € 750.000,- aan bijgedragen, waarbij is aangegeven dat dit beschouwd wordt als een eerste stap in de ontwikkeling van het Museumkwartier. De provincie heeft toegezegd minimaal eenzelfde bedrag te willen bijdragen aan een mogelijke volgende fase van het Museumkwartier. Deze afspraken passen in het convenant Culturele Sprong Noord-Limburg, dat gemeente en provincie hebben gesloten in 2009 om de (culturele) centrumfunctie van Venlo verder te versterken.

2.3 Beleidsmatige context

Gemeentelijk beleid

Het gemeentelijk cultuurbeleid ligt vast in de nota Kansen voor Cultuur (2011). MVBVD wordt hierin samen met Theater de Maaspoort, Poppodium Perron 55, de Openbare Bibliotheek en Kunstencentrum Venlo tot de basisvoorzieningen gerekend. Het Museumkwartier wordt in Kansen voor Cultuur als ambitie onderstreept.

Inmiddels heeft de gemeente besloten tot vergaande bezuinigingen, ook in de cultuursector. De bezuinigingen voor de cultuur- en evenementensector zijn vastgesteld op € 450.000,- structureel in 2013, oplopend tot € 1.041.000,- in 2016 (12,3% van het cultuur en evenementenbudget). Het betreft een generieke maatregel, die vervolgens nader is ingevuld. Hierbij is onder andere de verzelfstandiging van MVBVD genoemd als maatregel die substantieel moet bijdragen aan de invulling van de bezuinigingstaakstelling.

De gemeente Venlo werkt met een sectoroverstijgend strategisch beleidskader, dat uit meerdere programma's bestaat. Voor MVBVD zijn vooral de volgende ambities van belang:

- Venlo wil zich verder profileren als koop-, cultuur- en verblijfsstad. Daartoe moet de vrijetijdseconomie worden gestimuleerd en worden voorzieningen en functies geambieerd met Euregionale uitstraling. MVBVD kan zo'n onderscheidende voorziening zijn, in samenhang met het naastgelegen LM, gelegen aan het Museumpark en in de nabijheid van station en binnenstad.
- Venlo zet in op het versterken van de kennisinfrastructuur, Cradle to Cradle (C2C), vooral gericht op de clusters logistiek, agribusiness en kennisintensieve industrie. Venlo als sterke en innovatieve Greenport wil aantrekkelijk zijn voor jonge en hoger opgeleide mensen. Voor MVBVD liggen er kansen om beeldende kunst, vormgeving en creativiteit in stad en regio te verbinden aan de ambities van dit programma.

Provinciaal beleid (bron: website Provincie Limburg)

De provincie Limburg heeft in haar beleid de keuze gemaakt voor oprichting en instandhouding van drie provinciale musea in Limburg:

- Limburgs Museum in Venlo, een museum voor historie en volkskunde;
- Discovery Center Continium in Kerkrade, een museum vol techniek, wetenschap en reizen door de toekomst;
- Bonnefantenmuseum in Maastricht, een museum voor hedendaagse en oude kunst.

Met de keuze voor drie provinciale musea wordt het belang van deze musea onderstreept voor onderwijs en economie, toerisme en de versterking van de culturele infrastructuur. Een goede culturele infrastructuur draagt bij aan de aantrekkingskracht van de regio voor bezoekers en aan een goed vestigingsklimaat voor inwoners en bedrijven.

In de periode 2013-2016 focussen de provinciale musea op publieksactiviteiten, tentoonstellingen, evenementen en educatieve activiteiten en cross-overs in allerlei vorm. Behalve professionalisering en een groter publieksbereik worden ondernemerschap, nauwere samenwerking en cross-overs met andere (culturele) instellingen en vrijetijdseconomie gestimuleerd.

Per provinciaal museum zijn de volgende speerpunten benoemd:

- Het LM gaat verder met de inrichting van de nieuwe tentoonstellingsruimten (ter vervanging van de museale presentaties) en zal zijn collectie op het terrein van archeologie en Limburgs cultureel erfgoed versterken. Ook wordt er hard gewerkt aan de conservering en publieksvertoning van het Film-Video-archief. Op het gebied van archeologie wordt onder andere samenwerkt met het Provinciaal Depot voor Bodemvondsten en het Depot van de gemeente Maastricht. In het kader van het Museumkwartier Venlo intensificeert het LM de samenwerking met MVBVD en andere culturele instellingen.
- Continium zet zijn publieks- en educatieve activiteiten op het snijvlak van innovatie, onderwijs en bedrijfsleven voort en breidt ze waar mogelijk uit. Om toename van het publieksbereik te vergoten is en blijft vernieuwing noodzakelijk. De plannen rondom RedDot worden verder uitgewerkt.
- Bonnefantenmuseum gaat voor een groter publieksbereik en hechte verankering en samenwerking in de regio, gepaard met een internationale oriëntatie en innovatieve presentaties. Nieuw is de samenwerking met partijen om beeldende kunst dicht bij het publiek te brengen en de realisatie van exposities op diverse locaties in Limburg, zoals het Gesamtkunstwerk Kasteel Wylre. In het profiel voor de toekomst zijn de volgende accenten van belang: een sterke samenwerking met kunstopleidingen, de Universiteit Maastricht en de Stichting Restauratie Atelier én de kunstuitleen, die gevestigd is in zes verschillende steden in Limburg.

Rijksbeleid

Op verzoek van de minister voor Cultuur is er door de Raad van Cultuur (RvC) een ingrijpend advies uitgebracht over de herstructurering van het museumbestel: 'Ontgrenzen en Verbinden'. Dit advies overstijgt de traditionele indeling Rijk, provincie en gemeente en is bedoeld voor het hele bestel. Eerder al hadden de Nederlandse Museumvereniging en de Vereniging van Rijksmusea daarover advies uitgebracht. Beide adviezen gaan in dezelfde

richting: meer samenhang, samenwerking en collectiemobiliteit binnen museale kolommen (beeldende kunst, volkenkunde, natuurhistorie enzovoort).

De RvC stelt dat de musea een groter publiek zullen trekken door meer samen te werken en hun collecties optimaal toegankelijk te maken. Een overkoepelende erfgoedwet moet taken en verantwoordelijkheden van musea en overheden beter vastleggen. De RvC vindt dat musea in de toekomst vaker over traditionele grenzen heen moeten stappen en denkt hierbij bijvoorbeeld aan samenwerkingsverbanden met commerciële partijen of onderwijsinstellingen, avondopenstellingen, virtueel museumbezoek, exposities van depotstukken buiten de musea, talentontwikkeling, meer internationale samenwerking en uitwisseling van kennis en presentaties. Deze vormen van ontgrenzen verhogen volgens de RvC de professionaliteit die de samenleving van musea mag verwachten.

Met haar 'Museumbrief samen werken, samen sterker' (2013) heeft de minister het advies van de RvC overgenomen, met dien verstande dat samenwerking niet van bovenaf kan worden opgelegd, maar van onderop moet komen. Ook geeft de minister in de Museumbrief aan dat wat de rijksmusea betreft de bijdrage van de overheid betrekking moet hebben op huisvestingslasten en op beheer en behoud van de (rijks)collectie; de overige exploitatieonderdelen moeten zichzelf bedruipen. Deze opvatting heeft de minister recent nogmaals onderstreept in het beleidskader 'Cultuur Beweegt' (juni 2013) en de Kamerbrief (1 november 2013) over de inrichting van het culturele bestel in de periode 2017-2020. Ook in deze beleidsdocumenten vormt de rode draad dat de samenwerking tussen instellingen binnen de cultuursector maar ook daarbuiten de komende jaren centraal dient te staan, op alle onderdelen van de culturele bedrijfsvoering en het collectiebeleid. Daarnaast wordt ingezet op een betere afstemming van het cultuurbeleid tussen de verschillende overheidslagen.

2.4 Sterkte-zwakteanalyse

Berns MuseumManagement heeft het functioneren van MVBVD op de belangrijkste onderdelen beoordeeld. Onderstaand nemen we deze analyse integraal over (bron: Rapportage Berns MuseumManagement; december 2012).

Collectie

Positief is dat er vele schenkingen zijn verworven, maar:

- De kwaliteit is wisselend, te weinig attractief.
- Er zijn te weinig sterke ensembles (de profilering is diffuus)
- De grote omvang van de collectie is in verhouding tot de kwaliteit problematisch.
- Er zijn forse achterstanden in beheer; hoge beheerskosten.

Gebouw en depots

Positief is de museumarchitectuur en de goede locatie, maar:

- Er is sprake van een beperkte fysieke capaciteit (expositieoppervlak).
- Het museum heeft een matige uitstraling en is weinig uitnodigend.
- Er is sprake van achterstallig onderhoud.
- De depots zijn kwantitatief en kwalitatief onder de maat.

Programma

Positief is dat het museum zich inspant om een uitgebreid programma te realiseren, dat breder is dan de tentoonstellingen alleen, maar de keerzijde is dat:

- de focus aanbodgericht en vanuit de collectie gedacht is;
- de toegevoegde waarde van het programma voor stad en regio onderbelicht is;
- de inschatting van de belangstelling en de vraagzijde zwak is;
- het programma ambitieus is qua omvang en een kosten-batenanalyse ontbreekt.

Publiek

Positief is dat het aantal bezoekers verdubbeld is in tien jaar, maar:

- Het bezoekersaantal zit met de huidige fysieke beperkingen aan het plafond.
- Het bezoekersprofiel is te eenzijdig van samenstelling (hbo+, 55+, vrouw).
- Schoolbezoek loopt terug door budgettaire beperkingen onderwijs.
- Publieksfaciliteiten zijn beperkt.
- De verblijfsduur is beperkt (30-45 minuten).

Draagvlak en imago

Positief is dat het landelijk imago goed is bij musea, galeries, verzamelaars en kunstliefhebbers, maar:

- Het museum heeft weinig tot geen binding met Venlo, er is geen worteling in eigen stad.
- Het lokale en regionale imago is zwak.
- Er zijn geen vrijwilligers aan het museum verbonden (redactie: inmiddels wel enkele vrijwilligers).
- Er zijn geen banden en netwerken met het regionale bedrijfsleven.
- Het huidige politieke draagvlak is flinterdun.

Organisatie

Positief is dat de museumorganisatie bestaat uit een klein team van zeer betrokken en gemotiveerde medewerkers, maar:

- De museumorganisatie is een vreemde eend in de bijt binnen de ambtelijke organisatie.
- Er is sprake van te weinig slagkracht voor cultureel ondernemerschap als gevolg van organisatorische constructie en politiek gestuurde omgeving.
- Er zijn te weinig incentives om commerciëler en zakelijker te werken en het kostenbewustzijn is beperkt.
- De focus binnen het museum ligt te veel intern en te weinig extern.

Financiering

Positief is dat het museum succesvol is bij het werven van fondsen voor projecten, maar:

- Exploitatietekort-financiering door gemeente is een achterhaald financieringsmodel.
- Het museum heeft te veel niet-kostendekkende activiteiten.
- Het percentage betaald bezoek is erg laag (9%); landelijk ligt dat op 53,6% (CBS 2009).
- Overige eigen inverdien (winkel, bijdragen derden) is te beperkt (11,8%); landelijk ligt dit gemiddeld op 62,8% (CBS 2009).

Samenwerking

Positief is dat het museum een groot aantal samenwerkingspartners op lokaal, regionaal en landelijk niveau heeft. Ook zijn er contacten met musea in het buitenland, maar:

- De samenwerking beperkt zich veelal tot projecten of eenmalige activiteiten.
- Met de al langer voorgenomen structurele samenwerking met het LM is weinig voortgang geboekt. Samenwerking in backoffice, maar ook in frontoffice zou beide partijen voordelen kunnen opleveren.

De sterkte-zwakteanalyse van Berns MuseumManagement wordt door de gemeente en de staf van het museum onderschreven. De sterkte-zwakte analyse heeft geleid tot de conclusie het museum fundamenteel te herpositioneren, waarbij de opgave is om draagvlak en publieksbereik in stad en regio substantieel te verbeteren. Ook moeten kostenbesparingen in organisatie en bedrijfsvoering worden bewerkstelligd. Geconcludeerd is dat verzelfstandiging van MVBVD de beste kansen biedt, in een samenwerkingsverband met een ander museum, bij voorkeur het LM. Daarnaast moeten de knelpunten in de huisvesting worden opgelost.



Edgar Fernhout – Mistig Bos (1959)

3 Ontwikkelperspectief

3.1 Positionering

Draagvlak in stad en regio

In de komende jaren wil MVBVD de omslag maken van een aanbodgericht, enigszins introvert museum, naar een publieksgericht, extravert museum. MVBVD wil zich ontwikkelen tot een laagdrempelig museum voor moderne en hedendaagse kunst, dat maximaal inspeelt op de behoeften en de belangstelling van het publiek. Draagvlak bij de bevolking in stad en regio, en bij het lokale en regionale bedrijfsleven, het onderwijs en de politiek, zal de komende jaren topprioriteit krijgen. Dit vraagt om een verandering van beleid en organisatie, met als centrale vragen:

- Waarin is ons publiek geïnteresseerd?
- Hoe verleiden wij ons publiek?
- Hoe kunnen wij ons publiek zo gastvrij mogelijk ontvangen?

Door consequent te werken aan draagvlak in stad en regio wil MVBVD het publieksbereik verbreden en vergroten. Waar het publiek nu nog overwegend bestaat uit een hoger opgeleid kunstpubliek van 55+ wil MVBVD voor een veel bredere doelgroep van betekenis zijn, met behoud van de naam en de aantrekkingskracht die MVBVD in de afgelopen decennia landelijk heeft weten op te bouwen.

Waar mogelijk worden inwoners betrokken bij de opzet en uitvoering van projecten en programma's, onder andere door input te leveren voor tentoonstellingen en kunstprojecten en door als vrijwilliger actief te zijn in het museum. Met bedrijven en het onderwijs worden duurzame partnerships gesloten. Met andere culturele organisaties in stad en regio wordt waar mogelijk en zinvol samenwerking gezocht.

Collectievorming

MVBVD is van origine een collectiemuseum. Ook in de toekomst blijft de collectie van belang om een eigen identiteit te behouden en in het nationale en Euregionale museumlandschap onderscheidend te kunnen zijn. MVBVD wil immers meer zijn dan een kunsthall.

Wel zal de collectie compacter en van hogere kwaliteit moeten zijn. Waar nu sprake is van een weinig samenhangende, uitgedijde collectie, zet MVBVD in op een kleinere collectie, die op basis van herkenbare publieksthema's is samengesteld (Portret, Landschap, Oorlog enzovoorts). De mindere werken zullen worden ontzamd, voor zover daar overeenstemming over valt te krijgen met de bruikleengevers en schenkers. Om de collectie actueel te houden zal actief gezocht worden naar nieuwe bruiklenen en schenkingen; ook zullen er nieuwe aankopen worden gedaan, van jongere kunstenaars, aansluitend bij de basisthema's.

Binnen de thematisch samengestelde basiscollectie wordt een topcollectie onderscheiden, waaronder de deelcollectie Amsterdamse Limburgers. Deze topcollectie zal in de komende jaren verder worden versterkt, mogelijk door aankopen, mogelijk ook door langdurige bruiklenen van andere (Limburgse) musea.

MVBVD, museum van expressieve kunst

Vanuit kunsthistorisch perspectief kent de collectie een zwaartepunt expressieve kunst. Het accent op expressieve kunst is een interessant gegeven dat door MVBVD de komende jaren zal worden uitgebouwd en benut om het museum in het nationale en internationale museumlandschap verder te profileren. Het accent op expressieve kunst biedt een goede basis om laagdrempelige tentoonstellingen te organiseren voor een breed publiek. Zo zijn blockbusters denkbaar met werk van kunstenaars uit de Cobrabeweging, mogelijk in samenwerking met het Cobra Museum in Amstelveen. Ook ligt samenwerking voor de hand op het gebied van expressieve kunst met musea in andere landen, bijvoorbeeld Muzee in Oostende, dat ook veel expressieve werken kent, in dit geval van Belgische grootmeesters als Permeke en Raveel. Ook met Duitse musea kan worden samengewerkt in grote tentoonstellingsprojecten op het gebied van expressieve kunst, bijvoorbeeld door de link te leggen met de stijlperiode van het expressionisme. De link met het expressionisme opent de weg naar tentoonstellingen met werk van de kunstenaars uit de groep de Blaue Reiter en in Frankrijk met de fauvisten.

Ook het LM heeft een uitgebreide collectie schilderkunst, waaronder werken die gerangschikt kunnen worden onder het begrip expressieve kunst, maar dan uit eerdere periodes. Ook beschikt het LM over een complementaire collectie Amsterdamse Limburgers. Afstemming in collectiebeleid met het LM ligt dan ook voor de hand.

Programmering

MVBVD heeft de ambitie om eenmaal per jaar een grote publiekstentoonstelling (blockbuster) te organiseren waarin de topcollectie een rol speelt, bij voorkeur in coproductie met andere, geestverwante musea, die op voldoende afstand zitten om niet in elkaars publiekswijvers te vissen. Het accent op expressieve kunst kan daarbij ten volle worden benut. De ambitie om grote publiekstentoonstellingen op het gebied van expressieve kunst te organiseren leent zich ook voor samenwerking met het LM.

Vanuit de collectie kunnen ook thematentoonstellingen worden georganiseerd rond herkenbare publieksthema's. Ook hierin wordt de samenwerking met het LM gezocht.

Naast de tentoonstellingen die vanuit de collectie worden opgezet wil MVBVD met een jaarlijkse tentoonstellingsmanifestatie inspelen op de grote thema's die voor de maatschappelijke, economische en ruimtelijke ontwikkeling van stad en regio van belang zijn, zoals: het uitbouwen van de food- & agro-branche, Cradle to Cradle (C2C), de verdere ontwikkeling van Venlo als logistiek knooppunt en het stimuleren van hoger onderwijs in Venlo, onder andere met de realisering van de onderwijscampus. Of op grote landelijke thema's die ook voor Venlo van belang zijn, zoals de herdenkings-jaren van WO I en II. Op deze thema's werken overheden, bedrijfsleven en kennisinstituten intensief met elkaar samen. MVBVD zal de stedelijke en regionale ontwikkelingsagenda doorlopend scannen op kansen voor projecten en programma's waarmee vanuit de hedendaagse kunst kan worden bijgedragen aan (onderdelen van) de stedelijke en regionale ontwikkelingsagenda. MVBVD ziet mogelijkheden om de grote thema's van de ontwikkelingsagenda vanuit een kunstzinnig standpunt zichtbaar, bespreekbaar en erfahrbaar te maken voor een breder publiek.

Daarnaast wil MVBVD matches maken tussen kunstenaars en bedrijven om innovaties en andere denkwijzen te introduceren bij specifieke ontwikkelingsopgaven. Waar mogelijk wordt in deze stedelijke tentoonstellingsmanifestaties gebruikgemaakt van de eigen collectie.

Waar MVBVD nu jaarlijks zes tot acht tentoonstellingen organiseert, zal in de nieuwe situatie het aantal tentoonstellingsprojecten sterk worden gereduceerd. Minder projecten dus, maar wel groter en met meer impact.

3.2 Organisatie

Naar een ander type organisatie

De beoogde transitie heeft grote gevolgen voor de organisatie van MVBVD:

- De organisatie zal qua opzet worden omgevormd tot een relatief kleine kernorganisatie, die op projectbasis kan worden uitgebreid met specialisten, passend bij het betreffende tentoonstellingsprogramma.
- Er zal meer gewerkt worden met niet-betaalde medewerkers: vrijwilligers, studenten leerwerkbedrijf.
- De aard van het werk zal verschuiven van een intern georiënteerde tentoonstellingsorganisatie naar een extern georiënteerde project- en netwerkorganisatie.
- Inhoudelijk zal het accent minder komen te liggen op kunsthistorische (collectie)kennis en meer op de relatie tussen kunst en samenleving.
- Wat betreft bedrijfsvoering wordt meer zakelijkheid gevraagd en sturing op efficiency.
- Om minder afhankelijk te worden van overheidsfinanciering wordt een groter beroep gedaan op ondernemerschap.
- Ook de ambitie om structureel te werken aan draagvlakvorming en zichtbaarheid vraagt om een andere inzet van de beschikbare organisatiecapaciteit.
- Door de transitie moeten de medewerkers en vrijwilligers anders gaan denken en doen; dit vraagt om een stevige cultuuromslag.
- MVBVD-nieuwe-stijl vraagt voor een belangrijk deel andere competenties en vaardigheden dan thans voorhanden is. Dit heeft gevolgen voor posities van medewerkers.

Samenwerking met het Limburgs Museum

De samenwerkingspartner bij uitstek is het LM. Het is aantrekkelijk om te komen tot shared services, waarbij het LM een aantal backofficetaken kan uitvoeren, waaronder de financiële administratie, de salarisadministratie, HRM, ICT, verzekeringen, transport en gezamenlijke inkoop.

De samenwerking met het LM biedt verder perspectief op samenwerking in promotie, marketing en fonds- en sponsorwerving kan gezamenlijk worden opgezet. Zelfs kan overwogen worden om toe te groeien naar de meest vergaande vorm: algehele samenvoeging. Een dergelijke stap zou later aan de orde kunnen komen. Dit is nog niet verder onderzocht.

Mocht samenwerking met het LM onverhoopt niet van de grond komen, dan zal MVBVD haar behoefte aan shared services dan wel het uitbesteden van taken in de backoffice met een andere partner moeten realiseren. In dat geval is het denkbaar dat een overeenkomst wordt aangegaan met een commerciële dienstverlener in de museumsector. Ook kan onderzocht worden of een shared service met andere relatief kleine musea in de regio tot de mogelijkheden behoort.

Inhoudelijke samenwerking

Grote tentoonstellingsprojecten met meer impact kunnen alleen gerealiseerd worden wanneer ook andere partijen verleid worden om in te haken en een deel van het programma uit te voeren. Waar MVBVD nu overwegend zelfstandig en alleen programma's ontwikkelt en uitvoert, zal MVBVD-nieuwe-stijl consequent de samenwerking opzoeken met bedrijven, onderwijsinstellingen, kennisinstututen, collega-culturele instellingen en wijkorganisaties. MVBVD wil zich ontwikkelen tot een netwerkorganisatie die over het vermogen beschikt om met partners een krachtige projectorganisatie neer te zetten.

Ook bovenregionaal wil MVBVD samenwerkingsverbanden aangaan, liefst in de vorm van een circuit of netwerk van min of meer verwante musea. Met deze musea kan gewerkt worden aan collectie-uitwisseling en – belangrijker nog – uitwisseling van tentoonstellingen of delen daarvan. De huidige tentoonstellingspraktijk, die bestaat uit een aaneenschakeling van eenmalige en kostbare projecten, is immers weinig duurzaam; het ware wenselijk dat eigen producties van MVBVD ook doorverkocht kunnen worden aan andere musea en omgekeerd producties van andere musea ook hier in Venlo te zien kunnen zijn.

3.3 Huisvesting

Verbeteringen bestaande accommodatie

MVBVD wil voldoen aan de normen die door de museumregistratie worden gesteld aan de accommodatie ten aanzien van inbraak- en brandbeveiliging en klimaatbeheersing. Ook kunstverzekeringen en bruikleengevers stellen eisen aan de accommodatie. Op dit moment kent de accommodatie ernstige tekortkomingen wat betreft de installaties en functionaliteit. Annex aan het opstellen van dit Transitieplan is een verkennend huisvestingsonderzoek uitgevoerd door BMC en Toornend & Partners naar noodzakelijke verbeteringen aan de bestaande accommodatie. In hoofdstuk 12 wordt daar nader op ingegaan.

Naast noodzakelijke investeringen om te kunnen voldoen aan de eisen van museumregistratie is ook enige uitbreiding van publieksvoorzieningen (winkel, horeca) en een betere entreepartij wenselijk. Ook hiervan is een indicatieve kostenberekening gemaakt.

Van binnen naar buiten

In de directe nabijheid van het museum biedt het Museumpark volop kansen voor MVBVD om zich naar buiten toe te manifesteren en te presenteren. Afhankelijk van het project of programma wil het museum ook op locatie projecten realiseren. Een tentoonstellingsprogramma kan dan uit verschillende projecten op verschillende locaties bestaan, waarbij het museum fungeert als ankerplaats en uitvalsbasis.

Gezamenlijke huisvesting met LM?

De samenwerking tussen het LM en MVBVD kan nog meer synergie opleveren wanneer er een slag kan worden gemaakt indien beide musea met elkaar verbonden zouden kunnen worden of onder één dak zijn samengebracht. In dat geval behoort gecombineerd gebruik van publieksvoorzieningen (kassa, winkel, horeca) tot de mogelijkheden en kunnen voorzieningen zoals werkplaats, kantoren en depot mogelijk worden gedeeld. Dit kan voor beide musea leiden tot verdergaande besparingen in bedrijfsvoering, personele kosten en huisvesting. Deze mogelijkheid is in deze fase evenwel nog niet onderzocht, maar wordt door betrokkenen wel gezien als een inspirerend perspectief.

3.4 Financieel perspectief

De bezuinigingstaakstelling van structureel € 300.000,-, waarvan € 75.000,- reeds in 2013 is ingevuld, zal verder opgevangen worden door:

- meer eigen inkomsten uit entreegelden, winkel en horeca door hogere publieksaantallen;
- meer eigen inkomsten uit fonds- en sponsorwerving;
- meer eigen inkomsten uit zakelijke dienstverlening, waarbij onder andere de potentie van collectie kan worden benut;
- besparing op personeelskosten en bedrijfsvoering, onder meer door inzet van vrijwilligers en door shared services met het LM.

3.5 Verzelfstandiging

Verzelfstandiging van MVBVD is noodzakelijk voor het voortbestaan van MVBVD. Alleen in verzelfstandigde vorm, los van de gemeentelijke organisatie, kan MVBVD zich ontwikkelen tot een eigentijdse, publieksgerichte, kostenefficiënte en ondernemende organisatie, die met minder subsidie toch een aantrekkelijk museaal programma weet neer te zetten voor een groeiend publiek.

Een stand alone-oplossing voor MVBVD als relatief klein museum is niet toekomstbestendig. Daarom wil MVBVD duurzame samenwerking aangaan met andere partners, het LM voorop. Om die samenwerking te bewerkstelligen moet eerst orde op zaken worden gesteld. In dit Transitieplan gaan we uit van een transitieperiode waarin MVBVD tot 1 januari 2016 onder verantwoordelijkheid van de gemeente blijft functioneren, maar waarin wél alle herpositioneringsacties, ombuigingsoperaties en organisatieveranderingen worden uitgevoerd. Vanaf 1 januari 2016 gaat MVBVD zelfstandig verder en zal een vorm van vergaande samenwerking, bij voorkeur met het LM een feit moeten zijn.



Ger Lataster - Voor wind beschreven (1963)

4 Missie en doelgroepen

4.1 Missie

MVBVD wil een laagdrempelig museum zijn voor moderne en hedendaagse kunst, dat maximaal inspeelt op de behoeften en de belangstelling van een breed publiek. Als museum voor eigentijdse kunst wil MVBVD verbonden zijn met stad en regio, en kunst toegankelijk maken en tot leven brengen voor alle inwoners van Venlo en omgeving. MVBVD wil met eigentijdse kunst van betekenis zijn voor wat mensen bezighoudt en een bijdrage leveren aan de grote ontwikkelingsopgaven waar de regio Venlo voor staat.

Vanuit deze grondhouding beoogt MVBVD meer te zijn dan een collectiemuseum. MVBVD wil kunst verbinden met wat in de samenleving leeft. Niet als doorgeefluik, maar als aanjager van ontwikkeling. Geen kunst om de kunst, maar kunst als middel tot ontwikkeling: persoonlijke ontwikkeling, maatschappelijke ontwikkeling, ruimtelijke ontwikkeling en economische ontwikkeling. Elke activiteit van MVBVD beoogt aan te zetten tot ontwikkeling en beweging. Daarmee wil MVBVD bijdragen aan een vruchtbaar (kunst)klimaat in de regio Venlo.

MVBVD wil zich in het nationale en internationale museumlandschap onderscheiden door het zwaartepunt van expressieve kunst in haar collectiebeleid en tentoonstellingsprogramma zichtbaar te maken en te benutten voor een breed publiek. MVBVD wil het laagdrempelige en uitnodigende karakter van expressieve kunst benutten om een breed publiek aan te spreken, juist ook in stad en regio.

4.2 Doelgroepen

MVBVD-oude-stijl trok vooral senioren (landelijk kunstpubliek) en leerlingen uit het basisonderwijs. Naar de toekomst toe wil MVBVD een breder publieksbereik realiseren. Naast de senioren en de leerlingen wil MVBVD ook de grote middengroep van families en gezinnen bereiken.

Het museumbeleid zal consequent gericht worden op het bedienen van deze publieksdoelgroepen:

- laagdrempelige programmering, inspeland op de belangstellingsfeer van een breed publiek;
- niet zozeer afzonderlijke tentoonstellingen per onderscheiden doelgroep, wel differentiatie in presentatievormen, inspeland op de verschillende referentiekaders van de doelgroepen;
- communicatiestrategie differentiëren naar de afzonderlijke doelgroepen;
- opzet en inrichting van de publieksvoorzieningen in het museum differentiëren per doelgroep.

Tot op heden bestaat het publiek van MVBVD overwegend uit senioren (55+, hbo-plus, vrouw), vooral van buiten de regio. In totaal zijn dat circa 10.000 bezoekers per jaar. MVBVD wil de doelgroep senioren verder uitbreiden, in het bijzonder de senioren uit stad en regio. In de planperiode 2014-2017 wil MVBVD een geleidelijke groei bewerkstelligen in dit publiekssegment tot uiteindelijk 15.000 bezoekers per jaar.

Landelijk is er sprake van een dalende trend wat betreft bezoek van scholieren aan musea. Ook bij MVBVD is deze trend zichtbaar. MVBVD wil het schoolbezoek stabiliseren op zo'n 5.000 leerlingen per jaar.

Voor MVBVD is gerichte aandacht voor familie- en gezinsbezoek nieuw. Met laagdrempeliger programmering, gerichte communicatie, betere publieksvoorzieningen en samenwerking met het LM wordt ingezet op een publieksbereik in dit segment van zo'n 10.000 bezoekers per jaar.

De ambitie van MVBVD is erop gericht om uiteindelijk boven de 30.000 bezoekers per jaar uit te komen. In de begroting ramen we voorzichtiger en gaan we uit van een geleidelijke groei van de bezoekersaantallen tot uiteindelijk 27.500 bezoekers per jaar vanaf 2018.



5 Collectiebeleid

5.1 Naar een compacte collectie

In 1969 heeft het echtpaar Van Bommel-Van Dam zijn collectie van ruim 1.000 werken moderne kunst aan de gemeente Venlo geschonken, onder voorwaarde dat de gemeente deze collectie zou onderbrengen in een passend gebouw en daarvan de exploitatielasten op zich zou nemen. In 1971 werd Museum van Bommel van Dam geopend.

Inmiddels bestaat de gemeentelijke kunstcollectie uit ruim 8.000 werken, met een verzekerde waarde van € 10.000.000,-. De collectie bestaat uit werk van Nederlandse kunstenaars uit de periode na 1950, onder wie Fernhout, Schoonhoven, Melle, Armando en Tajiri. De collectie bestaat uit verschillende deelcollecties:

- de 'oercollectie', schenking van het echtpaar Van Bommel-Van Dam (1969);
- bruikleencollectie Van Bommel Van Dam, van de stichting Museum Van Bommel Van Dam (1985);
- de collectie Defesche, schenking (2005);
- de collectie Knecht-Drent, schenking (2009);
- de collectie Marianne van der Heijden, schenking (2009);
- de collectie Jef Diederens, schenking (2008-2011);
- kleinere bruiklenen: RCE/ICN en familie De Vries;
- eigen kunstaankopen, met de nadruk op Zuid-Nederlandse/Limburgse kunstenaars;
- individuele schenkingen.

Met de grote schenkingen uit de afgelopen tien jaar is een kerncollectie Amsterdamse Limburgers ontstaan, met daarin onder andere werk van Defesche, Van der Heijden en Diederens.

De schenking van 1969 en de bruikleencollectie van de Stichting Van Bommel-Van Dam beschouwen we als het DNA van MVBVD. In het collectiebeleid hanteren we dit als uitgangspunt.

De collectie anno 2013 is wat betreft samenstelling diffuus en veel werken zijn kwalitatief onder de maat. Gegeven de beperkingen in capaciteit, zowel qua organisatie als qua accommodatie, is de collectie te groot om adequaat te documenteren, te beheren en te ontsluiten. MVBVD wil daarom de collectie fors inperken. Inperking van de collectie biedt daarnaast een goede gelegenheid om de gemiddelde kwaliteit van de collectie op te vijzelen; voor zover contractuele verplichtingen dat toelaten zal er afstand gedaan moeten worden van de mindere werken.

Inperking van de collectie is ook wenselijk om meer tijd, energie en middelen te kunnen vrijmaken voor publieksactiviteiten waarin geen gebruik gemaakt wordt van de collectie.

5.2 Profilering van de collectie

Accent op expressieve kunst

De begrippen West-Europees expressionisme, Cobra en De Nieuwe Figuratie vormen een inhoudelijk en onderscheidend vertrekpunt voor MVBVD.

In de collectie bevinden zich een groot aantal nationaal bekende kunstenaars wiens werk geworteld is in expressionistische stromingen zoals het Franse Fauvisme (bekend van o.a. Picasso, Matisse, Derain, De Vlaminck, Delaunay), het Vlaamse Expressionisme (bekend van o.a. Permeke), het Duitse Expressionisme (bekend van o.a. Beckmann), het Duits-Russische Expressionisme (bekend van o.a. Kandinsky, Jawlensky, Klee, Campendonck) en de Cobrabeweging. Het gaat om kunstenaars als Karel Appel, Armando, Gerrit Benner, Hermanus Berserik, Bram Bogart, Kees van Bohemen, Eugène Brands, Constant, Pieter Defesche, Jef Diederer, André Dieteren, Edgar Fernhout, Alphons Freymuth, Leo Gestel, Aad de Haas, Wim de Haan, Frank van Hemert, Anton Heyboer, Hans van Hoek, Raoul Hynckes, Rik van Iersel, Michael Kiernan, Mathieu Knippenbergh, Theo Kuijpers, Ger Lataster, Lucebert, Raquel Maulwurf, Melle, Lei Molin, Stijn Peeters, Roger Raveel, Anton Rooskens, Jack Ruebsaet, Bep Scheeren, Cornelia Schleime, Pierre van Soest, Jan Schoonhoven, JCJ Vanderheyden, Jaap Wagemaker, André Wiehager, Carel Willink en Hans de Wit.

In de afgelopen jaren is de expressionistische kern van de collectie door vier opeenvolgende MVBVD-directies 'verzuidelijkt' door in te zetten op de eerste, tweede, derde en vierde lichten na oorlogse kunstenaars uit Zuid-Nederland. Een aantal kunstenaars daarvan zijn expressieve 'meesters in wording', zoals Sander van Deurzen, Suzan Drummen, Noud van Dun, Frank van Hemert, Peter Hoijmakers, Sidi El Karchi, René Korten, Judith Krebbekx, Hans Kuijs, Toon Laurensse, Margriet Luyten, Rob Moonen, Toos Nijssen, Anke Roder, Ingrid Simons, Ton Slits, Marjan Teeuwen, Aline Thomassen en Maurice Thomassen. Deze kunstenaars zijn vaak met vijf werken of meer werken vertegenwoordigd in de kunstcollectie van de gemeente Venlo/MVBVD.

Naast een groot expressief cluster is er een forse deelcollectie met meer ingetogen werk: Jan Schoonhoven, Edgar Fernhout, J.C.J. Vanderheyden, Bert Loerakker, Loek Grootjans, Joseph Semah, Ingeborg Meulendijks, Karin van Pinxteren, Shinkichi Tajiri, Piet Teraa, Marjan Teeuwen. Deze kunstenaars, die zonder uitzondering expressief zijn gestart, wortelen in Nul, Minimal Art en gedurende de jaren zeventig ook in de Nieuwe Figuratie (een bijzondere mix van expressief en minimaal). De Nieuwe Figuratie, waarvan onder meer Roger Raveel, Yvan Theys, Alphons Freymuth en Reinier Lucassen lid zijn en waartoe tijdelijk ook Pierre van Soest behoort, is een buitengewoon intrigerend cluster met Nederlands-Belgische dimensies.

De deelcollectie met meer ingetogen werk vormt een interessant contrapunt van expressieve kunst en is als zodanig een aantrekkelijk gegeven om een plaats te geven in het collectie- en programmeringsbeleid.

De collectie zal worden samengesteld rond drie kerncollecties:

- basiscollectie
- topcollectie
- collectie Kunst-van-nu

Het inhoudelijke accent op expressieve kunst en het contrapunt van meer ingetogen werk komt in elk van de kerncollecties tot uitdrukking. Onderstaand lopen we de deelcollecties langs.

Basiscollectie

Vanuit de ambitie om MVBVD midden in de Venlose en regionale samenleving te laten staan, zou het doel van een inperking moeten zijn om te komen tot een aantrekkelijke, laagdrempelige collectie die gegroepeerd wordt rond een beperkt aantal herkenbare thema's. Deze thema's zijn afgestemd op de leerdomeinen van het basisonderwijs en de eindtermen van vmbo, havo en vwo:

- Portret
- Landschap (van Fictief tot Realistisch)
- Identiteit (Mensbeeld)
- Engagement (Oorlog en Vrede)
- Spiritualiteit (Levensbeschouwing en religies)
- Schrijven met licht (van Selvy tot Overview)
- Van Figuratie tot Abstractie
- Kleur, licht en vorm
- Materialen
- Woord in Beeld (typografie, poëzie, geschreven teksten etc.)
- Kunst en wetenschap
- Interdisciplinair
- Esthetica

Veel werken uit de collectie van MVBVD kunnen worden ondergebracht bij een van deze thema's. Bij het opschonen van de collectie is, naast selectie op thema en het accent op expressieve kunst, kwaliteit van het kunstwerk een voorliggend selectiecriteria. Verder is het voor de basiscollectie van belang dat de kunstwerken wat betreft afbeelding en/of maker verbonden zijn aan stad of regio. Het profiel voor de basiscollectie dat daarmee ontstaat (thema + kwaliteit + expressieve kunst + afbeelding/maker verbonden aan stad/regio) moet niet alleen maatgevend zijn voor een grote opschoningsactie, maar ook voor toekomstig verzamel- en ontzamelbeleid. De collectie kan aldus actueel worden gehouden met nieuw werk, ook van jonge makers uit stad en regio.

Van belang is om op te merken dat genoemde thema's in belangrijke mate overeenkomen met de collectie schilderkunst van LM, hetgeen perspectief biedt op gezamenlijke tentoonstellingsprojecten. Ook het verzamel- en ontzamelbeleid zou afgestemd moeten worden op dat van het LM, zodat de collecties van beide musea bij elkaar gaan aansluiten.

Topcollectie

In de topcollectie zitten de topstukken/'crowdpleasers'. De belangrijkste deelcollectie hierbij is die van de Amsterdams Limburgers (Defesche, Diederer, Van der Heijden, Lataster, Molin, Van Soest). Deze collectie kan intact blijven en wellicht zelfs aan kwaliteit winnen (in casu: mindere werken afstoten). Met de andere kunstmusea in de provincie (Museum Het Domein, SCHUNCK*, Bonnefanten Maastricht) zullen afspraken moeten worden gemaakt over afstemming in collectievorming. Ook van latere talentvolle kunstenaars uit Limburg die naar het westen zijn getrokken kunnen werken tot de topcollectie worden gerekend: Frank van

Hemert, Rob Moonen, Sander van Deurzen, Noud van Dun, Peter Hoijmakers, Margriet Luyten, Marjan Teeuwen, Aline Thomassen en Maurice Thomassen.

Andere topstukken in de topcollectie zijn werken van sleutelkunstenaars Armando, Bram Bogart, Edgar Fernhout, Ger Lataster, Melle en Jan van Schoonhoven.

Met de collectie Amsterdamse Limburgers en de werken van sleutelkunstenaars met een accent op expressieve kunst is MVBVD een aantrekkelijke partner voor museale samenwerking/circuitvorming met geestverwante musea nationaal en Euregionaal. Met musea zoals het Cobra Museum, Stedelijk Museum Schiedam, Belvedere in Heerenveen, Muzee in Oostende en de Langen Foundation in Neuss kan gewerkt worden aan circuitvorming, waarbij spraakmakende coproducties als reizende tentoonstellingen worden opgezet, die volgtijdelijk bij de partners van het circuit gepresenteerd kunnen worden.

Collectievorming Kunst-van-nu

Kunst-van-nu betreft de collectie nieuwe aankopen. Nieuwe aankopen worden alleen gedaan wanneer deze aansluiten bij de basiscollectie, de topcollectie en/of op de stedelijke regionale thema's waarop jaarlijks een tentoonstellingsmanifestatie wordt georganiseerd. Daarbij kan het ook om driedimensionaal werk gaan, waarbij de focus wordt gelegd op aankopen die mogelijk geplaatst kunnen worden in het aanpalende Museumpark.

Bij toekomstig verzamelbeleid zal, conform het gedachtegoed van Maarten en Reina van Bommel-van Dam, naar jonge getalenteerde kunstenaars worden gezocht. In dat licht zal de Van Bommel-Van Dam-prijs, bedoeld voor jonge kunstenaars onder de 35 jaar, een blijvende rol spelen bij het zoeken naar actuele talenten.

5.3 Mogelijkheden en onmogelijkheden voor ontzaming

Juridische beperkingen

De collectie van MVBVD bestaat uit tien verschillende deelverzamelingen, die deels bestaan uit schenkingen en deels uit bruiklenen. De kern wordt gevormd door de collectie van de familie Van Bommel-Van Dam, op basis waarvan MVBVD indertijd is ontstaan. De collectie Van Bommel-Van Dam bestaat uit een oercollectie als schenking en een grote bruikleencollectie. Met de aanvaarding van de oercollectie heeft de gemeente Venlo zich verplicht om tot in lengte van jaren de collectie museaal te beheren en te presenteren. Eigenaar van de bruikleencollectie is de Stichting Van Bommel-Van Dam. Het stichtingsbestuur wordt gevormd door vertegenwoordigers van de familie Van Bommel-Van Dam en vertegenwoordigers namens de gemeente. Het doel van de stichting is erop toe te zien dat de bruikleencollectie adequaat wordt beheerd en gepresenteerd en dat de koppeling met de oercollectie behouden blijft.

Ook aan de andere schenkingen en bruiklenen zitten verplichtingen waarmee rekening moet worden gehouden in geval van ontzaming of die de mogelijkheden tot ontzaming kunnen beperken. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van alle schenkings- en bruikleenovereenkomsten.

Voor zover de overeenkomsten ontzaming in de weg staan, wordt overleg gezocht met de contractanten. Een alternatief voor ontzamen kan daarbij zijn: in bruikleen geven aan andere organisaties.

Naast de kunstwerken waarop een schenkings- of bruikleenovereenkomst van toepassing is, zijn er ook werken die wel te vervreemden zijn. Quick wins zijn:

- de BKR-collectie (600 werken);
- de collectie Knecht-Drent (400 werken);
- werken op papier (500 werken; mogelijk naar Rijksmuseum of Stedelijk Museum Amsterdam);
- Documents Humaines (2.000 exemplaren; mogelijk naar Archief Venlo, Rijksarchief Maastricht of RKD).

Met de verkoop van af te stoten kunstwerken kan een fonds worden gevormd waarmee nieuwe aankopen kunnen worden bekostigd, zodat de exploitatiebegroting van het museum daarvoor niet belast hoeft te worden. De verwachtingen over de verkoopopbrengst moeten niet al te hoog worden gesteld.

5.4 Ontzamelplan

Nog in 2014 zal MVBVD op basis van het hiervoor geformuleerde collectiebeleid een operationalisering maken bestaande uit:

een overzicht van te behouden kunstwerken in de Basiscollectie, de Topcollectie en de te vormen collectie Kunst-van-nu;

een overzicht van werken die idealiter vervreemd moeten worden, voor zover dat juridisch mogelijk is;

een analyse van de verschillende schenkings- en bruikleenovereenkomsten op de juridische (on)mogelijkheden tot ontzaming, inclusief onderhandelingsresultaat met de respectievelijke contractpartijen;

een stappenplan hoe de ontzaming concreet wordt uitgevoerd.

Het is wenselijk om nog in 2014 het ontzamelplan op te stellen en op basis daarvan in overleg te treden met de betreffende schenkers en bruikleengevers.

Tweede helft 2015 kan begonnen worden met de feitelijke ontzaming, zodat MVBVD met een opgeschoonde collectie kan worden verzelfstandigd. Van belang is om op te merken dat de collectie gemeentelijk eigendom blijft; de gemeente zal derhalve ook na 2015 verantwoordelijk blijven voor beheer, behoud en publieksontsluiting van de collecties.

We gaan ervan uit dat het opstellen en uitvoeren van het ontzamelplan door de staf van het museum kan worden opgepakt.

6 Programmerings- en presentatieconcept

6.1 Programmering nieuwe stijl

MVBVD-nieuwe-stijl zal een programmering van maximaal drie hoofdtentoonstellingen per jaar kennen met een looptijd van 4 à 5 maanden per tentoonstelling:

Toptentoonstelling: een hoofdtentoonstelling/blockbuster expressieve kunst, vanuit de topcollectie, bij voorkeur in coproductie met één of meer partners uit een museaal netwerk van samenwerkende musea.

- Thematentoonstelling: een tentoonstelling aan de hand van een thema uit de
- basiscollectie, mogelijk ook in samenwerking met partners uit een museaal netwerk, mogelijk ook met het LM.
- Stadstentoonstelling: een tentoonstellingsmanifestatie op basis een van
- stedelijk/regionaal thema (Food, Agro, Logistiek, Herdenking).

Met de toptentoonstelling wordt een breed publiek bediend (familiententoonstelling), met specifieke aandacht voor en marketinginspanning gericht op een landelijk kunstpubliek. De thematentoonstelling uit de basiscollectie richt zich eveneens op een breed publiek (familiententoonstelling), maar dan met bijzondere aandacht voor en marketinginspanning gericht op lokale/regionale doelgroepen in het onderwijs (leerlingen) en de ouderenorganisaties, zorginstellingen (senioren). De stadstentoonstelling is evenzeer voor een breed publiek, maar dan met bijzondere aandacht voor en marketinginspanning gericht op bedrijven, culturele instellingen en maatschappelijke organisaties in stad en regio.

Anders dan nu beslaat een tentoonstellingsproject het gehele museum; dus geen dubbeltentoonstellingen meer, maar absolute toewijding aan en focus op één verhaal. Een groot tentoonstellingsproject beslaat niet alleen het gehele museum, maar wordt in samenwerking met andere partijen voorzien van een aantrekkelijke randprogrammering in eigen huis en waar mogelijk ook op toepasselijke locaties. Daarmee krijgen de tentoonstellingsprojecten meer het karakter van stedelijke kunstmanifestaties.

6.2 Schets van mogelijke toptentoonstellingen (coproducties expressieve kunst)

1) In de jaren 2016-2020 kan Museum van Bommel van Dam vanuit het principe van de expressieve meesters een nieuwe serie overzichtstentoonstellingen op nationaal niveau maken, bijvoorbeeld met tentoonstellingen over het werk van Ger Lataster (Abstract Expressionisme), Jan Schoonhoven (Expressionisme & Nul), Roger Raveel (Expressionisme & De Nieuwe Figuratie) en Anton Rooskens (Expressionisme & Cobra Tegelen). Bij het organiseren van dit type exposities wordt bij voorkeur samengewerkt met vaste partners (circuitvorming). In nauw overleg met musea als het Cobra Museum in Amstelveen, het Stedelijk Museum Schiedam of Muzee in Oostende (B) bruikleenverkeer nader afstemmen dan wel presentaties laten doorreizen.

2) Misschien nationaal minder bekend, maar zeer populair bij publiek, galeries en verzamelaars is het werk van de in Venlo geboren kunstenaar Evert Thielen. Ook van deze kunstenaar is een overzichtstentoonstelling een aantrekkelijke optie.

3) EXPERIMENT CoBrA Tegelen. Cobra-kunstenaars als Karel Appel, Anton Rooskens, Corneill, Eugène Brands, Lucebert en Constant hebben zich tijdens 'de experimentele fase' in Tegelen laten inspireren op het gebied van keramische mogelijkheden om dit ook later in hun werk binnen de Cobra tot uiting te laten komen. Rooskens en Appel waren goed bevriend met George Goossens, mededirecteur van het keramische bedrijf Russel-Tiglia in Tegelen. Binnen de collectie van MVBVD bevinden zich van alle genoemde kunstenaars meerdere werken en in keramisch centrum De Tiendschuur (Tegelen - Steyl) en bij diverse Tegelse inwoners bevinden zich nog keramische werken (van Appel en Rooskens) uit de periode toen ze hier verbleven. Deze lokale en regionale impuls kan met de juiste middelen het draagvlak binnen de gemeente Venlo vergroten. Onder de noemer EXPERIMENT zou een landelijke coproductie met het Cobra Museum Amstelveen tot stand kunnen komen.

4) Wellicht niet ieder jaar maar wel met een zekere frequentie kan een blockbuster worden georganiseerd in een internationale coproductie met geestverwante musea. Bijvoorbeeld een tentoonstelling met Duitse partners (Langen Foundation) met topwerken uit de kunstenaarsgroep Die Blaue Reiter. Of een coproductie met Muzee en mogelijk ook Franse musea over de fauvisten.

6.3 Schets van een stadstentoonstelling (stedelijke/regionale thema's)

De boer op!

Concept

De voedingsindustrie speelt in de regio Venlo een grote rol. Niet alleen wordt de stad omgeven door een van de grootste tuinbouwgebieden van Nederland, Venlo Greenport, ook zijn er binnen de gemeentegrenzen tal van bedrijven en instellingen gevestigd die zich bezighouden met het ontwikkelen en verbeteren van voedingsmiddelen. Venlo wil zich profileren met de kennis en innovatie die het op dit gebied in huis heeft. Museum van Bommel van Dam levert hieraan een bijdrage door de verschillende stadia in het productieproces op een onverwachte manier zichtbaar te maken en onder de aandacht van een breed publiek te brengen.

Opzet

In zes hoofdstukken: Op de markt, Op de boerderij, In de kas, In de winkel, In het laboratorium en In de keuken, worden verschillende schakels in de voedingsketen belicht. Hierbij wordt samengewerkt met regionale bedrijven. Kunstenaars krijgen de opdracht de activiteit van elk bedrijf op een originele, kernachtige wijze in beeld te brengen, via het medium film. Dit gebeurt op locatie. Hierbij worden medewerkers, klanten, vrijwilligers of figuranten betrokken. Er zou bijvoorbeeld een flashmob kunnen plaatsvinden, een 'lipdub' kunnen worden opgenomen, acts kunnen worden opgevoerd of verrassende marktkoopliden kunnen opduiken. Daarnaast wordt er op elke locatie een korte documentaire gemaakt waarin een belangrijke rol is weggelegd voor de mensen die daar werken/winkelen. Zij vertellen hoe zij deze plek beleven en wat deze betekent. Mogelijk kan met behulp van de collectie films en glasplaatnegatieven van het Limburgs Museum een korte blik op het verleden worden opgenomen, om onderscheidende facetten van de actualiteit te benadrukken.

In het museum wordt per hoofdstuk informatie aangeboden, waarbij onder de slogan 'Ondertussen op de markt/in de winkel' et cetera via 'doorkijkjes' de films die op bijbehorende locaties zijn opgenomen worden gepresenteerd. Werken uit de collectie die met agro/food te maken hebben zijn een tweede onderdeel van de tentoonstelling. Hierin valt te denken aan werk van Ger Dekkers, Gerrit Benner, Jan de Bie en Erwin Olaf, Alphons Freymuth en Lei Molin. Tijdens de tentoonstelling zal een randprogramma worden aangeboden met lezingen, workshops en filmvertoningen, maar ook een alternatieve markt in het park, en een artistieke bijdrage aan Lekker Venlo. Ook op locatie vinden acties plaats: in de schappen van de supermarkt zijn bijvoorbeeld kleine (eetbare) kunstwerkjes te vinden.

Samenwerkingspartners

Limburgs Museum, HAS, Universiteit van Maastricht (Campus Venlo), Fontys, regionale bedrijven, Fresh Park Venlo, Lekker Venlo, Venlo Greenport, Gemeente Venlo, Provincie Limburg

Doelgroep

De tentoonstelling is laagdrempelig en richt zich op een breed publiek. De thematische hoofdstukken bieden veel mogelijkheden voor educatieve programma's op maat, die aanhaken bij het curriculum van het onderwijs.

6.4 Schets van een tentoonstelling thema basiscollectie

Bevrijd! (basisthema Oorlog)

Concept

Museum van Bommel van Dam gaat samen met het Kunsten centrum Venlo en diverse partners uit de stad een project starten waarin inwoners uit Venlo worden uitgenodigd hun persoonlijke bevrijding in beeld te brengen. Hierin is een centrale rol weggelegd voor de Huizen van de Wijk en de scholen in Venlo. Aanleiding is de bevrijding van Venlo 70 jaar geleden. Persoonlijke verhalen en verwerkingen daarvan door inwoners en kunstenaars spelen de hoofdrol.

Iedereen heeft wel een bevrijding meegemaakt. Een bevrijding kan vreugde oproepen, maar kan ook herinneren aan verdriet of onveiligheid. Het weergeven van herinneringen gaat alleen met behulp van media. Dat kan beeld zijn, maar ook taal, dans, fotografie, geur et cetera. Deze media vormen als het ware een brug tussen realiteit en subjectieve beleving. Je hebt een vorm nodig om aan te geven wat je je herinnert en hoe die herinnering eruitziet. Alle herinneringen zijn in dit project evenveel waard; er wordt niet gedacht in waar of onwaar, goed of fout. Doel is een gesprek te starten en begrip te krijgen voor de positie van de ander.

Samenwerkingspartners

Kunsten centrum Venlo, Cultuurpad, SIEN, Gemeentearchief Venlo, Fotovakschool Venlo, Limburgs Museum, Huizen van de Wijk, diverse scholen (primair en voortgezet onderwijs).

Opzet

Het project bestaat uit verschillende onderdelen, die door de samenwerkingspartners zo veel mogelijk met gesloten beurzen worden uitgevoerd.

In de Huizen van de Wijk verzorgen kunstenaarsdocenten van Kunsten centrum Venlo cursussen 'beeldend'. Deze sluiten van september tot november 2014 aan bij het thema 'bevrijding'. De opdrachten die cursisten krijgen zijn ontstaan in samenspraak met één of enkele beeldend kunstenaars. Deze opdrachten zijn zo geformuleerd dat verschillende aspecten van het thema door de verschillende groepen in beeld worden gebracht. De resultaten worden verzameld en worden onderdeel van een groter kunstwerk. Dat kan een film zijn, een installatie in het museum, of een presentatie in vitrines op locatie.

Samen met Cultuurpad wordt een aanvraag voor cocreatie gedaan bij SIEN (Cultuureducatie met kwaliteit in Limburg). In samenspraak met docenten wordt vervolgens een aanbod voor scholen gevormd. Uitgangspunt is dat het programma niet alleen aansluit bij het vak geschiedenis, maar ook bijdraagt aan betrokken burgerschap en het bespreekbaar maken van sociaalemotionele problematiek als pesten en onveiligheid. Een integrale aanpak leidt tot een programma dat ook na afloop van dit project kan worden aangeboden door de samenwerkingspartners. Centrale vraag aan de leerlingen zal gaan over herinneringen aan een moment van vrijheid of onvrijheid en het vormgeven hieraan. Voor basisonderwijs wordt de vraag aangepast naar veiligheid en onveiligheid (minder abstract). Afhankelijk van de behoefte en de focus van de school worden de vragen aangescherpt.

Museum van Bommel van Dam doet een oproep aan de bevolking om een object of medium (foto, film) aan te reiken waaraan een herinnering van vrijheid, onvrijheid of bevrijding vastzit. Bij de inname van objecten wordt het verhaal opgetekend of via een video-interview in beeld gebracht. Zo verzamelen we objecten met een verhaal.

We bouwen als museum een collectie van de stad op. De objecten worden getoond als onderdeel van de tentoonstelling in het museum, maar ook op locatie, in verzorgingstehuizen of in Huizen van de Wijk. Bij de uitvoering is het Gemeentearchief Venlo betrokken, dat ervaring heeft met het optekenen van geschiedenissen maar ook met soortgelijke projecten (Kind en Oorlog).

Fotovakschool Venlo neemt twee onderdelen voor zijn rekening. De Fotovakschool werkt via het Comeniusprogramma samen met een foto-opleiding nabij Düsseldorf. Een gezamenlijk project kan zich richten op het in beeld brengen van herinneringen aan de oorlog, aan beide zijden van de grens. Daarnaast brengen studenten van de hbo-opleiding creative design portretten van mensen die een werkelijke bevrijding van oorlog hebben meegemaakt. Dat kunnen ouderen zijn, maar ook kinderen en volwassenen die in oorlogsgebieden elders ter wereld hebben verbleven. Hiervoor wordt samengewerkt met het Asielzoekerscentrum Venlo.

Het Limburgs Museum programmeert vanaf het najaar van 2014 tot in 2015 diverse tentoonstellingen over de beide wereldoorlogen. Honderd jaar na het uitbreken van WO I wordt aandacht besteed aan de uit Roermond afkomstige politiek tekenaar Louis Raemaekers, die in de periode 1914-1918 grote internationale bekendheid verwierf met zijn oorlogsprenten en een belangrijke rol speelde in de geallieerde propaganda. Naast de WO I wordt ook aandacht besteed aan de WOII met diverse kleinere presentaties en activiteiten.

Het Limburgs Museum en Museum van Bommel van Dam zullen elkaar met name op het vlak van communicatie opzoeken, om cross-selling te bevorderen.

In Museum van Bommel van Dam zijn resultaten van het programma uit de Huizen van de Wijk te zien, de aangereikte 'objecten met een verhaal', enkele films uit de collectie van het Limburgs Museum, en collectiestukken rond de thema's oorlog, bevrijding en engagement. Hiervan maken in ieder geval werken van Tajiri, Lataster, Armando en Van Soest deel uit. 'Bevrijd!' gaat over verhalen van inwoners uit de regio en kunstenaars, maar ook over verhalen van bezoekers. In het museum is gelegenheid een verhaal achter te laten. Dat kan via een prikbord, een opname-installatie of een 'herinneringenboom'.

Doelgroep

Leerlingen van het basis en voortgezet onderwijs in de regio Venlo, ouderen uit de regio Venlo.

6.5 Zichtdepot

MVBVD wil gaan werken met een zichtdepot. In het zichtdepot kunnen topstukken uit de collectie permanent gepresenteerd worden. Hierdoor is het museum altijd aantrekkelijk voor een landelijk kunstpubliek, ook wanneer er bijvoorbeeld een stadstentoonstelling wordt geprogrammeerd, die mogelijk minder interessant is voor publiek van buiten de regio.

Denkbaar is om een zichtdepot te realiseren gezamenlijk met het LM. Met de (topstukken van de) schilderkunstcollecties van MVBVD en LM wordt dan een permanent toegankelijk overzicht gegeven van de Nederlandse/Limburgse schilderkunst uit de 20e eeuw. Ook andere collectieonderdelen van het LM kunnen hier worden gepresenteerd. Dit open depot kan worden neergezet als een schatkamer, waar bezoekers een ontdekkingstocht kunnen volgen door de cultuurhistorie van stad, regio en provincie. Een gecombineerd zichtdepot van MVBVD met LM is alleen haalbaar wanneer beide accommodaties met elkaar verbonden worden.

6.6 Differentiatie in presentatie

Zowel de tentoonstellingen en het open depot kennen in hun uitwerking en presentatievorm consequent drie lagen:

- kenner
- geïnteresseerde bezoeker
- niet-ingewijde bezoeker

Deze differentiatie komt tot uiting zowel in de toelichtingen ter plaatse (tekstborden/touchscreens), als in de gidsfunctie (rondleiders, audio, app), als in teksten op de website en in tentoonstellingsflyers.

6.7 KUL (Kunst uit Limburg)

KUL is een bijzondere vorm van randprogrammering die gekoppeld kan worden aan een thematentoonstelling of een stadstentoonstelling. Met het KUL-programma schetst MVBVD een beeld van de kunstproductie in de provincie Limburg. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen professionele kunst en amateurkunst. Het project is zo opgezet dat kunstwerken anoniem worden beoordeeld en een objectieve weergave wordt gegeven van de diversiteit én kwaliteit die de sector karakteriseert. Als inspiratiebronnen gelden talentenjachten als Idols of The Voice, maar ook de ZomerExpo die het Haags Gemeentemuseum in samenwerking met Stichting ArtWorlds organiseert en de Canvascollectie van het Vlaamse Canvas. KUL onderscheidt zich van deze inspiratiebronnen doordat vanaf de start wordt samengewerkt met partnerorganisaties uit de provincie en er ruimte is voor alle media, inclusief bijvoorbeeld keramiek, glas, video en multimediaal werk. Als partnerorganisaties denken we bijvoorbeeld aan de Jan van Eyck Academie, SCHUNCK*, Cultuurbedrijf Sittard-Geleen en Odapark in Venray. MVBVD presenteert zich als initiatiefnemer.

Iedereen die zich kunstenaar noemt wordt uitgenodigd om met één werk deel te nemen aan KUL. Dit werk wordt tegen betaling van 25-35 euro administratiekosten aangeboden op één van de innamelocaties. De inname wordt georganiseerd door een van de partnerorganisaties en vindt plaats op een goed bereikbare plek. Op elke locatie staat een medium centraal, passend bij het profiel van de partnerorganisatie. Per locatie beoordeelt een jury van experts de inzendingen die geanonimiseerd zijn. In de jury is in ieder geval de gastorganisatie vertegenwoordigd, die zich hiermee als kenniscentrum op dit deelgebied presenteert. Werken die door de jury worden doorgelaten gaan door naar de tweede ronde. De overige worden na de beoordeling weer afgegeven aan de maker. Uit de geselecteerde werken wordt een definitieve keuze gemaakt door een tweede, provinciebrede en multidisciplinaire jury. Doel is om tot de samenstelling van een expositie te komen. Deze vindt plaats op een bijzondere locatie, niet zijnde een ruimte van de deelnemende instellingen.

KUL zou bijvoorbeeld om het jaar kunnen terugkeren, waarbij elke editie op een ander basisthema is gericht. Voor de eerste editie zou met het thema 'ruimte en architectuur' gewerkt kunnen worden. Alle inzendingen moeten op een of andere wijze te relateren zijn aan dit thema. Met name voor de tweede jury, die een expositie samenstelt, is het van belang de diversiteit en intensiteit in uitwerkingen van het thema mee te wegen. De eindpresentatie kan op een plek plaatsvinden die met het thema te maken heeft. Wij denken bijvoorbeeld aan het gebruik van een groot leegstaand complex, waarmee mogelijk op de behoefte van een eigenaar of projectontwikkelaar wordt ingespeeld.

6.8 Cultuureducatie

De basiscollectie van MVBVD zal door middel van een filtering opnieuw worden gevormd op grond van 13 basisthema's die direct aansluiten bij de domeinen uit het basisonderwijs en de eindtermen uit vmbo, havo en vwo. De 13 basisthema's zullen tevens de leidraad vormen voor een nieuw te ontwikkelen educatief beleid voor de onderscheiden doelgroepen. MVBVD

heeft de ambitie om op elk van de 13 educatieve thema's een basisprogramma cultuureducatie beschikbaar te hebben, gedifferentieerd naar groepen/jaren basisonderwijs en voortgezet onderwijs. Dit basisprogramma wordt modulair van opzet (les, rondleiding, workshop). Er loopt reeds een pilot op het thema 'Portret'. Samenwerking met het Kunstencentrum Venlo is wenselijk.

Basisonderwijs

Gericht op het basisonderwijs, inspeland op de respectievelijke leerdomeinen ontwikkelt MVBVD:

- een vast educatieprogramma rondom de basiscollectie met museumlessen voor alle groepen 1 t/m 8;
- aanvullend een wisselend programma educatieve activiteiten per tentoonstelling, met rondleiding/museumbezoek/beleving met als optionele mogelijkheid een voor- (op school), midden- (in museum) en natraject (op school of in atelier kunstenaar) te ontwikkelen.

Voortgezet onderwijs

Voor het voortgezet onderwijs ontwikkelt MVBVD vanuit de geldende eindtermen: Portret, Landschap (Van fictief tot realistisch), Identiteit (Mensbeeld), Engagement (Oorlog en Vrede), Spiritualiteit (Levensbeschouwing en Religie), Schrijven met licht (Van Selvy tot Overview), Van Figuratie tot Abstractie, Kleur licht en vorm, Materialen, Woord in Beeld (typografie, poëzie, geschreven teksten), Kunst en wetenschap, Esthetica en Interdisciplinair: een vast educatieprogramma rondom de basiscollectie met museumlessen/lesbrieven; aanvullend een wisselend programma educatieve activiteiten per tentoonstelling, met rondleiding/museumbezoek/beleving/kunstenaarsgesprekken, masterclasses. Ook hier bestaat de mogelijkheid te plussen met een voor-, midden- en natraject.

Senioren

Deze groep zal ook door middel van de vastgestelde thematiek een educatieprogramma geboden worden met rondleidingen, met een mogelijke uitbreiding naar:

- lezingen/kunstenaarsgesprekken;
- masterclasses, (voorbeeld: van Figuratie naar Abstractie aan de hand van Fernhout);
- diverse cursussen: kunstgeschiedenis, verzamelen met beleid, restauratie.

Gezinnen (twee/drie generaties)

Bij de gezinnen is het sleutelwoord 'beleven': twee of drie generaties, die gezamenlijk MVBVD bezoeken en door middel van herinneringen, eigen ideeën en associaties plezier beleven aan de getoonde onderwerpen. Ook deze beleving is weer gekoppeld aan de 13 thema's, die dicht bij de mens (in iedere generatie) staan.

6.9 Overige randprogrammering

Rondom elke tentoonstelling wordt een randprogramma aangeboden, gedifferentieerd per doelgroep. Wat betreft de doelgroep senioren kan het gaan om lezingen, cursussen, films, kunstenaarsontmoetingen. Voor de doelgroep leerlingen wordt een samenhangend educatieprogramma opgezet, uitgesplitst naar de verschillende leeftijdsgroepen. Voor families/gezinnen worden in het museum rondleidingen op maat georganiseerd.

Een eerste voorbeeld van samenwerking tussen MVBVD en LM is het Alzheimerproject 'Onvergetelijk Venlo'. Doel is Alzheimerpatiënten en hun mantelzorgers ontvangsten op maat te kunnen bieden in beide musea en daarbij flexibel gebruik te maken van elkaars medewerkers en faciliteiten. De aanvraag voor een training- en opleidingsprogramma hebben de musea gezamenlijk gedaan en toegekend gekregen. Uitvoering is in 2016.

6.10 Meerjarig tentoonstellingsprogramma/jaarlijks tentoonstellingsplan

Jaarlijks wordt in het voorjaar het tentoonstellingsplan voor het volgende begrotingsjaar vastgesteld, voorzien van een meerjarenprogramma op hoofdlijnen. De gepresenteerde tentoonstellingen in het tentoonstellingsplan zijn allemaal voorzien van een uitgewerkte projectbegroting. Deze begrotingen worden gebruikt als sturingsinstrument. In april 2014 zal het tentoonstellingsplan 2015, met een doorkijk naar 2016 en 2017, worden vastgesteld.

7 Product-marktcombinaties

7.1 Uitgangspunten

De product-marktcombinaties (PMC's) van MVBVD-nieuwe-stijl sluiten aan bij de missie: een laagdrempelig museum voor moderne en hedendaagse kunst, dat maximaal inspeelt op de behoeften en de belangstelling van een breed publiek en aanzet tot persoonlijke, maatschappelijke, economische ontwikkeling. De PMC's moeten gericht zijn op de onderscheiden doelgroepen: families/gezinnen, senioren en leerlingen. Ook kunnen PMC's worden aangeboden aan partners, zoals:

- collega-kunstinstellingen in stad en regio;
- organisaties, bedrijven, scholen in stad en regio;
- kunstenaars/creatieven in stad en regio;
- geestverwante musea in binnen-/buitenland.

7.2 Producten en diensten

Product 1: Tentoonstellingen/collectie

Jaarlijks drie tentoonstellingen, gericht op alle doelgroepen:

- toptentoonstelling (expressieve kunst/coproductie);
- thematentoonstelling (thema basiscollectie);
- stadstentoonstelling (stedelijk/regionaal thema).

De tentoonstellingen worden voorzien van een randprogrammering bestaande uit:

- lezingen voor individuele bezoekers;
- kunstenaarsontmoetingen voor individuele bezoekers;
- rondleidingen voor bedrijven, instellingen, scholen;
- kinderworkshops-/feestjes voor families, gezinnen;
- bedrijfsfeestjes voor instellingen, bedrijven.

Opbrengstpotentie:

We gaan uit van een bandbreedte aan individueel museumbezoek:

- families/gezinnen (nieuw) 7.500 (groei 2014-2018);
- senioren: groeien naar 15.000;
- leerlingen: vasthouden op 5.000.

In totaal: 27.500 (2018). De gemiddelde opbrengst zal uiteindelijk moeten zijn: € 4,- per bezoeker = € 110.000,-.

Product 2: Cultuureducatie

Vanuit de 13 basisthema's (deze staan vermeld in paragraaf 5.2) wordt een modulair educatieprogramma opgezet, dat kan worden aangevuld met rondleidingen, lesbrieven, cursussen, masterclasses, al naargelang de doelgroep:

- leerlingen basisonderwijs;
- leerlingen voortgezet onderwijs;
- groepen senioren;
- gezinnen (twee, drie generaties).

Opbrengstpotentie:

Kostendekkend; vanuit regulier budget onderwijs (ten laste van de € 11,- per leerling die het Ministerie van OCW jaarlijks beschikbaar stelt aan de scholen voor CKV-activiteiten).

Product 3: Museumwinkel

We gaan uit van een uitbreiding van de museumwinkel. Het assortiment zal gaan bestaan uit:

- merchandising eigen collectie: productie/verkoop eigen kaarten, posters, tassen, bekers,
- catalogi;
- complementair/algemeen winkelaanbod moderne kunst via leverancier (boeken, kaarten,
- agenda's enzovoorts).

De museumwinkel richt zich op een algemeen publiek, inspelend op de onderscheiden doelgroepen.

Opbrengstpotentie:

Meer dan kostendekkend. Uitgaan van een omzet van € 1,- per bezoeker. De netto-opbrengst (marge) bedraagt dan uiteindelijk € 12.375,- in 2018.

Product 4: 'Museum in Bedrijf'

Naast de museale producten kan MVBVD ook creatieve diensten leveren aan organisaties en bedrijven:

- bemiddeling van kunstenaars/creatieven naar instellingen en bedrijven voor creatieve
- organisatieontwikkeling en innovatie van product en diensten;
- tentoonstellingsprojecten op maat.

Deze activiteiten van Museum in Bedrijf zullen minimaal kostendekkend moeten zijn. De eerste pilotprojecten zijn inmiddels reeds opgezet.

Museum in Bedrijf kan mogelijk worden uitgebreid door de collectie van MVBVD te vermarkten. Mogelijke bedrijfsactiviteiten zijn:

- MVBVD-kunstuitleen: bestaande collectie benutten voor kunstuitleen, aanhaken bij
- netwerk van andere kunstuitlenen (bijvoorbeeld van de Bonnefanten Kunstuitleen, de SBK Amsterdam of de Kunsthuisen BV).
- MVBVD-bedrijfsuitleen: bestaande collectie aanbieden aan bedrijven en organisaties.
- MVBVD-impresariaat: bestaande collectie wordt in een aantal tentoonstellingsmodules gepresenteerd en aangeboden aan andere musea in binnen- en buitenland.

Voor de mogelijke Museum in Bedrijf-onderdelen kunst-/bedrijfsuitleen en impresariaat wordt in 2015 een businesscase opgesteld, die in 2016 als pilot kan worden uitgevoerd. Voor ondersteuning bij het opstellen van de businesscase en de uitvoering van een pilot ramen wij een stelpost van € 25.000,-

8 Fondswerving

MVBVD zal in toenemende mate afhankelijk worden van eigen inkomsten. Naast eigen inkomsten uit entreegelden en andere PMC's, zal MVBVD inkomsten moeten genereren uit projectsubsidies, sponsoring en donaties. Ook deze inkomsten zullen structureel deel gaan uitmaken van de exploitatiebegroting.

8.1 Projectsubsidies

MVBVD is nu al zeer bedreven in het verwerven van projectsubsidies bij de provinciale en landelijke cultuurfondsen. We schatten in dat met de doorontwikkeling van het programmeringsbeleid de kansen voor fondswerving van projectsubsidies minstens zo groot zullen blijven. Wel gebiedt de eerlijkheid te zeggen dat vanwege alle bezuinigingen, ook elders in het land, de druk op cultuurfondsen toeneemt en de spoeling bijgevolg steeds dunner wordt.

Wij gaan uit van gemiddeld € 15.000,- aan inkomsten uit projectsubsidies en fondsgelden per tentoonstelling. Bij drie tentoonstellingen per jaar betekent dat een bedrag van € 45.000,- aan jaarlijks te verwerven inkomsten.

8.2 Sponsoring

MVBVD in verzelfstandigde vorm is beslist een partner voor sponsoring. Ook al staat het economische tij tegen, er zijn altijd bedrijven in stad en regio te vinden die zich willen verbinden aan een aantrekkelijk museum. Wanneer MVBVD daadwerkelijk de transitie weet te maken naar een museum van de stad, moet het mogelijk zijn om een hoofdsponsor en/of zaalsponsors te vinden. Daarnaast is het interessant om bedrijven te binden aan grote tentoonstellingsmanifestaties, zeker wanneer het gaat om thema's uit de economische ontwikkelingsagenda van Venlo.

Vanuit de samenwerking/samenvoeging met het LM ligt het niet voor de hand om voor MVBVD een eigen businessclub of sponsorkring op te zetten. Wel is het goed mogelijk om te werken met zaalsponsoring en/of een hoofdsponsor. Wij zetten vooralsnog in op zaalsponsoring.

Uitgaande van twee grote tentoonstellingsruimten, kunnen er twee zaalsponsors worden geworven. Ook denken we dat op inhoud jaarlijks minimaal projectsponsor geworven moet kunnen worden. Wij gaan uit van een totaalbedrag aan te behalen inkomsten uit sponsoring (zaalsponsoring en project sponsoring) van structureel € 15.000,- per jaar.

Het benaderen van het bedrijfsleven zal in nauwe afstemming met het LM moeten gebeuren.

8.3 Fondswerving particuliere sector

Met de mogelijkheden van de nieuwe Geefwet is het voor MVBVD interessant om te werken met periodieke schenkingen van particulieren, gebruik makend van de fiscale voordelen van de nieuwe Geefwet. Wanneer een particulier bereid is om vijf jaar lang een bedrag van minimaal € 100,- per jaar te schenken (notarieel vast te leggen), is de schenking voor 125%

afteikbaar. Uitgaande van een schenking € 100,- per jaar en een belastingtarief van 52% heeft de schenker een belastingvoordeel van: $125\% \times € 100,- \times 52\% \text{ belasting} = € 65,-$. De nettokosten van de schenking van € 100,- bedragen in dit geval slechts € 35,- per jaar.

Wij stellen voor om te gaan werken met 'beneficianten MVBVD'. Een beneficiant MVBVD betaalt jaarlijks € 500,- (nettobijdrage; de beneficiant betaalt na aftrek belasting minder dan de helft). Beneficianten hebben gratis toegang tot tentoonstellingen, lezingen enzovoorts. Minimaal eenmaal per jaar wordt de groep beneficianten uitgenodigd voor een bijzondere ontmoeting. Wij gaan uit van een groeiend aantal beneficianten tot uiteindelijk vijftig personen. Dit betekent een vaste inkomstenbron van € 25.000,- per jaar.

Naast het benutten van de fiscale voordelen van een periodieke schenking kan het fenomeen 'Vrienden van' worden geïntensiveerd. MVBVD heeft nu al zo'n 350 Vrienden. Dit aantal kan verder worden uitgebouwd richting de 500 en gekoppeld worden aan een bijdrage van € 50,- per jaar. Deze inkomsten komen overigens niet rechtstreeks ten goede aan museumexploitatie, maar komen beschikbaar voor de stichting Vrienden van Museum Van Bommel Van Dam. De 'Vrienden' gaan vanaf 1 juli 2014 € 4,- entree per persoon betalen (was voorheen gratis). Verder schenken de vrienden ieder jaar een geldbedrag voor de aankoop van een kunstwerk. Beide vormen van inkomsten komen ten goede aan de museumexploitatie.

Tot slot kan MVBVD werk maken van crowdfunding voor tentoonstellingsprojecten en aankopen. Het voordeel van crowdfunding is dat er niet alleen inkomsten worden gegenereerd, maar ook gelijktijdig gewerkt wordt aan zichtbaarheid en draagvlak. De inkomsten zullen fluctueren, mede afhankelijk van de aard van het te ondersteunen project. In de begroting ramen wij deze post PM.

8.4 Ontwikkelen fonds- en sponsorwervingscampagne

Nog in 2014 wordt er gestart met het opzetten van een fonds- en sponsorwervingscampagne, die dan vanaf 2015 kan worden uitgerold. Deze campagne moet per doelgroep voorzien in heldere proposities, waarin aangegeven wordt wat de tegenprestatie is die MVBVD tegenover de bijdrage stelt. Bewaakt moet worden dat de kosten van de tegenprestaties beperkt zijn.

Het opstellen en uitrollen van een fonds- en sponsorwervingscampagne wordt bij voorkeur in eigen beheer gedaan; MVBVD-nieuwe-stijl zal over de expertise moeten beschikken continu met werving bezig te zijn. We ramen eenmalig een stelpost van € 10.000,- aan uitvoeringskosten voor een eerste campagne.

9 Draagvlakvorming en communicatie

9.1 Communicatie naar doelgroepen

Alle tentoonstellingsactiviteiten en de hospitality van MVBVD is gericht op een breed publiek, met specifieke aandacht voor:

- families/gezinnen;
- senioren;
- leerlingen.

De communicatie- en marketingstrategie wisselt per tentoonstelling. Bij de blockbusters wordt behalve op lokale en regionale acties en media extra ingezet op landelijke publiciteit. Bij de thematentoonstellingen zal extra inspanning worden geleverd om lokaal/regionaal de doelgroepen leerlingen en senioren te bereiken. Bij de stadstentoonstelling zullen ook de stedelijke en regionale partners maximaal worden ingezet om publiciteit en acties op te zetten om hun respectievelijke achterbannen te prikkelen. Rode draad in alle communicatie- en marketingacties is het bedienen van de doelgroep families.

Afhankelijk van de doelgroep kiest MVBVD zijn communicatiekanalen. Gebruik van social media en digitale vormen van communicatie en marketing worden actief benut.

9.2 Communicatie met klanten

Om echt een museum van stad en regio te zijn, moet MVBVD doorlopend in contact staan met zijn omgeving. Niet alleen in het kader van specifieke projecten, maar vanuit een vaste grondhouding moet MVBVD permanent zijn antennes hebben uitstaan om signalen te kunnen opvangen uit de Venlose en de regionale samenleving. Signalen over wat de mensen bezighoudt, welke projecten en programma's MVBVD kan ontwikkelen en hoe de bevolking tegen het museum aankijkt.

Vanuit deze grondhouding zal MVBVD gaan werken met communities, voor elk van de drie publieksgroepen (senioren, leerlingen, families/gezinnen). Een community wordt gevormd uit inwoners van Venlo en de regio die bereid zijn om te reflecteren over het functioneren van het museum. Het ligt in de bedoeling de communities niet alleen te bevragen op het functioneren van het museum, maar ook om in vroeg stadium programmavoornemens te laten toetsen op aantrekkelijkheid.

Aanvullend op het werken met communities zal MVBVD voorafgaand aan een nieuwe planperiode (vierjaarlijks) periodiek marktonderzoek uitvoeren, mogelijk in samenwerking met het LM.

MVBVD zal daarnaast gaan werken met een vaste publieksmonitor. Bezoekers van het museum worden uitgenodigd een onlinevragenlijst in te vullen, waarin zij kunnen aangeven wat zij van de tentoonstelling en van de dienstverlening vonden en via welk medium zij op de hoogte zijn gebracht van het museum/de tentoonstelling. Ook handig is om het bestand van e-mailadressen uit te breiden.

MVBVD wil meer gaan werken met vrijwilligers. Behalve dat hiermee een deel van de vaste organisatie kan worden ontlast, kunnen vrijwilligers ook de ogen en oren van het museum in de Venlose samenleving zijn en dragen zij als zodanig al bij aan de beoogde draagvlakvorming. MVBVD ziet het werken met vrijwilligers dus niet als een noodzakelijk kwaad, maar als een mogelijkheid om de verbinding met stad en samenleving beter te kunnen maken.

Voor het verzamelen publieksgegevens (klantpanels, marktonderzoek, monitoring) zal een afzonderlijke post in de begroting worden opgenomen.

9.3 Communicatie met stakeholders

De relatie met de belangrijkste stakeholders van het museum zal in de toekomst vaste vorm krijgen. De belangrijkste stakeholders voor het museum zijn:

- doelgroep senioren: volksuniversiteit, seniorenkoepels, zorginstellingen;
- doelgroep leerlingen: scholen, koepels bo, vo en ROC/mbo, zorginstellingen;
- doelgroep families/gezinnen.
- de gemeente (woordvoerders cultuur raadsfracties, betrokken wethouders, beleidsbepalers ambtelijk apparaat);
- bedrijfsleven (partners ontwikkelagenda, koepelorganisaties/ondernemersverenigingen);
- collega-culturele instellingen;
- provinciale overheid/instellingen.

Met deze groepen stakeholders zal MVBVD een vaste communicatielijns opzetten, bestaande uit digitale nieuwsbrieven en periodieke informatie- en discussiebijeenkomsten.

9.4 Zichtbaarheid

Zichtbaarheid in de stad is van cruciaal belang voor het museum en de promotie van de afzonderlijk tentoonstellingsprogramma's. Publiciteitscampagnes moeten bij voorkeur aansluiten bij het imago van een organisatie die 'handelt en bemiddelt' in creativiteit, originaliteit en beleving van schoonheid. In de openbare ruimte, openbare gebouwen en op internet moet MVBVD het publiek verrassen en verleiden om naar het museum te komen.

Het is wenselijk om in de communicatie, signing en routing gebruik te maken van het feit dat het LM en MVBVD naast elkaar gelegen zijn, met aanpalend de Burgemeesterswoning (kunstuitleen) en de toegangspoort vormen tot het Museumkwartier Venlo kan in de bewegwijzering benut worden.

9.5 Strategisch Communicatie- en marketingplan

MVBVD zoekt voor het communicatie- en marketingbeleid een mediapartner, die als sponsoring in natura behulpzaam wil zijn om de communicatie- en marketingstrategie verder uit te werken en te ondersteunen bij de uitvoering daarvan. Als planning geldt:

- zoeken mediapartner: voorjaar 2015
- samen met mediapartner opstellen strategisch communicatie- en marketingplan;
- 2015- 2016 proefjaren.

Ook op dit punt geldt dat de organisatie van MVBVD-nieuwe-stijl standaard over de benodigde basiskwaliteiten moet beschikken om continu met communicatie- en marketingstrategieën bezig te zijn. Met ondersteuning van een mediapartner kan zeker in een beginperiode met kracht een publiciteitscampagne worden opgezet om MVBVD opnieuw in de markt te zetten. We ramen een stelpost van eenmalig € 25.000,- als bodem voor de campagnekas.

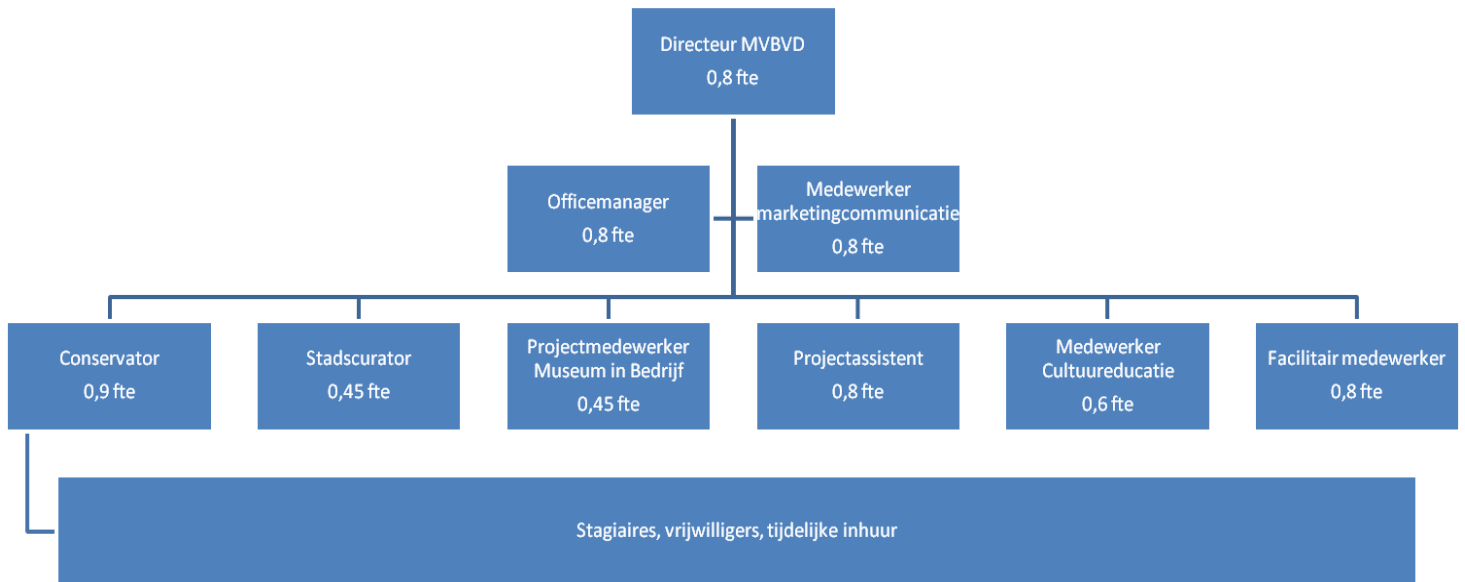


Roger Raveel - Even terugschouwen (1980)

10 Organisatie

10.1 Organogram

Bij verzelfstandiging per 1 januari 2016 ziet het organogram van MVBVD er als volgt uit:



10.2 Organisatie en rechtsvorm

De nieuwe organisatie van MVBVD wordt ondergebracht in een Stichting Beheer Museum Van Bommel Van Dam. Bij de vormgeving worden de regels van Governancecode Cultuur gevolgd. Gelet op de beperkte omvang van de organisatie wordt niet gekozen voor het RvT-model maar voor het bestuursmodel. Het stichtingsbestuur is eindverantwoordelijk, de dagelijkse leiding wordt in handen gelegd van een directeur.

Het stichtingsbestuur kan bestaan uit drie tot vijf bestuursleden. Voor de bestuursfuncties worden profielen opgesteld, waarin de vereiste competenties worden beschreven. Naast affiniteit met beeldende kunst dienen de bestuursleden competenties te hebben op het gebied van financiën, marketing, verandermanagement en openbaar bestuur. Ook moet rekening gehouden worden met diversiteit en moeten bestuursleden beschikken over relevante netwerken.

Er wordt een kernorganisatie gevormd met een beperkte vaste formatie (6,4 fte). Daaromheen bevindt zich een flexibele schil van medewerkers op basis van tijdelijke inhuur, stagiaires en vrijwilligers. Voor de kosten van tijdelijke inhuur en vergoedingen aan vrijwilligers en stagiaires worden vaste budgetten in de begroting opgenomen.

De vaste kernorganisatie richt zich op de realisatie van de drie producten: Tentoonstellingen/collecties, Cultuureducatie en Museumwinkel. Het vierde product (Museum in Bedrijf) wordt ontwikkeld en gerealiseerd door een projectmedewerker.

10.3 Globale omschrijving functies

De functies van de vaste kern kunnen globaal als volgt worden omschreven. In de vervolgfase moeten per functie functieprofielen worden opgesteld en de daarbij behorende functiewaardering.

Directeur

Dagelijkse leiding vast team (inclusief personeelsbeleid), netwerkontwikkeling, onderhouden van contacten met financiers, fondsenwerving. Verantwoordelijk voor het opstellen en de realisatie van (meerjaren)programma en (meerjaren)begroting en de op grond daarvan te behalen inhoudelijke en financiële resultaten. Rapporteert aan het Stichtingsbestuur.

Officemanager

Ondersteuning van directeur en vast team, werving, selectie vrijwilligers samen met directeur, ondersteuning bij bedrijfsvoering en vrijwilligerscoördinatie. Verslaglegging teamvergaderingen en vergaderingen stichtingsbestuur.

Medewerker marketingcommunicatie

Is als stafmedewerker verantwoordelijk voor alle corporate communicatie en marketingcommunicatie van tentoonstellingen en projecten. Is verantwoordelijk voor uitvoering, zodanig dat publieksdoelstellingen worden gerealiseerd. Is verantwoordelijk voor publieksonderzoek en organisatie klantenpanels. Is verantwoordelijk voor het assortiment van de museumwinkel (inclusief museumgifts) en de daarmee te behalen verkoopresultaten. Zorgt voor aansturing van stagiaires, vrijwilligers, freelancers bij uitvoering van het programma.

Conservator

Is verantwoordelijk voor het product tentoonstellingen/collecties en de daarmee te realiseren doelstellingen:

- productie van twee tentoonstellingen per jaar toptentoonstelling topcollectie, thematentoonstelling basiscollectie
- collectiebeheer;
- ontsluiting van de collectie;
- afstoten dan wel aanvulling van de collectie.
- Zorgt voor aansturing van stagiaires, vrijwilligers, freelancers bij uitvoering van het programma.

Stadscurator

Is verantwoordelijk voor:

- productie van één stadstentoonstelling per jaar op basis een van stedelijk/regionaal thema (Food, Agro, Logistiek, Herdenking);
- opzetten samenwerkingsverbanden op stedelijk en regionaal niveau ten behoeve van uitvoering projecten en manifestaties;
- zorgt voor aansturing van stagiaires, vrijwilligers, freelancers bij uitvoering van het programma;
- functie mogelijk te combineren met projectmedewerker Museum in Bedrijf.
- Opzetten en onderhouden van netwerken

Medewerker Cultuureducatie

Is verantwoordelijke voor het product Cultuureducatie en de realisatie van de publieksdoelstellingen. Dit product omvat ontwikkeling en uitvoering van:

- alle educatieve programma's voor kinderen, jongeren en volwassenen, museumlessen, rondleidingen;
- de randprogrammering van lezingen, rondleidingen enzovoorts.

Zorgt voor aansturing van stagiaires, vrijwilligers, freelancers bij uitvoering van het programma Cultuureducatie.

Projectassistent

Is breed inzetbaar en verantwoordelijk voor de ondersteuning bij voorbereiding van tentoonstellingen, projecten, manifestaties en randprogrammering.

Facilitair medewerker

Is verantwoordelijk voor een adequaat gebouwbeheer en het adequaat functioneren van de installaties en de inrichting. Verzorgt dagelijks onderhoud, lost storingen op en is contactpersoon naar gebouweigenaar en installatiebedrijven. Verzorgt adequaat sleutelbeheer en levert bijdragen aan plannen op het gebied van beveiliging (calamiteitenplan) en grootonderhoud van gebouw en installaties.

Verzorgt technische ondersteuning bij opbouw en afbreken van tentoonstellingen.

Stuurt tijdelijke medewerkers, stagiaires en vrijwilligers aan die bij de facilitaire taken worden ingeschakeld.

Vrijwilligers

Er wordt een team van vrijwilligers opgebouwd dat op diverse terreinen van het museum kan worden ingezet: balie, receptie, museumwinkel, gastvrouwen, gastheren, rondleidingen, begeleiding schoolgroepen, collectiebeheer, marketing & pr, facilitaire zaken enzovoorts.

Er wordt gestreefd naar een gefaseerde uitbreiding gedurende drie jaar van minimaal 20 tot maximaal 40 vrijwilligers. Werving en selectie en coördinatie geschiedt door de officemanager, aansturing door de medewerkers van de vaste kern.

Projectmedewerker Museum in Bedrijf

Wordt verantwoordelijk voor de ontwikkeling en realisatie van het product Museum in Bedrijf. Voor dit product wordt nog een businesscase uitgewerkt door de staf van MVBVD.

Het betreft een vooralsnog tijdelijke functie die zich richt op:

- creatieve organisatieontwikkeling;
- productinnovatie;
- tentoonstellingen op maat voor bedrijven of maatschappelijke organisaties;
- (bedrijfs)kunstuitleen, mogelijk in combinatie met een vaste kunstveiling.

Deze activiteiten moeten minstens kostendekkend worden uitgevoerd.

Na een ontwikkelperiode van één à twee jaar moeten de loonkosten van deze functie worden terugverdiend door middel van inkomsten of externe fondsen voor de uit te voeren activiteiten. Mogelijk te combineren met de functie van stadscurator.

Stagiaires/leerwerkbedrijf

Voor deelopdrachten worden regelmatig stagiaires ingezet, zowel van hbo-opleidingen als van universitaire opleidingen (studenten kunstgeschiedenis, museologie, Reinwardt Academie, communicatie, marketing enzovoorts), als van mbo-opleidingen (bijvoorbeeld facilitair). Begeleiding en aansturing van stagiaires geschiedt door medewerkers van de vaste kern.

Tijdelijke inhuur

Voor uitvoering van specifieke taken of projecten vindt tijdelijke inhuur plaats van freelancers. Dit kunnen bijvoorbeeld zijn: gastcuratoren zijn voor tentoonstellingen, projectmedewerkers, ontwerpers, fotografen of tekstschrijvers. Tijdelijke inhuur kan ook nodig zijn bij activiteiten of evenementen die de reguliere bezetting overstijgen.

10.4 Competenties

De organisatie van MVBVD-nieuwe-stijl vraagt voor een belangrijk deel andere competenties en vaardigheden dan thans voorhanden zijn.

In algemene termen zullen alle medewerkers van de vaste kern moeten voldoen aan de volgende competenties (deze zijn ontleend aan het competentieprofiel van het LM):

- visie en beleid;
- resultaatgericht;
- markt- en klantgericht;
- innovatief;
- netwerken;
- communicatie in- en extern;
- presentatievaardig;
- projectmanagement;
- kennis van de organisatie, procedures en systemen;
- vakmanschap.

Het gaat om een optimale mix van kennis, kunde en persoonsgebonden kwaliteiten. Voor de functies van de vaste kern kunnen de specifiek vereiste competenties worden benoemd; daarop moeten ze bovengemiddeld scoren. Zie hiernavolgend.

Directeur

- cultureel ondernemerschap, met zakelijk inzicht en leiderschapskwaliteiten;
- inhoudelijke en zakelijke visie op eigentijdse rol van museum in de samenleving en deze kunnen realiseren;
- communicatie in- en extern;
- netwerker en bruggenbouwer.

Officemanager

- vakmanschap, snel en accuraat;
- resultaatgericht en markt- en klantgericht;
- kennis van organisatie, procedures en systemen;
- communicatie in- en extern; spin in het web.

Medewerker Marketingcommunicatie

- innovatief;
- vakmanschap, marketeer;
- resultaat en markt- en klantgericht;
- netwerken;
- communicatie in- en extern.

Conservator

- innovatief;
- kwaliteitsgericht;
- resultaatgericht en markt- en klantgericht;
- projectmanagement;
- vakmanschap.

Stadscurator

- innovatief;
- kwaliteitsgericht;
- resultaatgericht en markt- en klantgericht;
- projectmanagement;
- netwerken.

Medewerker Cultuureducatie

- innovatief;
- kwaliteitsgericht;
- resultaatgericht en markt- en klantgericht;
- projectmanagement;
- netwerken.

Projectassistent

- kwaliteitsgericht;
- resultaatgericht;
- communicatie in- en extern.
- kennis van projectmanagement.

Facilitair medewerker

- vakmanschap;
- kennis van organisatie, procedures en systemen;
- resultaatgericht;
- communicatie in- en extern.

11 Samenwerking met het Limburgs Museum

11.1 Bedrijfsgegevens

Bedrijfsgegevens LM en MVBVD

	LM	MVBVD
Collectie	Ca. 65.000	8.000
Aantal tentoonstellingen	9-11 per jaar	6-8 per jaar
Aantal bezoekers	63.500	16.000
Waarvan aantal leerlingen	4.500	4.000
Huisvesting in m ²	-	1.200
Waarvan m ² tentoonstellingsruimte	ca. 3.500	900
Aantal fte	ca. 24 (excl. projectmedew.)	8,9 (excl. gem. overhead)
Bijdrage overhead	ca. € 2,8 miljoen	€ 1,3 miljoen (excl. huisvesting)

11.2 Modellen voor samenwerking

Voor de samenwerking tussen MVBVD en het LM zijn verschillende modellen denkbaar:

- A. Volledige verzelfstandiging MVBVD: MVBVD gaat verder als eigen rechtspersoon, gesubsidieerd door de gemeente Venlo, in een eigen gebouw.
- B. Verzelfstandiging MVBVD met samenwerking LM: MVBVD gaat verder als eigen rechtspersoon, gesubsidieerd door de gemeente Venlo, in een eigen gebouw. MVBVD huurt een aantal diensten (financiële administratie, HRM, beveiliging, schoonmaak, ICT enzovoorts) in bij het LM.
- C. MVBVD gaat verder onder de vleugels van het LM: MVBVD gaat verder als rechtspersoon onder de vleugels van het LM, gesubsidieerd door de gemeente Venlo. MVBVD huurt een deel van het gebouw van het LM. Vrijwel alle diensten worden door het LM uitgevoerd.
- D. MVBVD en LM worden volledig geïntegreerd in een organisatie: MVBVD en het LM vormen samen een rechtspersoon en worden gesubsidieerd door de provincie Limburg en de gemeente Venlo.

11.3 Verkenning toekomstmodellen

A. Volledige verzelfstandiging MVBVD

Beide musea onderschrijven de conclusie dat een verzelfstandiging zonder samenwerkingspartner op korte termijn niet de gewenste kostenbesparing en resultaten zal opleveren. Te veel middelen moeten worden ingezet voor het in stand houden van de organisatie zonder dat dit wezenlijke verbeteringen wat betreft museum, bedrijfsvoering, publieksbereik, huisvesting et cetera zal opleveren. Aan de hand van het onlangs door BMM (Berns MuseumManagement) uitgevoerde onderzoek is geconstateerd dat een vergaande samenwerking met een partnermuseum dan ook noodzakelijk is, bij voorkeur met het LM. BMM adviseert het museum om te herpositioneren, als onderdeel van het Museumkwartier Venlo.

B. Verzelfstandiging MVBVD met samenwerking LM

Dit model gaat uit van een verzelfstandiging van MVBVD per 1 januari 2016 in een zelfstandige rechtspersoon (stichting). Met het LM wordt in dit model een duurzame samenwerking nagestreefd die zich richt op shared services in overhead- en backofficetaken. Daar zijn verschillende varianten in denkbaar. Vooralsnog wordt uitgegaan van een uitbesteding van backofficetaken aan het LM (financiële administratie, HRM, beveiliging, schoonmaak, ICT enzovoorts). Hiertoe kan een meerjarenovereenkomst worden gesloten (servicelevelagreement). Daarnaast wordt er ingezet op cross-selling. Op projectbasis kunnen eventueel gecombineerde tentoonstellingsactiviteiten worden georganiseerd en gezamenlijke marketingacties worden opgezet. Voordeel voor MVBVD is dat er een besparing wordt bereikt, maar deze is beperkt vanwege de instandhouding van een interne organisatie. Het LM zou bij een dergelijke vorm van samenwerking de eigen inkomsten vanwege geleverde diensten zien toenemen.

C. MVBVD gaat verder onder de vleugels van het LM: twee musea onder één dak

Door beide musea te integreren met behoud van een eigen juridische structuur en merknaam, kan het voordeel van model D (interne efficiënte organisatie) gekoppeld worden aan een optimaal verdienmodel. De back- en frontoffice worden dan vanuit één organisatie gestuurd, waardoor een extra besparing wordt bereikt. Hierdoor kunnen de middelen in belangrijke mate worden ingezet voor betere producten en beter publieksbereik. Ten behoeve van de producten van MVBVD zal een klein team van specialisten worden ingezet, dat voor marketing, communicatie, educatie, vormgeving, opbouw en dergelijke gebruikmaakt van de medewerkers uit de 'eigen' organisatie van het LM. De gemeentelijke subsidie voor MVBVD wordt ingezet voor specifieke productontwikkeling (tentoonstellingen) en collectiezorg. De werkzaamheden vanuit het LM voor MVBVD worden eveneens daaruit betaald. Bijkomende voordelen liggen vooral in cross-selling (met afgestemde programmering en marketing, horeca, winkel, verhuur), waardoor een gunstig effect optreedt op bezoekersaantallen en daarmee op de eigen inkomsten van de beide organisaties.

D. MVBVD en het LM worden volledig geïntegreerd in een organisatie

Volledige integratie van MVBVD in het LM is voor de interne sturing van werkprocessen en onderlinge efficiënte afstemming de beste werkwijze, maar is niet wenselijk vanwege de complexe juridische structuur van MVBVD en vanwege het betere verdienmodel met twee zelfstandige musea (vergelijk situatie rond Noordbrabants Museum/Stedelijk Museum Den Bosch).

Tot slot merken we op dat het gegeven dat de twee musea zo goed als tegen elkaar aan gelegen zijn, de mogelijkheid zou kunnen bieden om ook ruimtelijk verbinding te zoeken. Wanneer de twee musea in enigerlei vorm huisvesting delen, kunnen functies als kassa, winkel en horeca worden geïntegreerd, hetgeen voor beide musea tot kostenbesparing kan leiden (model C).

11.4 Koersen op shared services met LM

We stellen voor om vooralsnog in te zetten op een samenwerking zoals benoemd in model B (shared service). Deze samenwerkingsvorm kan in de periode 2014-2015 verder worden onderzocht en uitgewerkt. Daarbij kan een groeimodel worden gehanteerd waarbij op voorhand een doorontwikkeling richting model C niet hoeft te worden uitgesloten.

Shared service heeft primair betrekking op de volgende diensten:

- Financiële Administratie (inclusief advies en controle);
- Salarisadministratie;
- Personeelsadministratie en HRM-advies;
- ICT;
- Facilitaire Zaken en Gebouwbeheer (beveiliging, onderhoud en schoonmaak).

Voordat een overeenkomst voor shared service kan worden opgesteld en ondertekend, zal nog het een en ander nader moeten worden uitgewerkt en onderzocht. Op sommige punten is inmiddels al een start gemaakt ('quick wins'). Dit geldt bijvoorbeeld voor het gemeenschappelijk te gebruiken begrotingsmodel en de op grond daarvan te voeren administratie die vanaf 1 januari 2014 voor MVBVD door CulturA Shared Services wordt uitgevoerd. Hierdoor zijn er in de loop van 2014 halfjaarrapportages mogelijk voor beide musea. Ook kunnen nu gemakkelijker kostenanalyses en vergelijkingen worden gemaakt. Hetzelfde geldt voor het gemeenschappelijk benutten van vervoermiddelen (de bus) en het gebruik van de horeca bij het LM door bezoekers van MVBVD; ook daar is inmiddels mee gestart. Voor verschillende backofficefuncties wordt nog een kostenvergelijking gemaakt om te kunnen vaststellen of gemeenschappelijke taakuitoefening financieel voordelig is. Van belang is voorts om te inventariseren wat de looptijden van de verschillende contracten zijn en of die moeten of kunnen worden beëindigd of gewijzigd.

Voor het afsluiten van een overeenkomst voor shared service is het wenselijk dat niet alleen de provincie Limburg en de gemeente Venlo, maar ook de RvT en de directie van het LM zich uitspreken over de beoogde samenwerking tussen de twee musea en welke vorm die kan aannemen. Op basis daarvan kan een nader stappenplan worden opgesteld.

Het hiernavolgende schema bevat een uitgewerkt overzicht van taken en werkzaamheden die in een shared service tussen MVBVD en LM kan worden opgepakt.

Soort diensten/producten	shared services LM--MVBVD	quick wins	nader uitwerken	afhankelijk van lopend contract
facilitair				
gebouwenbeheer-	ja	n.b	kostenvergelijking noodzakelijk	ja
schoonmaak	ja	n.b	kostenvergelijking noodzakelijk	ja
beveiliging	ja	n.b	kostenvergelijking noodzakelijk	ja
veiligheid/arbo	ja	nee	Risico Inventarisatie en Calamiteitenplan	nee
ict	ja	n.b	inventarisatie VBVD nodig	nee
vervoermiddelen etc.	ja	ja	ja	nee
bedrijfsvoering				
financiële administratie	ja	n.b	ja	nee
salarisadministratie	ja	n.b	ja	nee
management	ja	n.b	ja	nee
human resources	ja	n.b	ja	
inkoop				
energie	ja	n.b	kostenvergelijkingen maken	ja
verzekeringen	ja	n.b	nader uitzoeken	ja
overig (bijv. advertenties,	ja	n.b	nader uitzoeken	ja

Soort diensten/producten	shared services LM--MVBVD	quick wins	nader uitwerken	afhankelijk van lopend contract
commercieel				
marketing communicatie	ja	nee	voorlopig parkeren	
sales	ja	nee	afhankelijk van huisvesting	
horeca	ja	nee	afhankelijk van huisvesting	
winkel	ja	nee	afhankelijk van huisvesting	ja; kassa MVBVD
evenementen	ja	n.b.		
reserveringen	ja	nee	afhankelijk van huisvesting	
collecties				
depot	ja	nee	afhankelijk van ruimtebehoefte	
collectiebeheer	ja	n.b	nader onderzoeken	
inkoop fotografie e.d.	ja	ja	nee	
SRAL (Restauratieatelier	?	n.b	voorlopig parkeren	
Contributies	?	n.b	voorlopig parkeren	

12 Verzelfstandiging

12.1 Bestuurlijk-juridische aspecten

Er zal per 1 januari 2016 een stichting moeten worden opgericht, in dit geval in de vorm van het bestuursmodel. Afhankelijk van de te kiezen samenwerkingsvariant met het LM, kan worden bezien of het bestuur/de raad van toezicht van het LM in het stichtingsbestuur van MVBVD een vertegenwoordiging dient te krijgen.

Aan de oprichting van de stichting zijn kosten verbonden:

- eenmalig: € 2.500,- inclusief advieskosten;
- structureel: bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering en onkosten € 2.500,-.

12.2 Personeel

Personeel van het museum gaat per 1 januari 2016 van de gemeente naar de stichting. Daarvoor is een apart Sociaal Statuut vereist en overeenstemming met de bonden en het GO. Wat betreft de rechtspositie zijn er in beginsel twee opties:

- aansluiten bij de CAO Welzijn (LM);
- aansluiten bij de Museum-CAO (Museumvereniging-VRM).

Het is waarschijnlijk mogelijk om voor het bestaande personeel de aansluiting bij het ABP te handhaven.

Medezeggenschap: dit aspect dient na verzelfstandiging apart te worden geregeld, bijvoorbeeld door instelling van een personeelsoverleg.

In beginsel zal de wijziging van rechtspositie budgettair neutraal kunnen verlopen. De stichting moet wel rekening houden met de afdracht van werkgeverspremie voor de WW (gemeente is eigenrisicodragers). Deze bedraagt 6,5% van de brutoloonkosten en wordt geraamd op € 22.750,- structureel. Eenmalige kosten: op basis van een pakketvergelijking en noodzakelijke overbruggingsmaatregelen moeten eventuele eenmalige meerkosten worden opgevangen via een apart sociaal statuut (PM-post).

12.3 Gebouw

Het gebouw van MVBVD blijft eigendom van gemeente Venlo. Er moet een huurovereenkomst worden gesloten per 1 januari 2016. Er moet een huursom worden overeengekomen. Afspraken moeten worden gemaakt over demarcatie met betrekking tot onderhoud van gebouw en installaties. De huursom moet worden opgenomen in het subsidiebedrag vanaf 2016 en worden geïndexeerd met de huurindex.

Grootonderhoud volgens MOP blijft de verantwoordelijkheid van de gemeente. Toekomstige gebouwsituatie en investeringen: afhankelijk van besluitvorming naar aanleiding van bevindingen BMC/Toornend & Partners. Financiële consequenties achterstallig onderhoud: € 1.625.000,-.

12.4 Collecties

De eigendomssituatie van collecties hoeft niet gewijzigd te worden. Het collectiebeheer wordt per 1 januari 2016 overgedragen aan de stichting via een collectiebeheersovereenkomst. Hierin worden ook afspraken gemaakt over achterstallig onderhoud, afstoting van collecties en eigendom nieuwe aankopen of verwervingen. Met de bruikleengevers dient overeenstemming te zijn over de overdracht van het beheer naar de stichting. Ook moet in kaart worden gebracht hoe moet worden omgegaan met financiële schenkingen die onder voorwaarden worden gedaan aan het museum. Voor het uitvoeren van een nulmeting collectie voor overdracht ramen wij aan eenmalige kosten: € 5.000,-

12.5 Bedrijfsvoering

Er zal ontvlechting moeten plaatsvinden met de gemeentelijke afdelingen die momenteel diensten verlenen aan het museum. Het gaat om de volgende diensten en daarop gecalculerde bedragen:

Geleverde diensten aan museum vanuit gemeentelijke organisatie					toelichting
dienst	eenheid	aantal	eenheidsprijs	totaal per jaar	
advies P&O	aantal uren per jaar	52	89	4.628	incl advies arbeidsrecht en formatiebeheer
sal.admin.	aantal fte	8,9	221	1.964	
advies Fin	aantal uren per jaar	60	82	4.920	incl. proj.control, P&C-producten, inkoop- en aanbesteding
fin.admin.	aantal facturen	750	56	41.667	
ict	aantal werkplekken	13	5.500	71.500	incl hardware, licenties, beheer, advies, inrichting, telefoon, wifi.
inventaris	aantal werkplekken	13	500	6.500	meubilair (bureau's, tafels, stoelen, kasten, enz.)
servicedesk	aantal fte	8,9	1.186	10.556	incl inkoop kantoorbenodigdheden
Totaal				141.735	

Samenwerkingsovereenkomst met het LM dan wel met derden voor dienstverlening op het gebied van bedrijfsvoering. Er zal rekening moeten worden gehouden met jaarlijkse kosten van een externe accountant. Overheveling van benodigd budget voor bedrijfsvoering van gemeente naar stichting via jaarlijkse subsidie: vooralsnog wordt uitgegaan van een over te hevelen budget van € 141.735,- per jaar.

Daarnaast moet rekening gehouden worden met een eenmalig budget voor de vorming van een weerstandsvermogen. Doorgaans wordt uitgegaan van een bedrag gelijk aan 10% van het subsidie. Dit bedrag moet worden gezien als een buffer voor mogelijke tegenvallers in de exploitatie en zal op de openingsbalans per 1 januari 2016 moeten worden vermeld. Dit betekent € 130.000,- eenmalig.

12.6 Subsidieafspraken met de gemeente Venlo vanaf 2016

Met de gemeente Venlo moeten meerjarige afspraken worden gemaakt over de subsidieverlening aan de zelfstandige stichting en de daarbij behorende subsidievoorwaarden.

12.7 Overige zaken

Inventaris en vervoermiddel gaan in principe tegen boekwaarde over naar de stichting. Nagegaan moet worden hoe dient te worden omgegaan met de post afschrijvingen. Bestaande reserves ten behoeve van het museum gaan over naar de stichting. Archief: opschonen en overdracht archief aan gemeente Venlo. Eenmalige kosten: € 7.500,-.

12.8 Actieplan organisatieontwikkeling en verzelfstandiging

Voor de transitie naar het nieuwe organisatiemodel, uitgaande van een zelfstandige stichting per 1 januari 2016, zijn ten aanzien van de organisatieontwikkeling in 2014/2015 reeds de onderstaande acties noodzakelijk.

Bestuurlijk

- opstellen statuten volgens Governancecode Cultuur;
- opstellen van profielen voor bestuurders;
- samenstelling stichtingsbestuur;
- oprichten stichting;
- opstellen directiereglement.

Organisatie en personeel

- vaststellen organogram;
- cao-keuze;
- opstellen functieprofielen en competentieprofielen vaste kern; functiewaardering;
- werving en selectie medewerkers vaste kern;
- pakketvergelijking bij overgang zittende medewerkers (apart Sociaal Statuut);
- Sociaal Plan 2013-2016: maatregelen ten behoeve van boventallig personeel MVBVD.

In 2015 voorzien wij de volgende acties:

- start nieuw organisatiemodel MVBVD;
- inkoop dienstverlening bedrijfsvoering/uitwerking shared service model MVBVD-LM;
- overlegstructuur en medezeggenschap;
- opstellen vrijwilligersbeleid en actieplan;
- werving en selectie vrijwilligers;
- inwerken nieuwe organisatie;
- invoeren projectmanagementmodel;
- subsidieafspraken gemeente Venlo.

Per 1 januari 2016 start de zelfstandige Stichting Beheer Museum Van Bommel van Dam.

De organisatorische veranderingen zijn groot en zullen veel energie en aandacht vergen van de medewerkers. Dit zal ongetwijfeld ten koste gaan van de output. Omdat niet alleen posities en functies veranderen, maar ook de inhoud van het werk, moet er rekening mee worden gehouden dat er tijdelijk extra personeel moet worden ingehuurd.

Wij ramen hiervoor een stelpost van € 100.000,-.

13 Huisvesting

13.1 Inleidend

De gemeente Venlo heeft gevraagd aan BMC en Toornend & Partners om globaal te onderzoeken welke investeringslasten gemoeid zijn met:

- het doorvoeren van aanpassingen in het pand van MVBVD ten einde het gebouw te laten voldoen aan de richtlijnen voor musea;
- het realiseren van verbetering/aanbouw voor publieksfuncties van het museum.

Tevens is gevraagd om deze investeringslasten te vertalen naar jaarlijkse vastgoedexploitatiekosten en overige huisvestingskosten.

13.2 Huidige situatie Museum Van Bommel Van Dam

MVBVD is gevestigd aan de Deken van Oppensingel te Venlo heeft in de huidige situatie een oppervlakte van 1.200 m² bvo, waarin de publieksruimten, een depot en een kantoorgedeelte zijn opgenomen. Op dit moment is er sprake van een aantal situaties dat aangepast moet worden wil de huidige huisvesting volstaan om ook in de toekomst als museum dienst te kunnen doen. Deze aanpassingen zijn nodig om opgenomen te blijven in het museumregister en daarmee recht te doen aan de respectievelijke schenkings- en bruikleen- voorwaarden waartoe de gemeente zich verplicht heeft. Ook zijn de aanpassingen nodig om een intensivering van het bruikleenverkeer mogelijk te maken, hetgeen van belang is om de ambities van MVBVD-nieuwe-stijl te kunnen waarmaken.

De gemeente is verantwoordelijk voor de collectie Van Bommel Van Dam. De schenkingsakte voor een gedeelte van de collectie is recentelijk nog verlengd tot 2084. De verantwoordelijkheid voor het beheer, behoud en tentoonstellen van de collectie is ondergebracht bij de gemeente.

MVBVD is officieel als museum geregistreerd in het Museumregister (de meest recente verlenging dateert van 2012). In 2014 zal een schouw van de Stichting Museumregister Nederland in verband met de museumregistratie plaatsvinden. Verondersteld mag worden dat MVBVD niet aan de norm voor klimaatbeheersing en beveiliging zal voldoen. Deze beoordeling door de Stichting Museumregister Nederland vindt plaats op basis van de zogenoemde Museumnorm. In het onderdeel 'Collectie: registratie en behoud' zijn (onder 8.4a en 8.4b) de normen voor klimaatbeheersing opgenomen. In een aparte publicatie, 'Richtlijnen voor het museale binnenklimaat', zijn nadere richtlijnen opgenomen voor klimaatbeheersing.

De kwaliteit van het gebouw met de huidige ondermaatse klimaatbeheersing hinderen het museum bij het nationale en internationale bruikleenverkeer. Bruikleenverkeer dient aan steeds strengere eisen met betrekking tot constante temperatuur en consequente luchtvochtigheid te voldoen. Hoewel er waardering is voor de architectonische kwaliteit van het gebouw, is de huidige staat van het gebouw te zorgwekkend en problematisch om volwaardig een museale functie te kunnen herbergen.

BMC en Toornend & Partners hebben in het kader van dit onderzoek een rondgang (schouw) gehouden. Tegen de achtergrond van de vigerende museumnormen heeft deze schouw de onderstaande tekortkomingen in beeld gebracht.

Binnenklimaat

- De isolatie van het gebouw is onvoldoende en er is vochtoverlast: een gedeelte van het gebouw bestaat uit onvoldoende geïsoleerde muren;
- Er is overlast door afwatering terrein in buitengevel, met gevolgen voor de staat van de kozijnen en doorslag van vocht naar binnenruimten. De staat van de kozijnen is slecht, zowel op de begane grond als in lichtkoepel van de aanbouw.
- Er zijn recent lekkages geconstateerd op verschillende plaatsen in het dak. Het dak heeft onderhoud nodig, zowel door puncties vanwege ankerpunten als door de omlijsting van de rand, waardoor er doorslag van vocht is.
- De installaties zijn gedateerd en voldoen niet aan huidige richtlijnen voor musea:
 - geen klimaatcontrole en detectie;
 - verwarming/koeling te dicht bij objecten;
 - huidige serviceverleners gemeenten kennen de installaties niet, wat onderhoud en dergelijke lastig maakt.

Depots

Het interne depot heeft een extra sluis nodig, voor veiligheid en klimaatcontrole (bij depot in extreme situaties 25°Celsius temperatuurverschil).

Beveiliging

De beveiliging zou door middel van bouwtechnische ingrepen verbeterd moeten worden. De beveiliging is, meer nog dan de klimaatbeheersing, een groot knelpunt. Wanneer de beveiliging niet op orde wordt gemaakt, kan MVBVD geen bruiklenen meer krijgen, kunnen er geen grote tentoonstellingen meer worden georganiseerd en komt het hele plan voor de herpositionering op losse schroeven te staan. De tekortkomingen qua beveiliging vormen ook een breekpunt voor de museumregistratie.

Overig

- Betonnen vloeren verdienen onderhoud, met name in de aanbouw (scheurvorming).
- Glazen platen in de lichtkoepel zouden een risico kunnen vormen.
- Vanuit de museumstaf is eerder gewezen op de aanwezigheid van ongedierte en schimmelvorming. In het kader van de schouw kon niet worden vastgesteld om welk ongedierte en schimmels het gaat en in hoeverre het om een ernstig probleem gaat; nader onderzoek moet hier nog uitsluitsel over geven.

Naast de tekortkomingen in het gebouw ten aanzien van de richtlijnen voor musea, geeft de staf van MVBVD aan (op basis van eerder onderzoek van LAGroup) circa 500 m2 bvo tekort te komen. Het gaat hierbij om publieksruimten. Deze uitbreiding is echter niet noodzakelijk om te voldoen aan de richtlijnen voor musea en de investeringsraming voor deze uitbreiding wordt daarom separaat gepresenteerd.

Zichtbaarheid

Hoewel MVBVD een gunstige ligging kent – dicht bij het station en de binnenstad en gelegen aan het Museumpark – is het met de zichtbaarheid ervan slecht gesteld. De signing aan de

gevel en de herkenbaarheid van de entree is slecht. Ook was er geen goede routing vanaf het station en vanuit de binnenstad. De routing is sinds kort verbeterd.

13.3 Risicoanalyse

In de bijlage is een risicoanalyse opgenomen die gebaseerd is op de huidige situatie van MVBVD. Deze risico's zijn gescoord op de kans waarop het risico zich kan manifesteren en daarnaast op de impact die dit risico in dat geval met zich zou meebrengen.

De risico's hangen vooral samen met de technische staat van het gebouw (slechte staat van onderhoud van het pand en een beveiliging die verbeterd moet worden). In beide gevallen zijn de gevolgen vanzelfsprekend ook zeer groot; denk hierbij onder andere aan schade aan de collectie en imagoschade. Daarnaast komt uit de risicoanalyse ook naar voren dat het museum te maken heeft of zal krijgen met ruimtetekort op de huidige locatie.

13.4 Investeringslasten

De investeringslasten zijn globaal berekend voor de volgende zaken:

- aanpassingen aan de bestaande bouw, zodat deze voldoet aan de richtlijnen voor musea;
- ingrepen om de kwaliteit en aantrekkelijkheid van de publieksruimten te vergroten. Omdat deze aanpassing niet noodzakelijk is om te voldoen aan de richtlijnen voor musea, wordt dit investeringsbedrag separaat vermeld.

Tabel 1 Indicatie investeringslasten

Investeringslasten noodzakelijke aanpassingen bestaande bouw (o.b.v. richtlijnen musea)	
Totaal (exclusief btw)	€ 1.625.000,-
Investeringslasten verbetering gebouw/aanbouw voor publieksfuncties	
Totaal (exclusief btw)	€ 1.200.000,-

De investeringskosten kunnen globaal worden ingedeeld in bouwkosten en installaties.

Voor de aanpassingen aan het huidige gebouw geldt grofweg de volgende verdeling:

- 67% van de kosten behelst noodzakelijke bouwkundige aanpassingen als gevolg van een verslechterde staat van onderhoud en verbeteringen in klimaatcontrole door middel van betere isolatie. In dit percentage zijn ook de kosten voor een deugdelijke afwerking meegenomen (isolatie dak/muren/kozijnen, vervanging bestaande kozijnen/dak en spouw).
- 29% van de kosten behelst de vervanging van de huidige klimaatinstallatie, die ernstig verouderd is;
- 4% van de kosten behelst een noodzakelijke verbetering van de huidige beveiliging.

Voor de aanbouw van 500 m2 geldt de volgende verdeling:

- 55% van de kosten behelst de kosten voor de ruwbouw en afwerking van de 500 m2.
- 25% van de kosten behelst het aanleggen/uitbreiden van de klimaatinstallatie.
- 20% van de kosten behelst het aanleggen/uitbreiden van elektriciteit/data/brandbeveiliging/inbraakbeveiligingssystemen.

Wel noodzakelijk is:

- verbouwing en herinrichting van de huidige depotruimte tot aantrekkelijk zichtdepot en werkdepot;
- uitbreiding en herinrichting van de entreepartij, winkel en horeca.
- verbetering van de mogelijkheden voor signing aan de gevel;
- verbetering van de inrichting en routing van het buitengebied.

13.5 Vertaling investeringslasten naar exploitatielasten

Op basis van de interne richtlijnen die de gemeente Venlo hanteert zijn de jaarlijkse exploitatielasten berekend. Daarbij is ervan uitgegaan dat de investeringen niet à fonds perdu worden bekostigd. De richtlijnen waarop de berekening gebaseerd is zijn de volgende:

- interne rekenrente van 5%;
- afschrijving opstallen in 40 jaar (geen restwaarde na 40 jaar);
- afschrijving klimaattechnische en beveiligingsinstallaties in 15 jaar (geen restwaarde na 15 jaar);
- afschrijvingssystematiek: lineair.

De jaarlijkse vastgoedexploitatiekosten bestaan uit: kapitaallasten (rente en afschrijving) en overige huisvestingslasten, zoals lasten voor groot onderhoud. Op basis van bestudering van het Meerjarenonderhoudsplan 2013-2032 (MOP) gaan wij er echter van uit dat het onderhoud kostenneutraal kan worden gevoerd, rekening houdend met de huidige budgetten in de MOP (met uitzondering van het groot onderhoud voor de eventuele nieuwbouw, zie onderstaande tabellen). Ook is gekeken naar de gebruikerslasten. Uitgangspunt voor de berekening is dat deze alleen omhooggaan bij de uitbreiding met 500 m² (schoonmaakkosten en energielasten). Op basis van de huisvestingslasten van 2014 is een inschatting gemaakt van deze meerkosten.

Tabel 2 Indicatie jaarlijkse meerkosten vastgoedexploitatie (1e jaar)

Jaarlijkse meerkosten achterstallig onderhoud bestaande bouw (prijspeil december)	
Afschrijving	€ 62.752,-
Rentelasten (1e jaar)	€ 81.250,-
Groot onderhoud	Budgetneutraal
Totale jaarlijkse meerkosten (1e jaar)	€ 144.002,-

Overige huisvestingslasten gebruiker	Budgetneutraal
--------------------------------------	----------------

Jaarlijkse lasten verbetering kwaliteit gebouw (prijspeil dec. 2013)	
Afschrijving	€ 52.317,-
Rentelasten (1e jaar)	€ 60.000,-
Aanvullende reservering groot onderhoud (1,2% van de	€ 14.400,-
Totale jaarlijkse lasten (1e jaar)	€ 126.717,-

Overige huisvestingslasten gebruiker (prijspeil 2014)	€ 15.000
---	----------

Omdat de gemeente Venlo lineair afschrijft, zijn de rentelasten in het begin van de exploitatieperiode relatief hoog. Vervolgens nemen de rentelasten jaarlijks af en dalen de kapitaallasten van de investeringen ieder jaar opnieuw.

Ter illustratie: de rentelasten voor het eerste jaar bedragen voor de investeringen in de bestaande bouw € 81.250,- en gemiddeld over de gehele exploitatietermijn € 42.194,-. Voor de aanbouw van 500 m2 zijn de rentelasten het eerste jaar € 60.000,- en gemiddeld over de gehele exploitatietermijn € 31.308,-. BMC en Toornend & Partners adviseren de gemeente om met het oog op het verzelfstandigingsproces de investeringen in plaats van lineair annuïtair af te schrijven.

14 Meerjarenbegroting

14.1 Functionele exploitatiebegroting

BATEN	2014	2015	2016	2017	2018
entreegelden	11.381	45.000	75.000	92.500	110.000
museumwinkel	2.398	11.250	18.750	23.125	27.500
beneficianten	-	5.000	15.000	20.000	25.000
rondleidingen	-	2.080	4.160	5.200	6.240
fondsen	2.841	-	-	-	-
projectspansoring	-	5.000	10.000	12.500	15.000
overige	1.180	575	-	-	-
gemeentelijke bijdrage	1.287.158	1.227.158	1.000.000	1.000.000	1.000.000
projectsubsidies	-	15.000	30.000	37.500	45.000
rente	36.095	36.095	36.095	36.095	36.095
Museum in bedrijf	-	-	50.000	50.000	50.000
Totaal baten	1.341.053	1.347.158	1.239.005	1.276.920	1.314.835
LASTEN					
loonkosten	583.278	603.278	438.378	448.378	458.378
overheadkosten algemeen	96.445	102.445	100.102	105.602	111.102
collecties	117.304	68.612	69.000	69.000	69.000
presentaties & onderzoek	74.118	100.000	142.935	155.435	167.935
educatie	7.073	10.000	12.500	13.750	15.000
facilitaire dienst	302.882	287.459	331.500	331.500	331.500
secretariaat	14.868	14.868	16.000	16.000	16.000
administratie	59.730	59.730	39.000	39.000	39.000
marketing & communicatie	35.277	40.000	45.000	47.500	50.000
balie & winkel	-	10.688	15.313	17.969	20.625
rente	36.300	36.300	36.300	36.300	36.300
onvoorzien	13.778	13.778	15.000	15.000	15.000
Totaal lasten	1.341.053	1.347.158	1.261.028	1.295.434	1.329.840
EXPLOITATIE SALDO	0	0	-22.023	-18.514	-15.005

14.2 Toelichting op begroting 2014-2018

Algemeen

In het Transitieplan is beschreven dat de herpositionering van MVBVD noodzakelijk is om het draagvlak en het publieksbereik in de stad en regio te verbeteren zodat het museum zelfstandig of in een samenwerkingsverband met het LM kan functioneren vanaf uiterlijk 1-1-2016. Dit zie je ook terug in de begroting. De jaren 2014 en 2015 zijn overgangsjaren waarin gefaseerd naar de verzelfstandiging wordt toegewerkt. Deze transitiefase moet leiden tot een aanzienlijke kostenbesparing en een toename van de eigen inkomsten waardoor een gezonde exploitatie ontstaat. Dat wil zeggen een goede verhouding tussen de eigen inkomsten en de gemeentelijke subsidie. In de begroting is geen rekening gehouden met een indexering van de lasten en baten.

Gemeentelijke bijdrage

De specificatie van de gemeentelijke bijdrage is hieronder vermeld. In 2013 (niet in de tabel vermeld) is een besparing op de overhead doorgevoerd van € 75.000. Over de jaren 2014, 2015 en 2016 wordt een structurele bezuinigingstaakstelling gerealiseerd van respectievelijk € 75.000, € 135.000 en € 150.000. Hiernaast wordt vanaf 2016 een besparing op de overhead / bedrijfsvoeringskosten doorgevoerd van ruim € 210.000. Vanaf 2016 wordt in totaal derhalve een besparing van ruim € 435.000 (incl. besparing overhead uit 2013) gerealiseerd en wordt ruim voldaan aan de taakstelling ad € 300.000 conform het raadsbesluit van 25 september 2013.

<u>Specificatie gemeentelijke bijdrage</u>	2014	2015	Vanaf 2016
subsidie voor bezuinigingstaakstelling	976.399	976.399	
gem. overhead/subsidiëring bedrijfsvoeringskosten	202.162	202.162	
eigenaarslasten gebouw	18.929	18.929	
meerjaren onderhouds planning (Mop)	50.996	50.996	
ICT	108.053	108.053	
afschijvingskosten bus, rente, belasting en verzekering	5.619	5.619	
<hr/>			
totale gemeentelijke subsidie	1.362.158	1.362.158	1.362.158
generieke bezuinigingstaakstelling	-75.000	-135.000	-362.158
<hr/>			
totale gemeentelijke bijdrage	1.287.158	1.227.158	1.000.000

Exploitatiesaldo

Vanaf 2016 heeft MVBVD een licht negatief resultaat. De vanaf 2016 begrote bedragen zijn erg afhankelijk van de gekozen samenwerkingsvorm en samenwerkingspartner. Die bepalen uiteindelijk in hoeverre het daadwerkelijk mogelijk is kosten te besparen wat leidt tot structureel lagere exploitatie. Zo is er nu een post begroot voor de huur van het museumcomplex. Het is lastig te bepalen hoe hoog deze vanaf 2016 geraamd moet worden. Dat geldt tevens voor de huisvestingskosten. Ook die zijn afhankelijk van de gekozen vorm. Een verdere besparing op de kosten door samenwerking zal dan ook onderzocht moeten worden.

In de begroting is slechts voor een deel rekening gehouden met jaarlasten die voortkomen uit de investeringslasten voor noodzakelijke aanpassingen van het bestaande museumcomplex (€ 1.625.000) en verbetermaatregelen (€ 1.200.000). Het gepresenteerde verdienmodel kan alleen worden gerealiseerd indien het gebouw op orde is.



Sidi El Karchi - Small World Melancholy (2007)

15 Conclusies en aanbevelingen

15.1 Toekomstperspectief MVBVD

Wij zien mogelijkheden voor een herpositionering van MVBVD tot een eigentijds en aantrekkelijk museum dat op meer draagvlak kan rekenen in stad en regio, een groter publiek aan zich weet te binden en minder afhankelijk is van overheidssubsidie. Daarvoor is nodig dat de collectie substantieel wordt ingekrompen tot een beperkt aantal compacte en kwalitatief hoogstaande top- en themacollecties, met een accent op expressieve kunst en de Amsterdamse Limburgers. Ook de programmering zal compacter moeten en worden teruggebracht van zes tentoonstellingen nu naar twee of drie tentoonstellingen vanaf 2015. De programmering zal bestaan uit laagdrempelige publiekstentoonstellingen met werk van (inter)nationaal bekende kunstenaars, in coproductie gemaakt met andere musea in binnen- en buitenland, afgewisseld met stedelijke tentoonstellingsmanifestaties die inhaken op belangrijke ontwikkelingsthema's die spelen in de regio, zoals agro, food en logistiek. MVBVD-nieuwe-stijl zal in haar promotie- en marketingaanpak consequent zoeken naar afstemming op de behoeften van het publiek. Naast de doelgroep senioren en leerlingen zal MVBVD zich ook richten op het brede publiek van families en gezinnen. Door permanente publieksmonitoring en klantpanels per doelgroep zal MVBVD goed kunnen inspelen op de belangstellingsferen van de verschillende doelgroepen.

Om minder afhankelijk te worden van subsidie zal het aandeel eigen inkomsten substantieel verhoogd moeten worden. Met een aantrekkelijkere collectie en programmering en stevige promotie- en marketingcampagnes, als het even kan met hulp van een mediapartner, is een stijging van de bezoekersaantallen tot uiteindelijk 27.500 reëel. Stijging van het aantal bezoekers zorgt voor meer inkomsten uit entreegelden, horeca en winkel. Ook wordt een stijging van inkomsten voorzien uit fonds- en sponsorwerving, mede onder particulieren en inspeland op fiscale voordelen van de nieuwe Geefwet. Daarnaast worden mogelijkheden gezien om de aanwezige kennis, contacten, faciliteiten en collectie ook zakelijk te laten renderen met een bedrijfsuitleen, creatieve dienstverlening aan bedrijven en een aanbod van reizende tentoonstellingen (Museum-in-bedrijf). Om de beoogde groei aan eigen inkomsten te realiseren is verzelfstandiging van MVBVD uit de gemeentelijke organisatie noodzakelijk. Deze verzelfstandiging is voorzien per 1 januari 2016.

Om te komen tot een duurzame exploitatieopzet met een kleinere afhankelijkheid van subsidie zijn er ook ingrepen aan de uitgavenkant nodig. Het Transitieplan voorziet in een forse efficiëncyslag in de organisatie en bedrijfsvoering van het museum. Wat betreft de organisatie gaat het plan uit van een kleinere vaste formatie (6,4 fte in plaats van 8,9 fte nu), met daaromheen een schil van flexibele krachten die naar behoefte kunnen worden ingehuurd. Ook wordt uitgegaan van een substantiële inzet van vrijwilligers en stagiaires, niet alleen uit kostenoverwegingen, maar ook omwille van draagvlakvorming. De reductie van circa 30% in vaste formatie en de veranderingen in functies en competentieprofielen hebben gevolgen voor het zittende personeel en vragen om een zorgvuldig organisatie-ontwikkelingstraject.

Wat betreft de bedrijfsvoering wordt een grote besparing voorzien op overheadtaken, in het bijzonder de financiële administratie, de personeelsadministratie en ICT. Deze taken zijn nu ondergebracht in de gemeentelijke organisatie.

Met de beoogde verzelfstandiging worden deze taken ontvlochten uit de gemeentelijke dienst en ondergebracht in een shared service met het LM. Ook gezamenlijke inkoop van onder andere verzekeringen, schoonmaak en energie kan in de shared service worden ondergebracht en levert een aanzienlijke besparing op.

We hebben voor de beoogde herpositionering en verzelfstandiging van MVBVD een sluitende, realistische meerjarenbegroting opgesteld. Hierin is rekening gehouden met de vastgestelde bezuinigingstaakstelling van € 300.000,- op de gemeentelijke uitgaven aan het museum. Een verdergaande integratie met het LM (personele unie, huisvesting) biedt mogelijkheden om zelfs tot een positief exploitatieresultaat te komen. Een positief exploitatieresultaat is van belang om tegenvallers te kunnen opvangen en om althans gedeeltelijk stijgende huisvestingslasten te kunnen opvangen, mogelijk in de vorm van een nieuwbouw als vleugel aan het LM.

In de gepresenteerde exploitatieopzet gaan we uit van een samenwerking met het LM op basis van model B: shared service. Wanneer gekozen zou worden voor model C (personele unie), kunnen ook verschillende functies, waaronder staf- en management- functies, worden geïntegreerd bij het LM, waardoor een aanvullende kostenbesparing kan worden bereikt. Om dit model nader te kunnen onderzoeken zal eerst op bestuurlijk niveau vastgesteld moeten worden of zo'n vergaande integratie bespreekbaar is.

Een alternatieve besparing in exploitatielasten kan ook gevonden worden in herhuisvesting van MVBVD, mogelijk in de vorm van een nieuwe vleugel aan het LM. Zo'n herhuisvesting zou niet alleen een stevige impuls kunnen geven aan de ambitie van het Museumkwartier Venlo, maar betekent ook dat publieksfuncties zoals kassa, balie, horeca en winkel gedeeld kunnen worden, waarmee een substantieel efficiencyvoordeel kan worden behaald. De mogelijkheden voor algehele herhuisvesting van MVBVD bij het LM hebben wij in het kader van dit Transitieplan niet kunnen onderzoeken.

15.2 Huisvesting

In dit Transitieplan zijn wij wat betreft de huisvesting uitgegaan van handhaving van MVBVD in de bestaande accommodatie. Onderzocht is welke verbetermaatregelen er getroffen moeten worden ten aanzien van achterstallig onderhoud, klimaatbeheersing en beveiliging. Deze maatregelen zijn noodzakelijk om als museum geregistreerd te kunnen blijven en bruiklenen voor tentoonstellingen te kunnen verkrijgen. Investeringslast: € 1.625.000,- (jaarlijkse meerkosten: € 144.002,-). Daarnaast worden ingrepen noodzakelijk geacht om de kwaliteit en aantrekkelijkheid van de publieksruimten te vergroten, waaronder het aanbrengen van een zichtdepot, verbetering van de entreepartij en winkel en verbetering van routing en signing. Indicatief is hiervoor een bedrag genoemd van € 1.200.000,- (jaarlijkse kapitaallasten: € 126.717,-).

15.3 Risico's

Aan risico's bij de beoogde herpositionering en verzelfstandiging van MVBVD noemen wij:

- Vanuit de schenkers en bruikleengevers wordt onvoldoende ruimte geboden om de collectie substantieel op te schonen. Hierdoor blijft MVBVD zitten met een moeilijk te beheren en kwalitatief matige collectie. Als tegenmaatregel noemen wij: wel degelijk

uitvoering geven aan het doorvoeren van een splitsing van de collectie in een gewenst deel en een ongewenst deel; het ongewenste deel afzonderen en zo goedkoop mogelijk opslaan.

- Circuitvorming/samenwerking met andere musea komt onvoldoende uit de verf, waardoor grote toptentoonstellingen moeilijker uitvoerbaar zijn en te duur dreigen te worden. Tegenmaatregel: grote tentoonstellingsprojecten meer uit eigen collectie samenstellen en samenwerking zoeken met particuliere/institutionele bruikleengevers.
- Fonds- en sponsorwerving komt niet goed van de grond dan wel levert onvoldoende op, hetgeen tot een exploitatieprobleem zal leiden. Tegenmaatregel: de begroting bijstellen en snijden in uitgaven is dan onvermijdelijk.
- De herpositionering van MVBVD vraagt om extra inzet van de medewerkers. Ook de noodzakelijke reorganisatie zal veel aandacht en energie vergen. Dit brengt als risico met zich mee dat medewerkers uitvallen en/of dat vertraging wordt opgelopen in de uitvoering van noodzakelijke herstructureringen. Om dit te voorkomen stellen wij voor om een budget beschikbaar te stellen voor inhuur van tijdelijke krachten.
- De noodzakelijk geachte verbeteringen aan de huisvesting kunnen niet worden uitgevoerd. De herpositionering en beoogde exploitatieopzet zoals in dit Transitieplan aangegeven is dan niet realistisch, omdat relevante bruiklenen voor aantrekkelijke tentoonstellingen niet verkregen kunnen worden, vanwege onvoldoende klimaat- en beveiligingsniveau. Tegenmaatregel: nieuwbouw bij het LM. In afwachting van de nieuwbouw zijn er nog wel noodmaatregelen in de bestaande accommodatie noodzakelijk.
- Minder bezoekers

15.4 Vervolgacties

In het schema op de volgende pagina zetten wij de belangrijkste acties op een rij die de komende periode genomen moeten worden om uitvoering te geven aan de beoogde herpositionering en verzelfstandiging van het museum.

Actie	2014				2015			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Collectieplan								
Opstellen ontzamellijst								
Vervreemden wat direct kan								
Onderhandeling schenkers/gevers								
Vervreemden wat in 2 ^e termijn kan								
Opstellen Tentoonstellingsplan								
Meerjarenplan 2015-2017 /2016-2018								
Tentoonstellingsplan 2015/2016								
Tentoonstellingsbegrotingen								
Circuitvorming								
Museum in Bedrijf								
Evaluatie advies- en bemiddeling								
Verbeterplan Museumwinkel								
Businesscase uitleen + impresariaat								
Communicatie- en marketing								
Zoeken mediapartner								
Opstellen/strategisch plan								
Opzetten klantpanels								
Opzetten publieksmonitor								
Fonds- en sponsorwerving								
Opzetten/uitv. propositie sponsoring								
Opzetten/uitv. campagne benificianten								
Bestuurlijk								
Opstellen statuten								
Opstellen van profielen bestuurders								
Samenstelling stichtingsbestuur								
Oprichten stichting								
Opstellen directiereglement								
Organisatie en personeel								
Vaststellen organogram								
CAO-keuze								
Functie- en competentieprofielen								
Functiewaardering								
Werving, selectie vaste medewerkers								
Pakketvergelijking Sociaal Statuut								
Sociaal Plan boventallig personeel								
Start nieuw organisatie-model								
Uitwerking shared service model LM								
Overlegstructuur/medezeggenschap								
Opstellen vrijwilligersbeleid								
Werving en selectie vrijwilligers								
Inwerken nieuwe organisatie								
Invoeren projectmanagementmodel;								
Subsidieafspraken gemeente Venlo								
Huisvesting (PM besluitvorming)								

Om te komen tot een sluitende exploitatieopzet waarmee ook geheel voldaan kan worden aan de gemeentelijke bezuinigingstaakstelling van € 300.000,- noemen wij als belangrijkste vervolgcacties:

- bestuurlijke overeenstemming bij gemeente, provincie en bestuur/raad van toezicht van het LM om verdergaande samenwerking tussen het LM en MVBVD te onderzoeken, conform model C;
- onderzoeken herhuisvesting van MVBVD bij het LM door het LM.

15.5 Kwartiermaker

Het gehele transitieproces vraagt een grote omslag in programma, publieksbenadering, relatiebeheer, organisatie en huisvesting. Om dit transitieproces in al zijn facetten adequaat te kunnen aansturen is naar onze mening behoefte aan een kwartiermaker die de opdracht krijgt om het Transitieplan uit te voeren. De kwartiermaker maakt zo veel als mogelijk gebruik van beschikbare capaciteit binnen MVBVD en gemeente. Wij denken dat in de periode april 2014 tot eind 2015 een kwartiermaker wenselijk is voor gemiddeld 1 dag per week. Wij ramen de kosten voor de inzet van een kwartiermaker in totaal op € 100.000,-.

15.6 Overzicht transitiekosten

Onderstaand zetten we alle transitiekosten op een rij:

Stelpost businesscase/pilot kunst-/bedrijfsuitleen/impresariaat	25.000,-
Uitvoeringskosten fonds-/sponsorwervingscampagne	10.000,-
Basisbudget publiciteitscampagne 2015	25.000,-
Advieskosten bestuurlijk-juridische aspecten	2.500,-
Kosten Sociaal plan en Sociaal statuut	PM
Nulmeting collecties	5.000,-
Weerstandvermogen	130.000,-
Opschonen en overdracht archief	7.500,-
Inhuur tijdelijk personeel	100.000,-
Kwartiermaker	100.000,-
Verbetermaatregelen huisvesting (afhankelijk van	PM
Totaal	405.000,-

BIJLAGE 1 INFORMATIEDOCUMENT BERNS MUSEUMMANAGEMENT

Het rapport “Informatiedocument; bijlage bij Eindrapportage Toekomstscenario’s Museum van Bommel van Dam” van Berns Museummanagement (december 2012) wordt als separate bijlage bij dit Transitieplan aangeboden.

BIJLAGE 2 SPECIFICATIE BEGROTING 2014-2018

Specificatie Baten	2014	2015	2016	2017	2018
entreegelden (1)	11.381	45.000	75.000	92.500	110.000
museumwinkel (2)	2.398	11.250	18.750	23.125	27.500
beneficianten (3)	-	5.000	15.000	20.000	25.000
rondleidingen (4)	-	2.080	4.160	5.200	6.240
fondsen	2.841	-	-	-	-
project sponsoring (5)	-	5.000	10.000	12.500	15.000
overige	1.180	575	-	-	-
gemeentelijke bijdrage	1.287.158	1.227.158	1.000.000	1.000.000	1.000.000
projectsubsidies (6)	-	15.000	30.000	37.500	45.000
rente(7)	36.095	36.095	36.095	36.095	36.095
Museum in bedrijf (8)	-	-	50.000	50.000	50.000
Totaal baten	1.341.053	1.347.158	1.239.005	1.276.920	1.314.835

Toelichting baten per post:

1. *Entreegelden*

De inkomsten uit de entree zijn gebaseerd op een gemiddelde entreprijs per bezoeker. Er wordt uitgegaan van 27.500 bezoekers in 2018 en een gemiddelde entreprijs van € 4,00 per bezoeker.

2. *Museumwinkel*

De inkomsten van de museumwinkel zijn gebaseerd op een omzet van € 1 per bezoeker.

3. *Beneficianten*

Er zal in 2014 een plan gemaakt worden voor de werving van beneficianten (particuliere geldgevers), die op basis van de nieuwe Geefwet met een fiscaal voordeel periodieke een gift willen doen. In de begroting is uitgegaan van 50 beneficianten in 2018 die € 25.000 aan inkomsten inbrengen.

4. *Rondleidingen*

Er is in de begroting uitgegaan van drie rondleidingen per week in 2018 en een omzet van € 40 per rondleiding.

5. *Project sponsoring*

Er zal een relatie met het bedrijfsleven in de stad en regio worden opgebouwd waardoor project sponsoring bij diverse tentoonstellingen en manifestaties mogelijk wordt. Vanaf 2018 zal de sponsoring € 15.000 per jaar moeten opleveren.

6. *Projectsubsidies*

Op basis van de tot nu toe behaalde fondsenwervingsresultaten van MVBVD wordt het haalbaar en realistisch beschouwd dat er vanaf 2015 gefaseerd een opbrengst van € 15.000 olopend tot € 45.000 in 2018 wordt verkregen.

7. *Rente*

Deze post heeft betrekking op de jaarlijkse baten uit een periodieke schenking die worden aangewend ten behoeve van de instandhouding en uitbreiding van de geschonken collectie.

8. *Museum in Bedrijf*

Het project Museum in Bedrijf kent een opstartfase (2014-2015) waarvoor diverse niet-gemeentelijke subsidies zijn verkregen. Vanaf 2016 is een verwachte omzet van € 50.000 begroot.

Specificatie Lasten	2014	2015	2016	2017	2018
loonkosten					
directie	85.648	85.648	68.945	68.945	68.945
collecties	-	-	32.065	32.065	32.065
presentaties & onderzoek	127.301	127.301	64.130	64.130	64.130
educatie	58.881	58.881	35.650	35.650	35.650
facilitaire dienst	79.784	79.784	32.340	32.340	32.340
secretariaat	73.398	73.398	47.530	47.530	47.530
marketing & communicatie	77.924	77.924	47.533	47.533	47.533
evenementen	-	-	38.120	38.120	38.120
tijdelijke inhuur	-	20.000	40.000	50.000	60.000
Museum in bedrijf	-	-	32.065	32.065	32.065
doorberekening bestuur gem. Venlo	80.342	80.342	-	-	-
<i>totaal loonkosten</i>	<i>583.278</i>	<i>603.278</i>	<i>438.378</i>	<i>448.378</i>	<i>458.378</i>
overhead algemeen					
vrijwilligers	-	5.000	15.000	20.000	25.000
stagiairs	-	1.000	2.000	2.500	3.000
opleiding personeel	5.323	5.323	5.000	5.000	5.000
salarisadministratie	3.000	3.000	2.000	2.000	2.000
servicedesk gem. Venlo	27.270	27.270	-	-	-
overige personeelskosten	30.852	30.852	53.602	53.602	53.602
bestuur	-	-	2.500	2.500	2.500
HRM	30.000	30.000	20.000	20.000	20.000
<i>totale overheadkosten</i>	<i>96.445</i>	<i>102.445</i>	<i>100.102</i>	<i>105.602</i>	<i>111.102</i>
collecties					
verzekeringen collecties	15.751	15.751	16.000	16.000	16.000
bibliotheek	2.861	2.861	3.000	3.000	3.000
dot. voorz. collectie	98.692	50.000	50.000	50.000	50.000
<i>totaal collecties</i>	<i>117.304</i>	<i>68.612</i>	<i>69.000</i>	<i>69.000</i>	<i>69.000</i>
presentaties & onderzoek					
(wissel)tentoonstellingen	73.677	100.000	125.000	137.500	150.000
wetenschap/onderzoek	441	-	-	-	-
Museum in bedrijf	-	-	17.935	17.935	17.935
<i>totaal presentaties & onderzoek</i>	<i>74.118</i>	<i>100.000</i>	<i>142.935</i>	<i>155.435</i>	<i>167.935</i>
educatie					
educatie	7.073	10.000	12.500	13.750	15.000
<i>totaal educatie</i>	<i>7.073</i>	<i>10.000</i>	<i>12.500</i>	<i>13.750</i>	<i>15.000</i>

Specificatie Lasten	2014	2015	2016	2017	2018
facilitaire dienst					
huur gebouw	-	-	135.000	135.000	135.000
huur depot/opslagruimte	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
opstalverzekering	12.165	12.165	-	-	-
belastingen en heffingen	5.371	5.371	-	-	-
overige huisvestingskosten	385	385	-	-	-
onderhoud gebouw	25.437	25.437	25.000	25.000	25.000
energie en water	24.851	24.851	30.000	30.000	30.000
schoonmaak	7.780	7.780	9.000	9.000	9.000
beveiliging	4.966	4.966	6.000	6.000	6.000
ICT	109.290	87.367	60.000	60.000	60.000
telefoon	4.629	4.629	5.000	5.000	5.000
inventaris	-	6.500	6.500	6.500	6.500
transport	5.619	5.619	5.000	5.000	5.000
afschrijving gebouw en install.	1.393	1.393	-	-	-
dot. voorz. prev. en gr. onderhoud	50.996	50.996	-	-	-
<i>totaal facilitaire dienst</i>	<i>302.882</i>	<i>287.459</i>	<i>331.500</i>	<i>331.500</i>	<i>331.500</i>
secretariaat					
kantoorkosten	11.224	11.224	12.000	12.000	12.000
overige beheerskosten	3.644	3.644	4.000	4.000	4.000
<i>totaal secretariaat</i>	<i>14.868</i>	<i>14.868</i>	<i>16.000</i>	<i>16.000</i>	<i>16.000</i>
administratie					
accountantskosten	8.690	8.690	9.000	9.000	9.000
fin. administratie	51.040	51.040	30.000	30.000	30.000
<i>totaal administratie</i>	<i>59.730</i>	<i>59.730</i>	<i>39.000</i>	<i>39.000</i>	<i>39.000</i>
marketing en communicatie					
advertenties etc.	35.277	40.000	45.000	47.500	50.000
<i>totaal marketing & communicatie</i>	<i>35.277</i>	<i>40.000</i>	<i>45.000</i>	<i>47.500</i>	<i>50.000</i>
balie & winkel					
inkoop winkelvoorraad	-	6.188	10.313	12.719	15.125
overige publiekskosten	-	4.500	5.000	5.250	5.500
<i>totaal balie & winkel</i>	<i>-</i>	<i>10.688</i>	<i>15.313</i>	<i>17.969</i>	<i>20.625</i>
<i>rentekosten</i>	<i>36.300</i>	<i>36.300</i>	<i>36.300</i>	<i>36.300</i>	<i>36.300</i>
<i>onvoorzien</i>	<i>13.778</i>	<i>13.778</i>	<i>15.000</i>	<i>15.000</i>	<i>15.000</i>
Totaal lasten	1.341.053	1.347.158	1.261.028	1.295.434	1.329.840

Toelichting lasten per post:

1. *Loonkosten*

De vernieuwde organisatie van MVBVD heeft een kleinere formatie die gebruikt maakt van een flexibele schil aan tijdelijke medewerkers indien nodig bij projecten zoals tentoonstellingen en manifestaties. Daarnaast heeft een verzelfstandig MVBVD niet meer te maken met een doorbelaste post bestuurskosten vanuit de gemeente. Dit alles samen leidt tot een aanzienlijke kostenbesparing.

2. *Overhead algemeen*

MVBVD zal in de toekomst, mede door de kleinere organisatie, gebruikmaken van de inzet van vrijwilligers en stagiairs. De post overige personeelskosten is vanaf 2016 hoger door de verhoging van de werkgeverslasten (sociale premies) aangezien MVBVD in de nieuwe rechtsvorm geen eigenrisicodrager kan zijn. De gemeente is dat daarentegen wel.

De post bestuurskosten heeft betrekking op de bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering en onkostenvergoeding van bestuursleden van de stichting.

3. *Collectie*

Als gevolg van een nieuw collectiebeleid dat vooral in het teken staat van ontzamelen zal het aankoopbudget beperkt worden. Vanaf 2016 zullen er dan ook minder middelen in de voorziening worden gestort.

4. *Presentaties & Onderzoek*

Er wordt een voorziening gevormd voor de realisatie van tentoonstellingen. Jaarlijks wordt daarin een dotatie gestort. Deze voorziening is noodzakelijk om jaarlijks grotere publiekstrekkende tentoonstellingen te kunnen organiseren, al dan niet in samenwerking met verwante musea. Eventuele exploitatieverschillen kunnen middels de voorziening worden opgevangen.

Museum in bedrijf is een vanaf 2016 kostendekkend project. De omzet staat aan de baten kant, de lasten staan onder de loonkosten en onder de post Museum in bedrijf.

5. *Educatie*

In verband met de ontwikkeling van educatieve en publieksprogramma's voor nieuwe doelgroepen is een gefaseerde verhoging van de post educatie opgenomen van € 7.073 in 2014 naar € 15.000 in 2018.

6. *Facilitaire dienst*

Vanaf 2016 zal het verzelfstandigde MVBVD het museumcomplex gaan huren op basis van een huurovereenkomst. De overeen te komen huur zal nader moeten worden bepaald. Hetzelfde geldt voor de post onderhoud gebouw. Deze kosten zijn pas na nader onderzoek te bepalen, daarom is vooralsnog een schatting van de kosten begroot.

7. *Marketing & Communicatie*

Met het oog op de publieksdoelstellingen en de daarmee te genereren inkomsten, is een gefaseerde verhoging van het marketingbudget opgenomen.

8. *Balie & Winkel*

Het begrote inkoopbudget is gebaseerd op de omzet van € 1 per bezoeker.

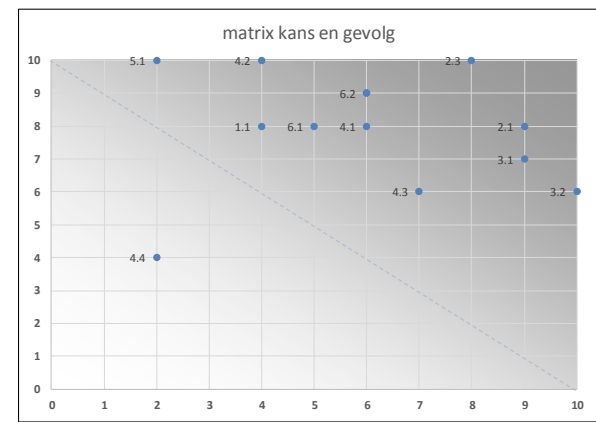
BIJLAGE 3 RISICOANALYSE HUIDIGE ACCOMMODATIE

Museum van Bommel van Dam

Datum : 16 januari 2014
 Referentie : 2013.316/X0107/Hm/TBn
 risico-analyse huidige situatie

risico omschrijving	kansscore	gevolg	gevolgsscore	risicoscore
1. juridisch				
1.1 vigerende (bouwkundige) wet- en regelgeving	4	einde bruikleenpositie	8	32
oorzaak: achterstallig onderhoud		imagoschade gemeente en museum		
2. technisch				
2.1 achteruitgang bouwkundige staat museumgebouw	9	schade aan collectie	8	72
oorzaak: lekkages buitengevel en dak niet uitvoeren onderhoud / MJOP		einde bruikleenpositie		
2.2 binneklimaat museum en depotruimten	6	exploitatiebeperking	9	54
oorzaak: functioneel gedateerde klimaatinstallaties beglazing ontwikkelingen		schade aan collectie beëindiging museumregistratie		
2.3 gebouwschilbeveiliging (diefstal)	8	schade aan collectie	10	80
oorzaak: onvoldoende (braak) beveiliging		imagoschade museum en gemeente		
3. organisatie, ruimte en logistiek				
3.1 depotcapaciteit	9	ruimtekort	7	63
oorzaak: collectiegrootte / collectiebeleid		schade aan collectie		
3.2 capaciteit expositieruimte	10	collectie wordt niet geëxposeerd	6	60
oorzaak: buitengevel niet geschikt voor expositie (klimaattechnisch) fysieke beperking museumgebouw		hoge kosten opslag collectie beperking expositiemogelijkheden inkomstenderving		
4. maatschappij, milieu en gezondheid				
4.1 museumregistratie	6	einde bruikleenpositie	8	48
oorzaak: niet voldoen wet- en regelgeving (o.a. Museumnorm)		imagoschade gemeente en museum		
4.2 veiligheid publiek en medewerkers	4	imagoschade gemeente en museum	10	40
oorzaak: glazen platen in lichtkoepel		terugloop bezoekersaantallen inkomstenderving		
4.3 uitstraling museum	7	terugloop bezoekersaantallen	6	42
oorzaak: slechte gevel en daken		imagoschade museum en gemeente		
4.4 toegankelijkheid mindervaliden	2	imagoschade gemeente en museum	4	8
oorzaak: niet voldoen aan wet- en regelgeving		inkomstenderving		
5. politiek				
5.1 aansprakelijkheidstelling gebouweigenaar	2	sluiting museum	10	20
oorzaak: onvoldoende zorg aan museumgebouw				
6. financieel				
6.1 uitsstellen renovatie museum	5	degradatie bouwprestatie	8	40
oorzaak: onvoldoende informatie beschikbaar		oplopende kosten renovatie en onderhoud inkomstenderving		
6.2 niet uitvoeren renovatie	6	oplopende risico's	9	54
oorzaak: onvoldoende middelen beschikbaar		inkomstenderving imagoschade gemeente en museum		

Risico = kans x gevolg			
kanscategorie (binnen 5 jaar)		gevolgscategorie	
0	nihil	0	geen
1	zeer onwaarschijnlijk	1	zeer klein
2		2	klein
3	onwaarschijnlijk	3	matig
4		4	
5	mogelijk	5	groot
6		6	
7	waarschijnlijk	7	zeer groot
8	zeer waarschijnlijk	8	
9	vrijwel zeker	9	
10	zeker	10	



BIJLAGE 4 SCHENKINGS- EN BRUIKLEENVOORWAARDEN

Een overzicht van de schenkings- en bruikleenvoorwaarden bij Museum van Bommel van Dam 2013 (Werkgroep Frontoffice) 27-11-2013

SCHENKINGEN			
Deelcollecties	Schenkingsvoorwaarden	Vervreemding of afstoting	Bron
Collectie Van Bommel Van Dam (Oercollectie)	<ol style="list-style-type: none"> 1. onderbrenging in geschikt gebouw 2. woonruimte en depot om niet ter beschikking 3. kosten voor onderhoud. Personele en andere lasten t.l.v. gemeente 4. bepalingen van toepassing op verdere schenkingen en nalatenschappen 5. exposeren in wisselende samenstelling; ieder kunstwerk eens in 5 jaar 3 weken 6. bij verwerven en exposeren handelen in geest van en rekening houdend met de strekking van de nalatenschap 	onvervreemdbaar (artikel 10)	Schenkingsakte 29-01-1969
Collectie Knecht-Drenth	<ol style="list-style-type: none"> 1. gemeente verplicht als goed huisvader collectie te verzorgen en onderhouden. 2. collectie integraal onderdeel van gemeentelijke museale collectie 3. zorg voor uitbreiding collectie bij museum; dekking uit Fonds € 36.000 p.j. 4. naam: Collectie Knecht-Drenth 5. alle werken op museale website per 1 juli 2012 6. tot permanente opstelling, minimaal eenmaal per jaar tijdelijke expo 7. eerste meertalige overzichtstentoonstelling met interactieve publieksparticipatie en publicatie uiterlijk vanaf 1 juli 2012 (i.h.k.v. de Floriade); kosten gemeente 8. kosten depot, transport voor rekening gemeente 9. collectietaken (aankopen, digitaliseren, registreren en exposeren) door conservatorenteam 10. verslaglegging eenmaal per jaar aan schenker 	Afstoting alleen mogelijk onder strikte voorwaarden i.o.m schenker; netto-opbrengst t.b.v. Fonds t.b.v. collectie-uitbreiding	Schenkingsakte 02-10-2009
Collectie Mariannne van der Heijden	<ol style="list-style-type: none"> 1. regelmatig exposeren; in ieder geval overzichtstentoonstelling uiterlijk 2015 met catalogus; schenking daarvoor in geld € 30.000 gedurende de eerste 50 jaar (tot 2061) 2. naamsvermelding bij bruikleen t.b.v. exposities derden 3. optimale aansluiting bij Collectie Van Bommel Van Dam; Collectieregistratie et cetera: schenking in geld € 35.000 t.b.v. projectmedewerker 	<p>onvervreemdbaar</p> <p>alleen grafiekcollectie is vervreemdbaar; opbrengst t.b.v. overzichtsexpositie</p>	

Collectie Diederer	<ol style="list-style-type: none"> 1. verplichting tot zorg als goed huisvader 2. schenking integraal onderdeel van gemeentelijke collecties 3. collectiezorg in handen museum, verzekering rekening gemeente 4. naam: Collectie Diederer Venlo in alle publieke uitingen en bij bruiklenen 5. zodra museale infrastructuur mogelijk, collectie permanent (of steeds wisselende delen daaruit) tentoonstellen 6. opslag in depots – transport rekening gemeente 7. verslaglegging minimaal eenmaal per jaar 8. instandhouding collectie als één geheel door gemeente 9. collectie toegankelijk voor wetenschappelijk onderzoek 	onvervreemdbaar	Schenkingsakte 15-09-2011
Collectie Defesche	<ol style="list-style-type: none"> 1. regelmatig exposeren 2. naamsvermelding collectie bij bruiklenen t.b.v. exposities 3. derden opbrengst t.b.v. collectie Defesche 4. gemeente moet schetsboek/dagboek Pieter Defesche (reis Spanje) uitgeven 5. samenstelling exposities in overleg met de schenker 6. bij exposeren zo veel mogelijk handelen in geest Pieter Defesche en zijn echtgenote, de schenker 	alleen grafiekc collectie is vervreemdbaar	Schenkingsakte 11-07-2005

BRUIKLENEN			
	Bruikleenvoorwaarden	Looptijd	
Collectie Van Bommel Van Dam (Bruiklenen Stichting MVBVD)			
Overeenkomst van 6 juni 1985	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kunstwerken worden in bruikleen gegeven om (conform schenkingsakte 1969) in samenhang met geschonken collectie te functioneren in MVBVD; uitbreiding lijst met nieuwe bruikleen mogelijk. 2. Gemeente moet werken als goed huisvader beheren en onderhouden; plaatsing in geschikt depot, waardoor kans op diefstal of beschadiging redelijkerwijs uitgesloten is 3. Verzekering all-risk op kosten gemeente met regelmatige aanpassing; in overleg met de stichting. 4. Kunstwerken mogen zonder toestemming niet aan derden worden afgestaan (met uitzondering van bruiklenen aan musea); 5. Zonder overleg of toestemming stichting geen onderhoudswerkzaamheden aan kunstwerken. 6. Streven naar permanente, wisselende exposities; in elk geval twee per kalenderjaar, in samenhang met geschonken collectie. 7. Bij samenstelling exposities stichting gelegenheid geven aard en inhoud aan te geven. 8. Werken op verantwoorde wijze te presenteren. 9. Gemeente is aansprakelijk voor elke beschadiging en verlies; terstond mededeling aan stichting; herstel op kosten gemeente. 10. Stichting is te allen tijde gerechtigd tot toegang tot locatie kunstwerken teneinde aanwezigheid en onderhoudstaat te controleren. 11. Kosten van alle gerechtelijke en buitengerechtelijke maatregelen in kader van overeenkomst voor rekening gemeente. 12. Alle risico's uit recht van bruikleen voortvloeiend voor rekening gemeente. 	<p>75 jaar: vanaf 6 juni 1985 d.w.z. tot 2059: met stilzwijgende verlenging met telkens 25 jaar</p> <p>Stichting kan bruikleen terstond terugnemen wanneer gemeente niet aan bruikleenvoorwaarden voldoet en/of museum wordt opgeheven of de naam verdwijnt</p> <p>Overigens wettelijke bepalingen van toepassing (BW)</p>	
Uitbreiding overeenkomst van 6 juni 1985 overeengekomen in 1988	Idem	Idem; looptijd 75 jaar d.w.z. tot 2062	
Overeenkomst 25 september 2009	Idem	Idem; looptijd 75 jaar d.w.z. tot 2084	

Deelcollecties						
	Aantal objecten	Waarde	Eigenaar	Herkomst	Datum	Bijzonderheden
Collectie Van Bommel Van Dam (Oercollectie)	ca. 1.000 ca.	1 a 1,5 miljoen gulden	Gemeente Venlo	schenking heer en mevr. van Bommel van Dam	29-01-1969	
Collectie Van Bommel Van Dam	385	ca. 854.400 gulden	Stg. Museum VBVD	bruikleen Stg. VBVD	06-06-1984	bruikleenovereenkomst 1
	172	ca. 508.650 gulden	Stg. Museum VBVD	bruikleen Stg. VBVD	23-12-1988	uitbreiding van bruikleenovereenkomst 1
	ca. 45		Stg. Museum VBVD	bruikleen Stg. VBVD	25-09-2009	akte van depot d.d. 20-02-1990
	ca. 150	NB	Stg. Museum VBVD	bruikleen Stg. VBVD	najaar 2012	bruikleenovereenkomst 2
Collectie Defesche	ca. 1.500	NB	Gemeente Venlo	schenking mevrouw G.H. Bakker (weduwe P.J. Defesche)	11-07-2005	bruikleenovereenkomst 3
Collectie Knecht-Drenth	ca. 550	€ 514.060 (2009)	Gemeente Venlo	Schenking heer en mevr. Knecht-Drenth	02-10-2009	schenking 726.000 t.b.v uitbreiding via Fonds op naam
Collectie Mariannne van der Heijden	ca. 1.000	€ 296.500 (2009)	Gemeente Venlo	Schenking Stichting Mariannne van der Heijden	2009	schenking 30.000 t.b.v publicatie
Collectie Diederren I	16	€ 63.370 (2008)	Gemeente Venlo	Schenking Monique Diederren	2008	schenking 35.000 t.b.v. collectiebeheerder
Collectie Diederren II	ca. 1.925	€ 242.100 (2011)	Gemeente Venlo	Schenking Mevrouw Diederren-Van Emmerik	2011	
Eigen aankopen	ca. 1.000	NB	Gemeente Venlo	divers		
Overige schenkingen	ca. 120	NB	Gemeente Venlo	divers	1971-heden	o.a. 20 werken Jan Schoonhoven
Overige bruiklenen:						
Bruikleen De Vries	8	ca. € 400.000	J.K. de Vries	bruikleen	2011	bruikleen voor periode 2011-2016
Bruikleen R.C.E.	7	NB	R.C.E.	bruikleen	NB	

In totaal ca. 8.000 werken, verzekerde waarde 10 mln. volgens polis Meeus Assurantiën B.V. d.d. 27-11-2013