

Ontwikkelperspectief Missiemuseum Steyl

Gemeente Venlo



Ontwikkelperspectief Missiemuseum Steyl

Rapport
Gemeente Venlo

Inhoudsopgave

Bestuurlijke samenvatting	4
H1 Inleiding	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Onderzoeksvraag	11
1.3 Culturele Waardenkaart als kompas	12
1.4 Leeswijzer	13
H2 Omgevingsanalyse	14
2.1 Trends en ontwikkelingen vrijetijdsector	14
2.2 Actuele ontwikkelingen museumsector	14
2.3 Regionale context	20
2.4 Beleidskader gemeente Venlo	22
H3 SWOT-analyse op basis van de Culturele Waardenkaart	25
3.1 Publiekskracht	25
3.2 Samenwerkingskracht	29
3.3 Bedrijfsvoeringskracht	31
H4 Ontwikkelperspectief voor het Missiemuseum Steyl	39
4.1 Verbeteren museale performance	39
4.2 Oplossen van het huisvestingsvraagstuk	41
4.3 Beter in de markt zetten	43
4.4 Professionaliseren organisatie	45
4.5 Meerjarenexploitatiebegroting Missiemuseum	45
Bijlage 1 Exploitatie Missiemuseum: baten en lasten in beeld	48
Bijlage 2 Vermogenspositie Missiemuseum: balans	50
Bijlage 3 Meerjarenexploitatie Missiemuseum	51
Colofon	53

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

Bestuurlijke samenvatting

Aanleiding

Missiemuseum Steyl is een natuurhistorisch en volkenkundig museum, met een voor Nederlandse begrippen unieke collectie, een bijzondere ontstaansgeschiedenis en gelegen op een tot de verbeelding sprekende historische locatie: Kloosterdorp Steyl. De Rijksdienst Cultureel Erfgoed (RCE) geeft aan dat het verhaal en de collectie van het Missiemuseum een belangrijke cultuurhistorische waarde hebben, zelfs van nationaal belang.

Het Missiemuseum ondervindt al jaren grote problemen om de exploitatie sluitend te krijgen. Er is onvoldoende budget om betaalde krachten in dienst te nemen en de betekenis van dit museum met deze collectie is te groot en de bedrijfsvoering te complex om met een vrijwilligersorganisatie te kunnen volstaan. De exploitatieproblematiek is fors groter geworden nu het museum vanaf dit jaar huurkosten moet betalen.

Tot 2018 maakte het museum deel uit van de congregatie van de Societas Verbi Divini (SVD), St. Michaël. Er is besloten het museum vanaf die tijd te verzelfstandigen; als zelfstandige stichting zou het museum gebruik kunnen blijven maken van de museumkaart van de landelijke Museumvereniging, waardoor hogere bezoekersaantallen werden verwacht en dus meer eigen inkomsten. Ook was de gedachte dat met een zelfstandige museumstichting meer inkomsten uit fondsenwerving en sponsoring zouden kunnen worden aangeboord, maar daarvoor heb je wel gekwalificeerde krachten nodig en die zijn er niet. Ondertussen heeft de coronapandemie de exploitatieproblematiek ernstig verdiept, waardoor de urgentie om tot structurele oplossingen te komen verder is toegenomen.

Behalve de exploitatieproblematiek spelen er problemen rondom achterstallig onderhoud, beveiliging en klimatisering, en achterstanden in het collectiebeheer.

Het bestuur van het Missiemuseum heeft herhaaldelijk de noodklok geluid, ook bij de gemeente Venlo. De gemeente Venlo is in de afgelopen periode met incidentele middelen bijgesprongen, maar een structurele oplossing van de meervoudige problematiek bij het Missiemuseum Steyl moet nog worden gevonden.

Vraagstelling

De gemeente Venlo wil graag weten wat nodig is om te komen tot een duurzame exploitatie van het Missiemuseum Steyl, in het licht van de gemeentelijke beleidskaders op het gebied van cultuur, erfgoed en toerisme, alsook ontwikkelingen binnen Kloosterdorp Steyl. Het gevraagde onderzoek moet hier antwoord op geven.

Conclusies

Publiekskracht

- De uitzonderlijke collectie en de bijzonder mooie en historische opstelling zijn sterke punten; je waant je letterlijk in een andere wereld. Collectie, presentatie (authentieke vitrines) en gebouw vormen een geheel; een tijdcapsule die een kijk op de wereld biedt uit het begin van de vorige eeuw.

- De omgeving van het museum is van een bijzondere kwaliteit en heeft een sterke verbondenheid met het museum. Het Missiemuseum vormt een integraal onderdeel van een groter geheel: Kloosterdorp Steyl. Kloosterdorp Steyl is een beloftevolle propositie voor een breed publiek, maar die belofte wordt nog niet waargemaakt.
- Het collectiebeheer is (nog) niet op orde. Er is sprake van achterstanden op het gebied van collectieregistratie, en gegevens over de herkomst van objecten liggen mogelijk wel besloten in de archieven, maar die zijn nog niet of nauwelijks ontsloten. Dat heeft te maken met het gebrek aan onderzoekscapaciteit. Verder is sprake van achterstallig onderhoud aan de collectie. Inmiddels worden met tijdelijk geld wel stappen qua collectiebeheer gezet, maar die hebben (vooralsnog) een incidenteel karakter.
- De collectie is (nog) niet online ontsloten.
- Om herhalingsbezoek te stimuleren zou het museum meer wisseltentoonstellingen moeten organiseren. Ook hiervoor geldt dat er momenteel met tijdelijk geld weliswaar geïnvesteerd wordt in programmering, maar dat heeft (vooralsnog) geen duurzaam karakter. Het organiseren van meer wisseltentoonstellingen legt een groter beslag op de uitvoeringskracht. In de opzet voor de meerjarenbegroting (zie hoofdstuk 4) is hier rekening mee gehouden.
- De vaste opstelling in de authentieke presentatievorm is een fraai geheel, maar vraagt in deze tijd van digitalisering en behoefte aan meer duiding en verbeelding om een eigentijdse presentatievorm. Door de kamer van Br. Berchmans en verschillende schermen is daar al inzet voor gepleegd, maar een verdere doorontwikkeling ontbreekt bij gebrek aan middelen.
- Het is nog onduidelijk wat te doen met de collectie van Societas Missionum ad Afros¹ (SMA) uit Cadier en Keer. De afspraken tussen de SVD² en SMA werden en worden aan beide kanten maar beperkt nageleefd en er is geen afspraak over het beheer van deze collectie met de Stichting Missiemuseum Steyl.
- Ook de eigen beheerafspraken tussen de paters van de SVD en de stichting over het beheer van de collectie van de paters is aan verbetering toe.
- Het publieksbereik heeft ooit (eind vorige eeuw) op bijna 30.000 bezoekers gelegen; hoewel de bezoekersaantallen de laatste jaren weer stijgen, ligt het publieksbereik nog maar op de helft van wat het ooit was.
- Er is behoefte aan actieve programmering met wisseltentoonstellingen om herhaalbezoek te stimuleren.
- Het Missiemuseum trekt relatief weinig bezoekers uit het buitenland, terwijl Duitsland om de hoek ligt en er ook via de SVD een sterke verbinding is met Duitsland.

Samenwerkingskracht

- Het Missiemuseum kent verschillende samenwerkingsverbanden die van toegevoegde waarde zijn voor het museum. In het bijzonder die met Museum van Bommel van Dam biedt kansen om de historische collectie in een actuele context te plaatsen.

¹ De letters S.M.A. staan voor 'Societas Missionum ad Afros', vrij vertaald: 'Sociëteit voor Afrikaanse Missiën'. De missiesociëteit werd in 1856 in Lyon in Frankrijk opgericht door de Franse bisschop Mgr. Melchior de Marion-Brésillac. Doel was en is de bevrijdende boodschap van Christus als de missionaire roeping van de Kerk uit te dragen. West-Afrika werd het eerste en het belangrijkste werkterrein (<https://www.sma-nederland.nl/missiehuis>).

² De naam SVD is een afkorting van het Latijnse Societas Verbi Divini, wat 'Gezelschap van het Goddelijk Woord' betekent. De SVD is een missiecongregatie, die in 1875 werd gesticht door Arnold Janssen te Steyl, bij Venlo (L). Vandaar dat de SVD ook wel 'Missionarissen van Steyl' genoemd worden (<https://www.svdneb.nl/over-ons>).

- Samenwerking op het punt van collectieve promotie en marketing van Kloosterdorp Steyl als geheel is naar onze mening nog onvoldoende krachtig.
- Vanuit de aanbevelingen van de Museumvereniging en de Raad voor Cultuur voor kleine en middelgrote musea, constateren we dat samenwerking op het gebied van organisatie en bedrijfsvoering nog niet of onvoldoende uit de verf gekomen is. 'Wie niet sterk is, moet slim zijn', vraagt om samenwerking met een andere, sterke partner die het Missiemuseum echt vooruit kan helpen. Het Missiemuseum moet op zoek naar krachtige samenwerkingsverbanden.

Bedrijfsvoeringskracht

- Een sterk punt is de creativiteit en doorzettingskracht van het bestuur en de organisatie om ondanks alle exploitatieproblemen toch te blijven zoeken naar oplossingen.
- Ook sterk is het grote aantal vrijwilligers dat belangeloos de schouders onder het Missiemuseum wil zetten.
- De exploitatie van het Missiemuseum is uiterst kwetsbaar; zonder structurele financiële hulp komt het voortbestaan van het museum in gevaar. Het Missiemuseum is de laatste jaren in financiële zin in zwaar weer terechtgekomen. De gemeente Venlo heeft in 2022 gezorgd voor een volledige incidentele compensatie van de exploitatietekorten voor de jaren 2020, 2021 en 2022. Door de coronapandemie is de belangrijkste inkomstenbron (bezoekers) flink teruggelopen. Verwacht mag worden dat nu de musea weer open zijn de bezoekersaantallen weer oplopen, maar inmiddels is duidelijk dat musea niet zomaar op het oude niveau zitten. Daarvoor is een grote, extra inspanning nodig. Daarnaast heeft/krijgt het Missiemuseum te maken met personele lasten en huurlasten die voorheen bij de congregatie lagen.
- Het Missiemuseum heeft het financieel ook lastig omdat het de nodige investeringen heeft moeten doen in het personeel om achterstanden weg te werken en stappen te zetten richting een toekomstig gerichte organisatie van het museum. Dit heeft als gevolg gehad dat er in 2019 en 2020 tekorten zijn gedraaid op de exploitatie. Deze exploitatietekorten zijn uiteindelijk door eenmalige bijdragen van de gemeente gedekt. De bekostiging van het Missiemuseum is onzeker en instabiel: veel structurele kosten worden gedekt uit incidentele middelen (subsidies).
- De gemeente is weliswaar eenmalig financieel bijgesprongen, maar de structurele bijdrage van de gemeente aan het Missiemuseum ligt in de huidige context onder het landelijk gemiddelde (15% versus 50% landelijk gemiddeld). Het Missiemuseum is dus in overwegende mate – en meer dan landelijk gemiddeld bij musea – afhankelijk van eigen inkomsten (85% versus 50% landelijk gemiddeld). Die eigen inkomsten moeten vooral uit bezoekersaantallen komen en daar is het sinds het uitbreken van de coronapandemie slecht mee gesteld.
- Ten aanzien van de organisatie concluderen we dat deze qua omvang kwetsbaar is, mede gezien de ontwikkelingen en opgaven waarvoor het Missiemuseum staat. De organisatie wil hierop anticiperen door de formatie uit te breiden, maar zoals aangegeven ontbeert men de financiële middelen om dit bekostigen.
- De bezetting en continuïteit van de vrijwilligers vormt een risico.
- De bestuurskracht van het bestuur staat onder druk qua besluitvorming en continuïteit.
- De coronajaren zijn door de organisatie van het Missiemuseum gebruikt om te investeren in de digitale werkomgeving, mogelijk gemaakt door fondsenwerving en bijdragen uit het

bedrijfsleven. We constateren dat er voor het op orde brengen van de collectieregistratie nieuwe investeringen noodzakelijk zijn, bijvoorbeeld in de vorm van een nieuw collectieregistratiesysteem, maar het ontbreekt het museum aan investeringsmiddelen.

- Ten aanzien van de huisvesting speelt een meervoudige opgave. Er is in ernstige mate sprake van achterstallig onderhoud. Ook is het gebouw niet geïsoleerd, wat tot een hoge energierekening leidt. Verder loopt de (waardevolle) collectie risico, onder andere vanwege de bovengelegen studentenkamers en gebrekkige beveiliging. Meer fundamenteel stellen we vast dat de huidige indeling van het kloostercomplex niet goed doordacht is en eigenlijk vraagt om een herstructurering; een herstructurering die ook moet leiden tot voldoende m² voor wisseltentoonstellingen om herhalingsbezoek te stimuleren. Met andere woorden: de huidige huisvesting is een blokkade in het realiseren van de ambities van het Missiemuseum.
- De SVD-congregatie als eigenaar van de collectie geeft aan dat zij kan aantonen dat de hele collectie destijds rechtmatig is verkregen. Daarvan uitgaande is het risico van betwist eigenaarschap in het geval van het Missiemuseum niet of nauwelijks aanwezig.

Aanbevelingen ontwikkelperspectief Missiemuseum

Museale performance

- Een voorwaarde voor een nieuwe, sterke, museale performance van het Missiemuseum is een professionele staf die kennis heeft van en positie in het (internationale) museale veld.
- De doorontwikkeling en extra impuls in samenwerkingen die door de huidige staf zijn opgezet met musea en universiteiten in binnen- en buitenland geeft mogelijkheden voor circuitvorming en gezamenlijke betekenisvolle tentoonstellingen.
- Naast mogelijke verzoeken tot teruggave, betwist eigenaarschap en de daarmee samenhangende juridische kijk op rechtmatigheid, belangen en aangedaan onrecht, kleeft aan dit soort volkenkundige collecties ook een ethische kwestie. De volkenkundige collecties weerspiegelen een kijk op niet-westerse culturen vanuit een hiërarchisch beschavingsperspectief. Dit hiërarchisch beschavingsperspectief is in onze tijd maatschappelijk achterhaald. Musea met deze collecties staan voor de vraag hoe daarmee om te gaan. Het is wenselijk dat het Missiemuseum, meer nog dan nu het geval is, hier in de publiekspresentatie aandacht aan besteedt.
- Ten behoeve van het herkomstonderzoek naar de collectie is het van belang internationale samenwerking met SVD-instituten in Duitsland en in herkomstlanden van de collectie te verkennen. Ook met het Afrika Museum in Berg en Dal kan hierin worden samengewerkt.
- Om herhalingsbezoek te trekken moet het Missiemuseum meer en grotere wisseltentoonstellingen organiseren.
- Het Missiemuseum is het paradepaardje van Kloosterdorp Steyl en kan als vliegwiel gaan functioneren voor Steyl als geheel. Daarvoor zal de samenwerking binnen Steyl moeten worden verbeterd en geprofessionaliseerd.

Oplossen huisvestingsvraagstuk

- Het achterstallig onderhoud moet worden weggewerkt. Dit ligt op het bordje van verhuurder Stichting Kloosterdorp Steyl (KDS). KDS gaat anticiperen op het achterstallige onderhoud, wanneer het Missiemuseum meer financiële zekerheid kan overleggen. Dit moet dan bestendig worden in de vorm van een meerjarige huurovereenkomst. KDS en

het Missiemuseum hebben afgesproken eind van dit jaar om tafel te gaan om te bepalen of een meerjarige huurovereenkomst kan worden afgesloten.

- Het gebouw moet worden verduurzaamd, ook om de energierekening van het Missiemuseum te verlagen. KDS heeft nu niet de middelen om dit op te pakken.
- Het kloostercomplex waarin het Missiemuseum gehuisvest is zou eigenlijk geherstructureerd moeten worden; zodanig dat de studentenkamers boven het Missiemuseum elders worden gesitueerd en de vrijkomende ruimten kunnen worden benut voor kantoren, depot en m² voor wisseltonstellingen.
- Mogelijk kan ook het kloostercomplex waarin het Wereldpaviljoen is gelegen bij de herstructurering worden betrokken. In dat geval kunnen het Wereldpaviljoen en het Missiemuseum bij elkaar gehuisvest worden, hetgeen zicht biedt op een sterkere publiekspropositie. Daarnaast ontstaat in het andere kloostercomplex meer ruimte voor de ambities van Fontys Hogescholen, in combinatie met studentenhuysvesting.

Beter in de markt zetten

- Het Missiemuseum heeft behoefte aan menskracht en budget om professionele marketingcommunicatie op te zetten. De nieuwe exploitatiebegroting voorziet daarin.
- Het Missiemuseum moet ook fysiek meer naar buiten treden met signing, belettering. Investeringsen daarvoor kan het museum zelf werven.
- Om het Missiemuseum beter in de markt te zetten is het wenselijk duurzame samenwerking aan te gaan met andere musea. Wij zien daarvoor de volgende concrete mogelijkheden:
 - Museum van Bommel van Dam: vaste samenwerking om kunstenaars bij de programmering te betrekken;
 - Limburgs Museum: periodiek een blockbuster. Het verhaal van de missie en de collectie van het Missiemuseum zijn bijzonder genoeg om eens in de zoveel jaar groot uit te pakken;
 - co-producties met collega-missiemusea in het buitenland, met name Duitsland;
 - samenwerking met volkenkundige musea in Nederland (Leiden en Afrika Museum in Berg en Dal (zie onder));
 - samenwerking met musea met natuurhistorische collecties: Naturalis en De Bastei (Nijmegen).
- Op het collectieve niveau van Kloosterdorp Steyl liggen grote kansen om het geheel beter in de markt te zetten, maar die worden niet of niet voldoende gegrepen. De initiatieven van Steyl zijn te kleinschalig en versnipperd om het verschil te maken. Er is behoefte aan professionalisering van de collectieve promotie en marketing van Steyl; niet alleen voor betere en sterkere campagnes, maar ook voor placemaking en praktische samenwerking met onder andere de harmonisering van openingstijden en combitickets.
- Naast het beter vermarkten van het Missiemuseum als zodanig en van Kloosterdorp Steyl als geheel, is het wenselijk om het Missiemuseum en Steyl nadrukkelijker onderdeel te laten zijn van de citymarketing van Venlo als aantrekkelijke en veelzijdige bestemming.

Professionaliseren organisatie

- De tijdelijke museale kennis in behoud en beheer voor het inhalen van de achterstanden moet worden bestendigd om de kennis en de inzet op behoud en ontsluiting van de collectie op het noodzakelijke peil te brengen.

- De wetenschappelijke expertise in de vorm van conservatoren is van belang om op niveau te kunnen samenwerken met het Museum voor Wereldculturen, het Afrika Museum in Berg en Dal en de Duitse collega's en diverse onderzoeksinstituten. Dat is ten behoeve van nieuwe tentoonstellingen en ten behoeve van kennisontwikkeling in het onderzoek naar de herkomst van de collectie.
- Professionele extra inzet voor educatie, publieksactiviteiten, evenementen, communicatie en marketing kan in combinatie met vrijwillige inzet worden georganiseerd.
- Naast de specifieke museale expertise is inzet nodig voor bedrijfsvoering en de coördinatie en ondersteuning van de vrijwilligers.

Verhogen exploitatiesubsidie

We zien goede kansen om de museale performance van het Missiemuseum te vergroten en substantieel meer bezoekers te trekken. Als er meer bezoekers komen, leidt dat tot een stijging van de eigen inkomsten, maar dat vraagt ook meer budget voor personeel en organisatie. Ook gaat de huur met ingang van 2023 naar een reëel niveau. Nog los van (financiering van) noodzakelijke investeringen in met name betere huisvesting van het Missiemuseum, is per saldo een substantiële en structurele verhoging van de subsidie nodig door de gemeente Venlo.

In dit advies geven we aan wat volgens een realistische exploitatieopzet is waarmee het Missiemuseum duurzaam verder kan, zowel aan de inkomstenkant als aan de uitgavenkant. Voor wat betreft de benodigde formatie is een professionele kernorganisatie nodig van 4,72 fte. Na doorvoering van een aantal verbeteringen in huisvesting en presentatie en het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden met andere organisaties, denken wij dat het op termijn mogelijk is de formatie terug te brengen tot afgerond 4 fte. In de meerjarenexploitatiebegroting die we in bijlage 3 presenteren hebben we voorzien in een structurele professionele kernformatie van 4,72 fte.

Tot slot: bijzondere kans op samenwerking met het Afrika Museum

Er tekent zich een bijzondere kans af op samenwerking (samengaan?) met het andere (rijksgefinancierde) museum met een missie-achtergrond in Nederland: het Afrika Museum in Berg en Dal. Dat museum is nu nog onderdeel van het Nationaal Museum van Wereldculturen (NMW), maar het NMW en de congregatie die gebouw en collectie beschikbaar stelt aan NMW gaan mogelijk uit elkaar. De congregatie vindt dat het NMW de collectie onvoldoende tot haar recht laat komen en dat het oorspronkelijke missieverhaal te veel op de achtergrond is geraakt. OCW zoekt een oplossing om het Afrika Museum te behouden (en rijkssubsidie beschikbaar te blijven stellen), mogelijk los van het NMW. Een samenwerking (samengaan?) tussen het Afrika Museum en het Missiemuseum Steyl kan mogelijk deel van de oplossing zijn. Daarvoor is wel nodig dat het Missiemuseum als aantrekkelijke partner wordt gezien. Daarvoor is eerst besluitvorming over versterking van het Missiemuseum nodig. Ook raden we aan bij gesprekken over een mogelijk samenhang tussen het Missiemuseum en NMW/Afrika Museum de provincie Limburg te betrekken.

H1 | Inleiding

1.1 Aanleiding

Missiemuseum Steyl is een natuurhistorisch en volkenkundig museum, met een voor Nederlandse begrippen unieke collectie, een bijzondere ontstaansgeschiedenis en gelegen op een tot de verbeelding sprekende en historische locatie: Kloosterdorp Steyl. De Rijksdienst Cultureel Erfgoed (RCE) geeft aan dat het Missiemuseum een belangrijke cultuurhistorische waarde heeft, zelfs van nationaal belang.



Het museum is opgezet en lange tijd gerund door de congregatie van de Societas Verbi Divini (SVD), St. Michaël. Hierdoor neemt het museum een bijzondere positie in het Nederlandse museale landschap in. Dankzij de inzichten en de inzet van de congregatie kon een unieke tijdsapsule ontstaan en behouden blijven. De keerzijde is dat de verbondenheid met de congregatie ook registratie in het landelijke Museumregister, het kunnen voeren van de Museumkaart en het werven van externe fondsen in de weg heeft gestaan. Mede hierdoor zijn exploitatieproblemen ontstaan en konden nieuwe ambities niet worden gerealiseerd en aangepakt. De verzelfstandiging maakte het gebruik van de Museumkaart mogelijk, waardoor hogere bezoekersaantallen werden verwacht en dus meer eigen inkomsten. Ook was de gedachte dat met een zelfstandige museumstichting meer inkomsten uit fondsenwerving en sponsoring zouden kunnen worden aangeboord. Helaas heeft de coronapandemie roet in het eten gegooid en de reeds bestaande exploitatieproblematiek nog eens verdiept. De urgentie om tot structurele oplossingen te komen en een duurzaam toekomstperspectief voor het museum te krijgen, is alleen maar verder toegenomen.

Het Missiemuseum is gehuisvest in een van de gebouwen die Stichting Kloosterdorp Steyl in langdurige erfpacht heeft van de congregatie. Bij de verzelfstandiging van het museum is de afspraak gemaakt dat het Missiemuseum tot 31 december 2021 is vrijgesteld van huur. Vanaf 2022 moet er wel huur worden betaald, hetgeen de exploitatieproblematiek van het museum verder vergroot. Op het gebied van huisvesting speelt ook dat er onvoldoende middelen zijn voor beheer en onderhoud, zowel ten aanzien van groot onderhoud (verantwoordelijkheid verhuurder/congregatie) als ten aanzien van beheer en klein onderhoud door de huurder/museumstichting.

Ook in personele zin staat de museumexploitatie onder druk. In 2019 is de toenmalige conservator met pensioen gegaan. Deze conservator was nog in dienst van de congregatie. Besloten is de functie van conservator in te wisselen voor een parttime medewerker voor

administratie/bedrijfsvoering en een pr-medewerker, en dan in dienst van de museumstichting. Voor professionele invulling van het tentoonstellingsprogramma en collectiebeleid, -beheer en -presentatie is er vanaf 1 april 2022 1 fte conservator in duobaan en bijna 1 fte collectiebeheerder voor één jaar om achterstanden in te halen ingevuld (zie ook tabel 6). Deze tijdelijke personele bezetting kan nog niet worden bestendig, omdat een duurzame exploitatie ontbreekt.

Last but not least voorziet de begroting van de museumstichting niet of onvoldoende in middelen voor nieuwe programma's en collectiepresentaties, dan wel in budget voor een fondsenwerver die de benodigde middelen uit externe bronnen weet te genereren.

Het bestuur van het Missiemuseum heeft herhaaldelijk de noodklok geluid, ook bij de gemeente Venlo. De gemeente Venlo subsidieert het museum voor een bedrag van afgerond € 14.000 per jaar. Het museumbestuur heeft de gemeente gevraagd de subsidie te verruimen. De gemeente Venlo hecht belang aan het Missiemuseum, niet alleen als onderdeel van de culturele infrastructuur en het cultuurhistorische belang van museum en collectie, maar ook vanuit toeristisch beleid. Om de ergste nood te ledigen heeft de gemeente eenmalige middelen beschikbaar gesteld om tijdelijk het exploitatietekort af te dekken en eerste stappen te zetten in de richting van een duurzame museumexploitatie (zie ook tabel 3 in paragraaf 3.3). De gemeente plaatst het ontwikkelperspectief voor het Missiemuseum nadrukkelijk in de context van de doorontwikkeling van Kloosterdorp Steyl. Ook daarvoor heeft de gemeente eenmalig ontwikkelbudget beschikbaar gesteld.

1.2 Onderzoeksvraag

De gemeente Venlo wil graag weten wat nodig is om te komen tot een duurzame exploitatie van het Missiemuseum Steyl, in het licht van de gemeentelijke beleidskaders op het gebied van cultuur, erfgoed en toerisme. Het gevraagde onderzoek moet hier antwoord op geven, in het bijzonder ten aanzien van de volgende punten:

- de toeristisch/economische, culturele en cultuurhistorische (meer)waarde van het Missiemuseum op zowel landelijk, provinciaal als gemeentelijk niveau en de kansen en risico's daarbij in relatie tot actuele trends en ontwikkelingen;
- in hoeverre (de huidige activiteiten van) het museum aansluit(en) bij de gemeentelijke beleidsdoelen en de kansen en uitdagingen daarbij;
- wat er nodig is om te komen tot een duurzame exploitatie, waarbij in elk geval wordt ingezoomd op de aspecten organisatie en bestuur, inkomsten, beheer en onderhoud van de collectie, noodzakelijke en wenselijke investeringen, vaste lasten, personeel en vrijwilligers;
- wat reële huurlasten zijn voor het museum in relatie tot soortgelijke organisaties en uitgaande van de huidige situatie (aantal m²) én een toekomstige situatie (aantal m²) waarbij het museum invulling geeft aan zijn eigen ambities en de ambities van de gemeente;
- hoe samenwerking met derden (o.a. Tiendschuur) een toekomstbestendige exploitatie kan bevorderen;
- de positie van het Missiemuseum in relatie tot de doorontwikkeling van Kloosterdorp Steyl en de kansen en uitdagingen daarbij.

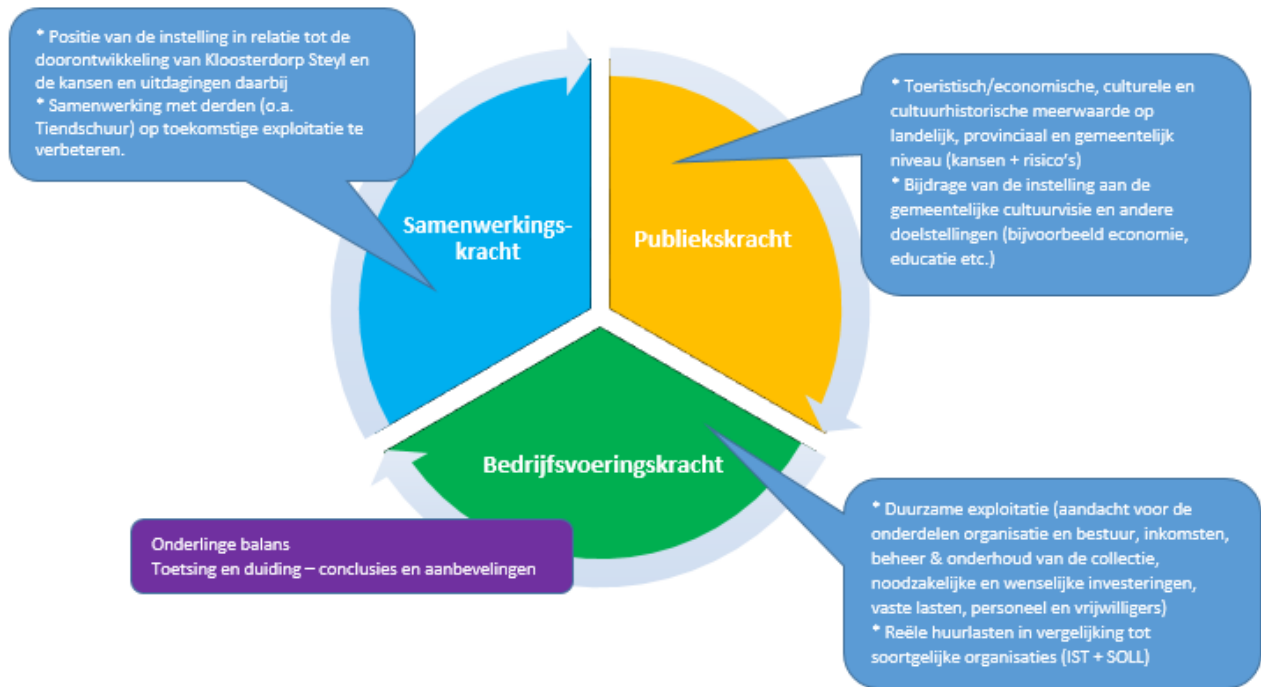
Tegen de achtergrond van de beantwoording van bovenstaande onderzoeksvragen wordt aan het onderzoeksbureau gevraagd concrete (beleids)inhoudelijke en financiële aanbevelingen aan de gemeente Venlo te doen, om te komen tot een duurzame subsidierelatie en een optimale samenwerking met duidelijke afspraken wederzijds.

1.3 Culturele Waardenkaart als kompas

In deze opdracht hanteren we het denkkader van de Culturele Waardenkaart als rode draad en kompas in alle onderzoeksdelen. De Culturele Waardenkaart is een model dat het mogelijk maakt om:

- de kracht van een culturele organisatie in beeld te brengen door de functie en het profiel van de organisatie vast te stellen;
- het culturele en het zakelijk functioneren door te lichten;
- het gesprek te voeren over het actuele prestatieniveau, de sterke en minder sterke punten van het functioneren, de kansen en risico's, de wenselijke ontwikkeling en de prioriteitstelling binnen een strategische koers;
- eventuele verbeterplannen op te stellen en daar afspraken over te maken, al dan niet in de vorm van een dashboard.

De Culturele Waardenkaart bestaat uit onderling samenhangende waarden die elk een aantal succesfactoren kennen. Elke succesfactor is voorzien van een reeks aandachtspunten met op verschillende onderdelen mogelijkheden tot benchmarken binnen de eigen branche. In onderstaande afbeelding is de Culturele Waardenkaart weergegeven, met daarbij de onderzoekscomponenten, zoals genoemd in paragraaf 1.2. Hierbij onderscheiden we de volgende 'krachten', die we in samenhang beschouwen om de prestatie en verbetermogelijkheden van het Missiemuseum in beeld te brengen.



Figuur 1: Culturele Waardenkaart als kompas voor het onderzoek

1.4 Leeswijzer

Er wordt in hoofdstuk 2 begonnen met een omgevingsanalyse voor het Missiemuseum. In hoofdstuk 3 presenteren wij een SWOT-analyse aan de hand van de Culturele Waardenkaart voor het Missiemuseum. Deze twee hoofdstukken vormen de huidige feitelijke situatie van het Missiemuseum. Dit vormt ook het fundament voor het ontwikkelperspectief voor het Missiemuseum naar de toekomst (zie hoofdstuk 4).

H2 | Omgevingsanalyse

2.1 Trends en ontwikkelingen vrijetijdssector

In de laatste trendrapportage van het Nederlands Research Instituut voor Recreatie en Toerisme (december 2020) worden als belangrijke trends voor de vrijetijdssector genoemd:

- Er is een enorme groei van het aanbod en van de vraag. De coronacrisis en de na-ijleffecten daarvan zorgen ervoor dat deze groei verder zal stijgen, waarbij binnenlands toerisme zal toenemen en ook het toerisme vanuit landen om ons heen.
- Beleving en belevingseconomie worden steeds belangrijker; mensen willen iets unieks beleven. Het gevolg is thematisering, imagineering en storytelling.
- Merken worden steeds belangrijker. Het publiek wil zich kunnen associëren met sterke merken.
- Het internet is de start van vrijetijdsbesteding. Online zichtbaarheid is cruciaal.
- Vrije tijd kent geen tijd, het is een 24-uurseconomie; zeker online.
- Globalisering en lokalisering; de wereld is een dorp en het dorp bevat de wereld.
- Aandacht voor duurzaamheid en milieu. Streekproducten hebben toekomst.
- Authenticiteit scoort steeds hoger.
- Er is groei van het plattelandstoerisme.

De trends en ontwikkelingen in de vrijetijdssector bieden kansen voor het Missiemuseum. Het Missiemuseum als authentieke beleving in de setting van Kloosterdorp Steyl kan inspelen op de groeiende aandacht voor duurzaamheid, streekproducten en plattelandstoerisme. De vraag is wel hoe het Missiemuseum, of beter nog: Kloosterdorp Steyl als merk in de markt kan worden gezet. Ook is een belangrijk aandachtspunt hoe de beleving van het museum kan worden vergroot door middel van thematisering, imagineering en/of storytelling.

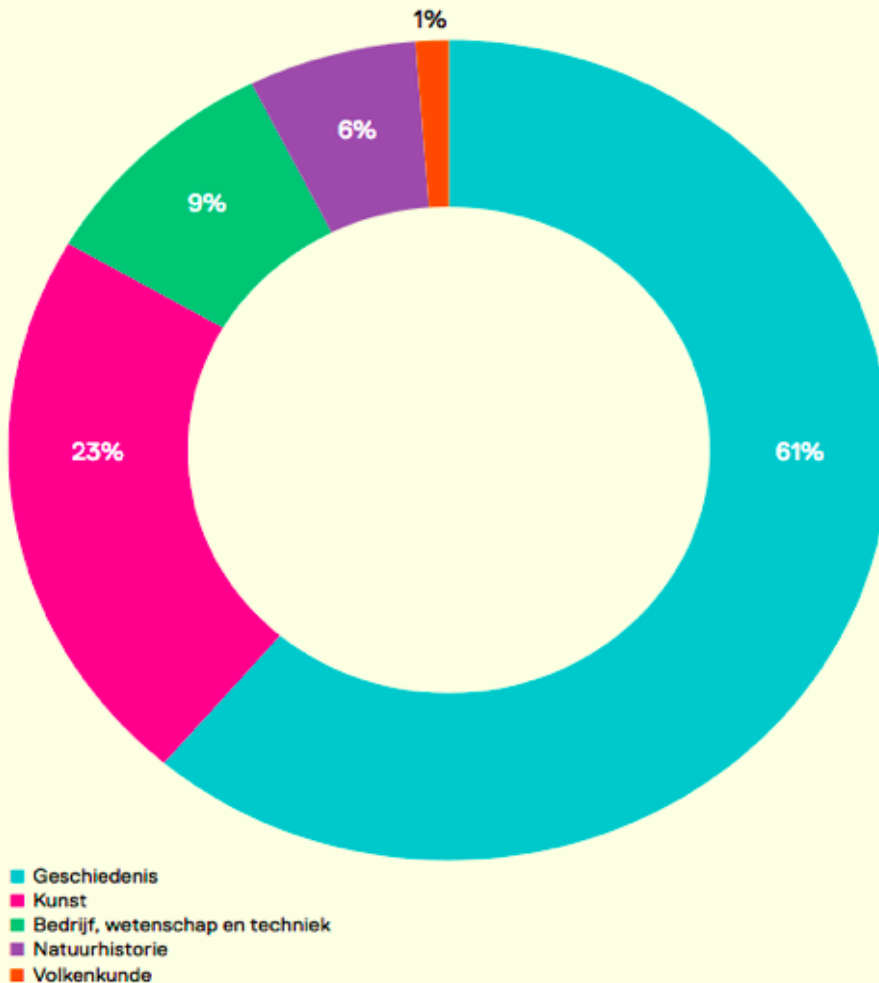
2.2 Actuele ontwikkelingen museumsector

Kerncijfers museumsector 2019³

- Nederland telt een kleine 1000 musea; ongeveer de helft daarvan is aangesloten bij de Museumvereniging (brancheorganisatie).
- De musea die aangesloten zijn bij de Museumvereniging trokken in 2019 bijna 33 miljoen bezoekers.
- Ongeveer 2/3 deel van het totaal aantal bezoekers komt uit Nederland; 1/3 uit het buitenland.
- Ongeveer 1/5 deel betreft bezoekers van 18 jaar of jonger.
- Alleen musea die aangesloten zijn bij de Museumvereniging kunnen de Museumkaart voeren. In totaal zijn er 1,4 miljoen kaarthouders, die goed zijn voor 9,3 miljoen museumbezoeken (= 28% van het totale museumbezoek).
- Het aandeel eigen inkomsten (alle andere inkomsten dan subsidies) is in 2019 gestegen tot gemiddeld 50%.
- Uit gegevens van de Museumvereniging blijkt dat kunstmusea in opkomst zijn en verhoudingsgewijs de meeste bezoekers trekken en de hoogste omzet draaien.

³ Cijfers 2019 i.v.m. coronapandemie

Figuur 1.1: Musea naar type collectie, 2019
(aandelen musea in %)



Figuur 2: Musea naar type collectie (2019)

Het Missiemuseum in Steyl behoort dus tot de kleinste groep: volkenkundige musea. Hiervan zijn er zes in Nederland. Het publieksbereik van het Missiemuseum wijkt af van het landelijke gemiddelde: circa 5/6 deel van de bezoekers komt uit eigen land en circa 1/6 deel uit het buitenland. Het Missiemuseum trekt dus relatief weinig buitenlandse bezoekers. Gegevens over de verdeling naar leeftijden zijn niet beschikbaar. Het aandeel eigen inkomsten bij het Missiemuseum wijkt ook af van het landelijk gemiddelde: circa 85 % (jaren pre-corona). Hierbij moet worden opgemerkt dat de hoge mate van afhankelijkheid van eigen inkomsten en bijgevolg een relatief laag subsidieniveau (circa 15% versus 50% landelijk gemiddeld) ook

de aanleiding is voor het bestuur van het Missiemuseum om aan de bel (van de gemeente) te trekken.

Belang van musea

De landelijke Museumvereniging heeft de laatste jaren veel onderzoek gedaan naar het belang van musea en daarover gepubliceerd. Kort samengevat kent de Museumvereniging de onderstaande functies en daarmee samenhangende waarden aan musea toe.

Functie	Waarden
Musea genereren kennis en context	Collectiewaarde: 'Schatkamers van objecten en verhalen'
	Educatieve waarde: 'Leeromgeving voor iedereen'
	Kenniswaarde: 'Onderzoek en experiment'
Musea bieden emotie en inspiratie	Belevingswaarde: 'Ruimte om te genieten, ervaren en beleven'
Musea verrijken de samenleving	Verbindende waarde: 'Ontmoetingsplaats, platform en identiteitsversterkend'
	Economische waarde: 'Economische kracht, vestigingsklimaat en trekpleister'

Tabel 1: Het belang van musea naar functie en waarden

In het bijzonder naar de verbindende waarde (ook wel: maatschappelijke waarde) en de economische waarde van cultuur (en daarmee ook van musea) wordt de laatste jaren veel onderzoek gedaan. Landelijk onderzoek van onder andere Gerard Marlet toont aan dat een aantrekkelijk cultureel voorzieningsniveau bijdraagt aan het vestigingsklimaat voor bedrijven en voor inwoners, vooral hoger opgeleiden.

Wat betreft de economische waarde van musea is bekend dat museumbezoekers een belangrijke bijdrage aan de lokale economie kunnen leveren. Zo geeft een museumbezoeker naast de kosten van het entreekaartje gemiddeld € 55,- uit aan horecabezoek en winkelen. Dat zal als zodanig in Steyl niet zomaar lukken, maar wel in een Venlo-breed verband.

Voor het Missiemuseum geldt dat de collectiewaarde hoog is; de volkenkundige en natuurhistorische collectie, gepresenteerd in vitrines en een gebouw ontworpen in de jaren 20 van de vorige eeuw, vormen een unieke tijds capsule van grote cultuurhistorische waarde. De volkenkundige voorwerpen in de collectie komen uit China, Japan, Indonesië, India, Papua-Nieuw-Guinea, Togo, Ghana en Republiek Congo. De dierenwereld (natuurhistorische collectie) van het Missiemuseum Steyl presenteert 1.500 exemplaren van alle continenten, inclusief een aantal zeldzame en uitgestorven diersoorten. Dit wordt ook onderschreven door de RCE. Vervolgens geldt dat alle andere museale waarden – de educatieve waarde,

kenniswaarde, belevingswaarde, verbindende waarde en economische waarde – in potentie groot zijn, maar dat ze niet of onvoldoende uit de verf komen vanwege gebrek aan menskracht en middelen.

De positie van kleine en middelgrote musea

De museumsector in ons land doet het over het geheel genomen goed. Tot de coronacrisis uitbrak vertoonden de bezoekersaantallen een sterk stijgende lijn; in tien jaar tijd is het museumbezoek meer dan verdubbeld en gemiddeld genomen weten musea steeds meer eigen inkomsten te verwerven. Ook tijdens de coronacrisis is gebleken dat zodra de musea weer open kunnen, er weer publiek getrokken wordt, al blijkt het in de praktijk nog lastig om weer op het oude niveau te komen.

Bij nadere beschouwing blijkt dat het succes van de museumsector vooral bepaald wordt door de grote musea in de grote steden en de randstad en de musea die in staat zijn blockbusters te organiseren, zoals de provinciale musea De Fundatie (Zwolle), het Drents Museum (Assen), het Noordbrabants Museum (Den Bosch) en het Limburgs Museum (Venlo).

Kleine en middelgrote musea in de regio hebben het lastiger. Over de positie van de kleine en middelgrote musea in de regio zijn de laatste jaren verschillende publicaties en rapporten verschenen, onder andere van de Museumvereniging en de Raad voor Cultuur. Deze publicaties en rapporten zijn vrij eensluidend over wat er nodig is om (ook) van kleine en middelgrote musea aantrekkelijke en duurzame voorzieningen te maken, met breed draagvlak in de (lokale) samenleving. Onderstaand de belangrijkste aanbevelingen op een rij.

Profiel en presentatie
Breng focus aan in het verhaal van jouw museum.
Wees onderscheidend.
Speel met je presentatie in op het publiek: als het even kan verhalend, gepersonaliseerd; niet (alleen) statisch, maar (ook) interactief; attractief en overzichtelijk voor de gemiddelde bezoeker, verdiepende informatielaag voor de 'diehards'.
Denk ook buiten de muren van het museum: Welke points of interest in de nabijheid passen bij het verhaal van jouw museum? Zijn die in de publiekspresentatie mee te nemen?
Draagvlak
Betrek inwoners bij je organisatie; vrijwilligers zijn je beste ambassadeurs.
Welke stakeholders zijn voor jouw museum van belang (gemeente, bewonersplatforms, lokale bedrijven, middenstand, pers) en wat kun je doen om bij hen in beeld te komen/blijven?
Wat kan jouw museum betekenen voor andere maatschappelijke organisaties in de buurt (welzijn, zorg, onderwijs)?

Organisatie

Wie niet sterk is moet slim zijn; zoek de samenwerking op met verwante musea in de regio, cultuur- en erfgoedorganisaties lokaal; commerciële aanbieders die ook jouw doelgroep bedienen (arrangement, gezamenlijke publieksagenda's).

Welke lokale partijen kunnen jou werk uit handen nemen (sponsoring in natura)?

Is een groter museum bereid om jouw museum op specifieke museumvraagstukken te ondersteunen (bijvoorbeeld collectiebeheer, tentoonstellingsadvies)?

Tabel 2: Belangrijkste aanbevelingen ten aanzien van de positie van de kleine en middelgrote musea in de regio

Deze aanbevelingen voor kleine en middelgrote musea zijn stuk voor stuk relevant voor het Missiemuseum.

Musea en koloniaal verleden

Recente tentoonstellingen, boeken en onderzoeksprojecten naar ons verleden in voormalige koloniën hebben invloed op onze kijk op volkenkundige collecties. De musea die volkenkundige collecties beheren en presenteren staan voor de vraag hoe zij zich moeten verhouden tot het verleden en nieuwe inzichten over wat deze collecties representeren en wat dit betekent voor hun positionering en beleid. In oktober 2020 publiceerde de Raad voor Cultuur op verzoek van de minister het advies 'Koloniale Collecties en Erkenning van Onrecht'. In antwoord daarop heeft de minister in januari 2021 een beleidsvisie geschreven: 'Beleidsvisie collecties uit koloniale context', met daarin de opmerking: 'Sommige cultuurgoederen zijn verworven door brute roof en als gevolg van onderdrukking, andere objecten zijn gekocht door handelaren of als teken van vriendschap of loyaliteit aan de toenmalige bezetter afgestaan. De wijze waarop we met objecten zijn omgegaan reflecteert de wijze waarop we met elkaar zijn omgegaan.'

Deze heroverweging op volkenkundig erfgoed is een internationaal vraagstuk. Van een teruggavebeleid dat samen met de herkomstlanden is ontwikkeld, is tot op de dag van vandaag echter nauwelijks sprake. Er zijn landen waar de overheid zich afzijdig houdt in het debat en landen waar de overheid juist duidelijk positie heeft gekozen. Sommige landen beperken zich tot permanente bruikleen van objecten aan herkomstlanden en andere landen gaan over tot daadwerkelijke eigendomsoverdracht van cultuurgoederen. Deze verschillen reflecteren de verscheidenheid aan opvattingen tussen landen, maar hebben ook te maken met verschillen in wetgeving die teruggave al dan niet in de weg kunnen staan. Feit is dat in alle landen de urgentie toeneemt om het vraagstuk aan te pakken. Niet alleen omdat de herkomstlanden en vertegenwoordigers van diaspora's steeds meer van zich laten horen, maar ook en vooral omdat het in de landen die vroeger koloniën hadden, steeds belangrijker wordt gevonden dat er verantwoordelijkheid wordt genomen voor het koloniale verleden.

Naast mogelijke verzoeken tot teruggave, betwist eigenaarschap en de daarmee samenhangende juridische kijk op rechtmatigheid, belangen en aangedaan onrecht, kleeft aan dit soort collecties ook een ethische kwestie. De volkenkundige collecties weerspiegelen

een kijk op niet-westerse culturen vanuit een hiërarchisch beschavingsperspectief. Dit hiërarchisch beschavingsperspectief is in onze tijd maatschappelijk achterhaald. Musea met deze collecties staan voor de vraag hoe daarmee om te gaan.

Het Missiemuseum presenteert de collectie van de Missionarissen van het Goddelijk Woord (SVD) met natuurhistorische en cultuurhistorische voorwerpen als een kabinet van zeldzaamheden. In de volkenkundige afdeling bevinden zich voorwerpen uit China, Japan, Indonesië, Filipijnen, Papoea-Nieuw-Guinea, Ghana, Togo, Congo en Paraguay. Er zijn kunst- en gebruiksoBJECTEN, voorwerpen van christelijke kunst en andere religies van elders. Op land en op soort staan voorwerpen gerangschikt die de missionarissen in de loop van vele jaren bijeengebracht hebben. De collectie geeft vorm aan de toenmalige drijfveren van de kloosters en onze westerse kijk van destijds op de wonderlijke wereld van de natuur en die van andere culturen.

Het museum is bezig duiding te geven in de presentatie van het Missiemuseum aan het gepresenteerde wereldbeeld en het hiërarchische beschavingsperspectief. Het Missiemuseum toont de ongekende schoonheid van de opstelling, de grote diversiteit aan exotische objecten en de vraag hoe deze hier verzeild zijn geraakt. De nieuwe inleiding en nagebouwde kamer van Br. Berchmans geven een eerste context en er zijn schermen in de zalen geplaatst die inzicht geven in hoe de paters de stukken verwierven. Lastig te achterhalen is wie de makers van de voorwerpen zijn. Net als in andere volkenkundige en cultuurhistorische musea gaan voorwerpen over een groep mensen en dienen ze als een representatie van een samenleving. Dat maakt herkomstonderzoek naar vertegenwoordiging en/of eigenaarschap ingewikkeld.

Het Missiemuseum heeft naast deze zorgen een sterke troef in handen: de binding tussen de paters en hun collectie. De paters van de SVD bezitten niet alleen de collectie, maar onderhouden ook levendige relaties met de meeste herkomstlanden; de internationale missiecongregatie bestaat uit priesters en broeders, afkomstig uit zeventig verschillende landen van zes continenten. De Duitse provincie van de SVD waartoe het huis in Steyl behoort heeft ook huizen in andere delen van Nederland en België. Hoewel de meerderheid van de medebroeders hier ouder is, wonen er sinds de jaren 90 ook jonge mensen uit Indonesië, India, de Filipijnen, China, Congo, Polen en Ghana. Het Missiemuseum kan hierdoor een eigen route lopen in deze internationale museale kwesties. Het Missiemuseum kan samen met deze internationale gemeenschap van de SVD de collectie onderzoeken en verkennen wat eigenaarschap, representatie en gedeeld verleden voor hen betekent en hoe zij de toekomst van dit erfgoed zien. Deze dialoog kan richting geven aan de presentatie en communicatie over dit gedeelde erfgoed en gedeeld verleden, waarbij de historische opstelling niet alleen inzicht geeft in hoe men hier vroeger over dacht, maar mogelijk ook perspectief kan geven op een toekomstige omgang met/visie op dit cultureel erfgoed.

Afrika Museum

Het Afrika Museum in Berg en Dal maakt deel uit van het Nationaal Museum van Wereldculturen (NMW). Voor de exploitatie van het Afrika Museum ontvangt het NMW afgerond € 1,7 miljoen van het Rijk. Collectie en gebouw zijn eigendom van de congregatie

van de Heilige Geest⁴. Tussen het NMW en de congregatie is een conflict over de koers die het museum vaart, waarbij naar de mening van de congregatie de collectie onvoldoende tot haar recht komt en het oorspronkelijke missieverhaal te veel naar de achtergrond is verdwenen. Het conflict is zo hoog opgelopen dat de congregatie de collectie en het gebouw per 1 januari 2025 teruggeist. Het conflict lijkt onoplosbaar. OCW zoekt inmiddels naar een oplossing waarbij de toekomst van het Afrika Museum moet worden veiliggesteld, mogelijk los van het NMW.

2.3 Regionale context

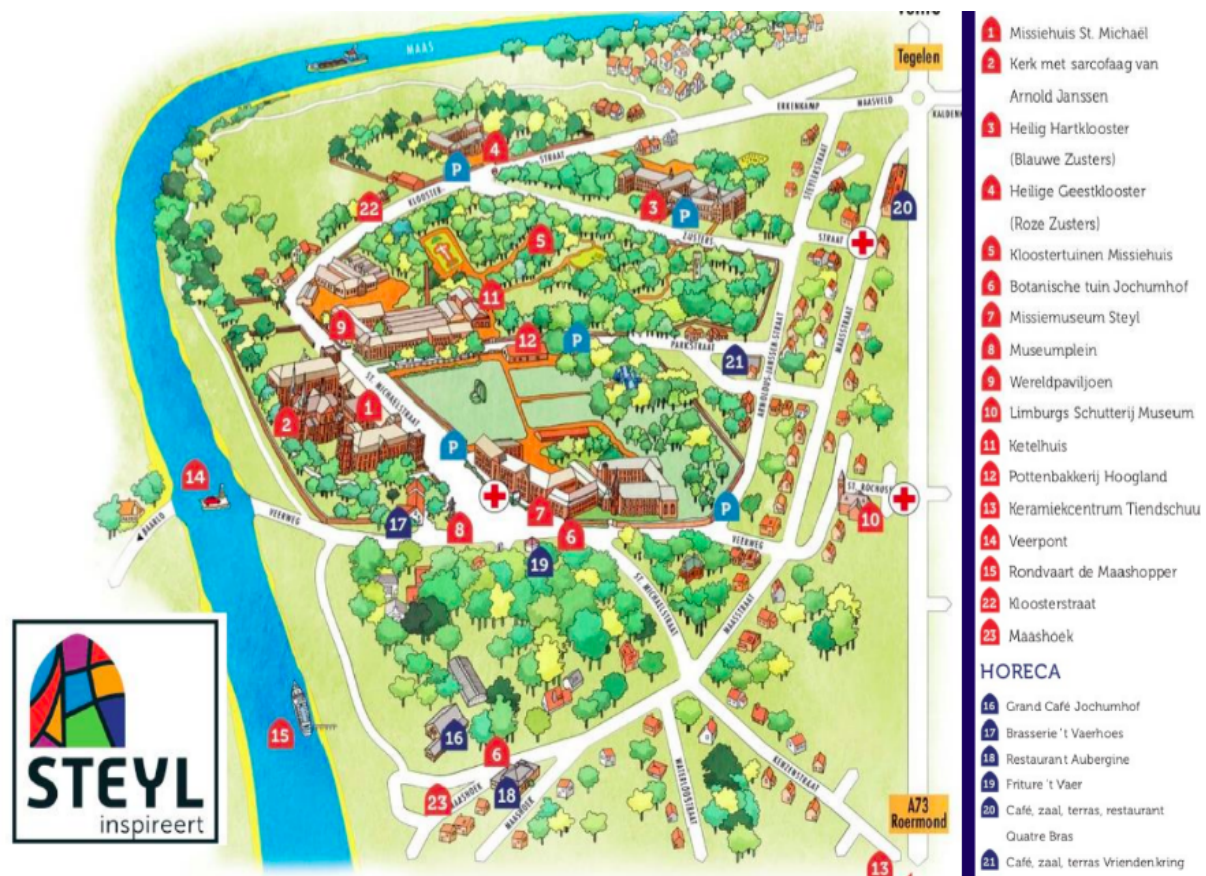
Kloosterdorp Steyl

Steyl was in de late middeleeuwen een losplaats aan de Maas voor onder andere wijn, mergel en steenkool bestemd voor het Gulikse achterland. Door deze handel kwamen sommige lokale kooplieden tot grote welvaart, vooral in de 18e eeuw, toen enkele grote landhuizen tot stand kwamen. Een voorbeeld is het landgoed Moubis van de van oorsprong Duitse koopmansfamilie Moubis. Van de oude haven aan de Maas is niets meer over, maar de veerpont en enkele gebouwen, waaronder het Veerhuis en het wijnpakhuis Moubis, herinneren nog aan dit verleden.

Vanaf 1870 vestigden zich een vijftal van oorsprong Duitse congregaties in Steyl. Elk van deze congregaties bouwden haar eigen klooster. Deze kloosters bestaan nog steeds. De kloosters trokken veel reizigers uit Duitsland aan. In 1888 werd daarom de tramlijn Venlo - Tegelen - Steyl geopend, om reizigers van en naar station Venlo te vervoeren. Veel van de gebouwen in Steyl hebben de status van rijksmonument. Het geheel vormt een beschermd stadsgezicht. Een aantal historische gebouwen in Steyl zijn voor het publiek toegankelijk en herbergen een bijzondere publieksfunctie, waaronder het Missiemuseum Steyl, het Limburgs Schutterijmuseum en het Ketelhuis. Ook de openbare ruimte is fraai en voor het publiek toegankelijk, bijvoorbeeld de botanische tuin.

4

<https://www.gelderlander.nl/nijmegen-e-o/paters-nemen-afrika-museum-weer-in-eigen-hand-na-ruzie-over-de-naam-en-over-afrikaans-dorp~aa0d13f1/>



Figuur 3: Plattegrond van Steyl met de functie in beeld

Al vanaf 2010 worden er plannen gemaakt om het gehele Kloosterdorp weer zoveel mogelijk in oude luister te herstellen en breder voor het publiek toegankelijk te maken. Dat blijkt in de praktijk nog een hele uitdaging te zijn, omdat er verschillende gebouweigenaren zijn en een groot aantal organisaties die elk een stukje van het grotere Steyl-ensemble vormen. Inmiddels zijn er al verschillende visies en ambitiedocumenten opgesteld, maar de uitvoering daarvan schiet nog tekort. Wel zijn inmiddels collectieve stichtingen opgericht:

- Stichting Kloosterdorp Steyl om naast de gebouweigenaren van de congregaties en de kerk zowel het vastgoed in eigendom te verwerven als daar een samenhangend gebouwbeheer op te ontwikkelen;
- Stichting Steyl Inspireert om de collectieve promotie en marketing van Steyl op te zetten.

Bij de verschillende stakeholders overheerst het gevoel dat op collectief niveau een volgende grote stap moet worden gezet om Steyl verder door te ontwikkelen.

In de doorontwikkeling van Steyl wordt gezocht naar het versterken van de onderscheidende kwaliteiten van Steyl en een veel sterkere promotie en marketing. Kernwaarden daarbij zijn:

- gastvriendschap, respect, zorg voor elkaar en gemeenschapsvormend/verbindend;
- bezinning, educatie en inspiratie;
- internationale ontmoeting en interculturele communicatie;

- duurzaamheid;
- ambachtelijkheid en zelfvoorzienendheid.

Musea in de regio

In de regio zijn een aantal sterke historische musea, waarbij het provinciale Limburgs Museum en het met vrijwilligers gerunde Limburgs Openluchtmuseum Eynderhoof de grote publiekstrekkers zijn met gemiddeld 65.000 (Limburgs Museum) en 32.000 (Limburgs Openluchtmuseum Eynderhoof) bezoekers per jaar. Er zijn een aantal kleine hybride musea die zowel kunst en erfgoed tonen zoals het Venrays Museum, De Tiendschuur Tegelen, het Cuypershuis, Museum De Kantfabriek en Museum Land van Thorn. Het enige echte kunstmuseum in de regio is Museum van Bommel van Dam met zijn vernieuwende programmering, maatschappelijke thema's en jonge makers. In de provincie Noord-Brabant is in de buurt het Museum Overloon een grote publiekstrekker met ruim 130.000 bezoekers.

Voor het Missiemuseum Steyl liggen er interessante kansen op samenwerking met musea in de regio. Het meest kansrijk is de samenwerking met Museum van Bommel van Dam, waarbij eigentijdse kunstenaars actuele perspectieven op het missieverhaal en de collectie kunnen aanreiken. Het Limburg Museum heeft een traditie opgebouwd met het organiseren van blockbusters. Denkbaar is dat eens in de zoveel jaar er ook een blockbuster samen met het Missiemuseum wordt georganiseerd. Het verhaal en de collectie zijn daar interessant genoeg voor.

In de wat grotere regio zien we ook interessante mogelijkheden voor museale samenwerking; om te beginnen met het Afrika Museum; hiermee is een vorm van verdergaande samenwerking/krachtenbundeling denkbaar. Hierop komen we verderop expliciet terug. Daarnaast noemen we het nieuwe museum De Bastei in Nijmegen. De Bastei is een museum over de natuurhistorie en de cultuurhistorie van Nijmegen en het rivierenlandschap van de Gelderse Poort. De Bastei kent een bijzondere en omvangrijke natuurhistorische collectie. Te onderzoeken valt hoe de natuurhistorische collecties van beide musea de basis kunnen vormen onder een reeks tentoonstellingen.

2.4 Beleidskader gemeente Venlo

Strategische Visie 2040

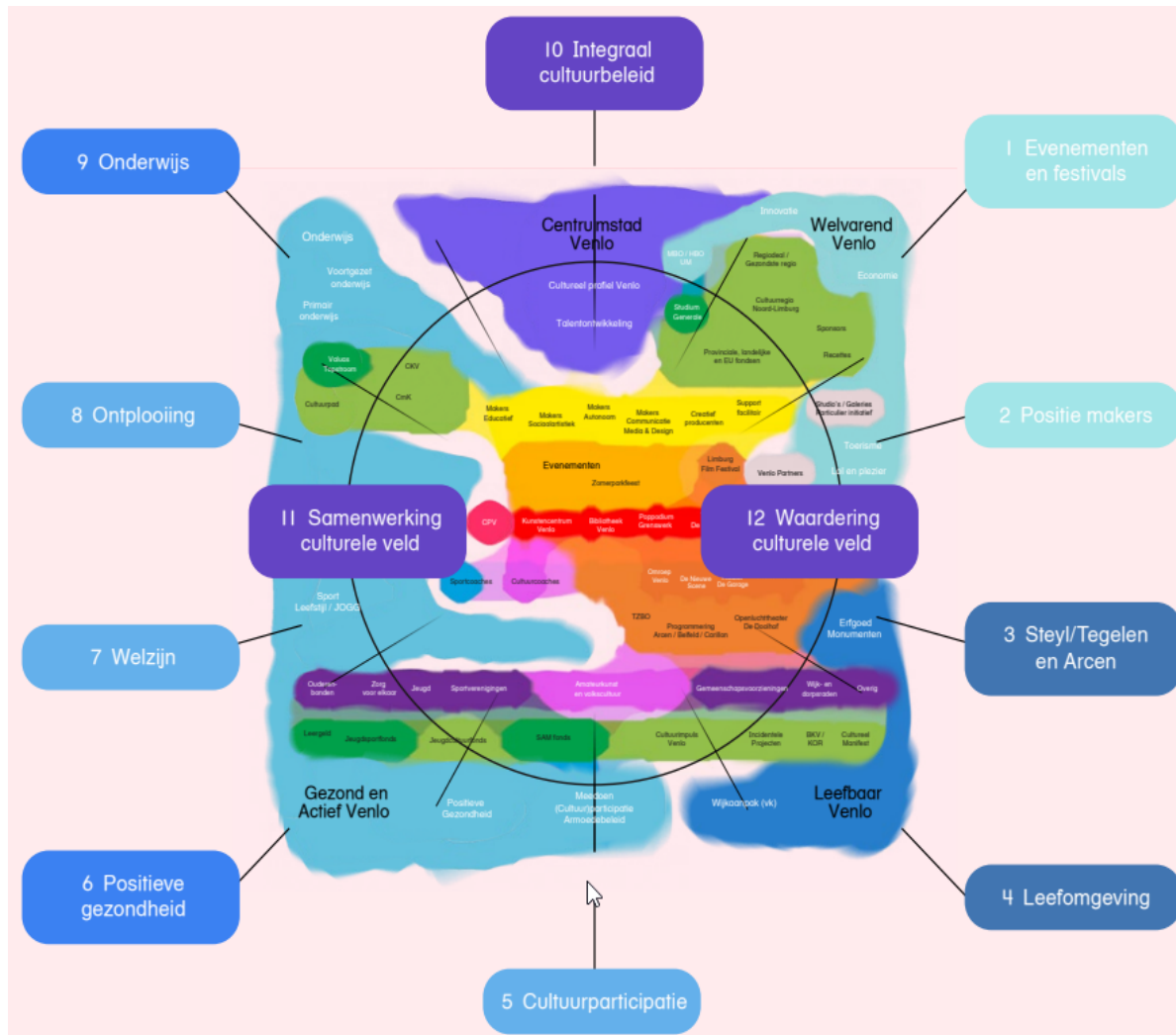
In april 2021 heeft de gemeente de Strategische Visie 2040 vastgesteld. Dat is een compact document waarin voor de ontwikkeling van Venlo een strategische koers is uitgezet die voorziet in een (bescheiden) demografische groei, een sterke(re) Europese oriëntatie en een verdere groei als volwaardige centrumstad voor de regio. De Strategische Visie 2040 biedt een stip aan de horizon die richting geeft aan de maatschappelijke, economische, ruimtelijke en culturele ontwikkeling van Venlo. De visie is consequent beredeneerd vanuit het perspectief van de inwoners en hun behoeften; zowel op individueel niveau (onder andere persoonlijke ontwikkeling, gezondheid, werkgelegenheid, verblijfsklimaat, woonomgeving, voorzieningenniveau) als op collectief niveau (onder andere inclusie, gemeenschapszin, samen sterk, ontmoeting).

De Strategische Visie 2040 biedt voor het Missiemuseum de volgende aanknopingspunten:

- versterken van Venlo als centrumstad van de regio. Kloosterdorp Steyl met het Missiemuseum als een van de dragende elementen, kan bijdragen aan de aantrekkelijkheid van Venlo als centrumstad van de regio;
- betrokkenheid van inwoners. Het functioneren van Kloosterdorp Steyl en daarbinnen van het Missiemuseum staat of valt met de inzet en betrokkenheid van vrijwilligers. Waar in het denken over de toekomst van het Missiemuseum veel aandacht uitgaat naar het versterken van de museale performance en het vergroten van het publieksbereik, geeft de Strategische Visie 2040 stof tot nadenken om inwoners van Venlo meer bij het museum en het Kloosterdorp te betrekken.

Cultuurbeleid

Samen met het veld is er de afgelopen tijd gewerkt aan een meerjarig beleidskader: 'Het Cultureel Vermogen van Venlo'. Centraal in de visie staat het culturele vermogen van de stad en het versterken van haar bewoners door meer samenwerking en verbinding. Het Cultureel Vermogen van Venlo is vooral een visiedocument op basis waarvan de culturele partners samen met organisaties in het sociale, maatschappelijke en economische veld worden uitgenodigd om de verbinding en samenwerking aan te gaan. In Het Cultureel Vermogen van Venlo worden twaalf speerpunten benoemd die in samenhang met de overkoepelende stadsprogramma's worden gebracht. Dat geeft het volgende beeld:



Figuur 4: Twaalf speerpunten uit 'Het Cultureel Vermogen van Venlo'

Kloosterdorp Steyl en daarbinnen het Missiemuseum worden expliciet genoemd als een van de twaalf speerpunten. Ook staat in het cultuurbeleid expliciet het voornemen om te komen tot betere verbinding en samenwerking tussen de partners in het Kloosterdorp, waaronder: het Missiemuseum, de kloosters, het Wereldpaviljoen, het Schutterijmuseum, de botanische tuin, de Jochumhof, het Ketelhuis en de diverse cultuurmakers (amateur en professioneel) met oog voor zowel culturele als toeristische meerwaarde voor Klooster- en Museumdorp Steyl (p. 45).

H3 | SWOT-analyse op basis van de Culturele Waardenkaart

3.1 Publiekskracht

Feitelijke situatie

Museaal profiel

Het Missiemuseum Steyl heeft een sterk inhoudelijk profiel, zonder enige collega/concurrent in het thema natuurhistorie in combinatie met volkenkundige collecties in de buurt. Het museaal profiel heeft ook een sterke verbinding met de locatie. De verbinding met de locatie in de naam (missiekloosters brengen het Missiemuseum voort)



is tevens de zwakte van het museum. De naam Missiemuseum zegt veel mensen in andere delen van het land en daarbuiten bijzonder weinig. De relatie met de kloosters en de verre buitenland wordt door velen niet gelegd. In het communicatieplan noemt het museum zich: *een schatkamer met een collectie uit de hele wereld, die is ontstaan door het missiewerk van de missionarissen. Inspirerend, authentiek, vol van geschiedenis met bekende en verborgen verhalen.* Daarom verbindt het museum de slogan: *een kijk op de wereld* aan het Missiemuseum.

Programmering

Het Missiemuseum heeft een sterke visueel krachtige vaste presentatie waar mensen ook specifiek voor komen. Wisselexposities of andere publieksactiviteiten zijn in het verleden niet de motor geweest waar het museum op draaide. Inmiddels is het museum hard aan het werk om een programmering op te zetten en daar een eigen profiel op te ontwikkelen.

Collectie

Het museum heeft een uitzonderlijke collectie met vele topstukken. De belangrijkste collectie wordt voor het grootste deel getoond en is goed verzorgd. Wel zijn er achterstanden in beheer en in de registratie van de collectie. Voor deze achterstanden op behoud en beheer is met extra financiering één extra medewerker aangetrokken. Ook zijn er twee nieuwe conservatoren aangetrokken (twee personen vullen 1 fte in) om de inhoudelijke en wetenschappelijke expertise te versterken. Daarmee is de kennis en ervaring van het team op orde en kan er gewerkt worden aan de kwaliteitsslag die deze uitzonderlijke collectie verdient.

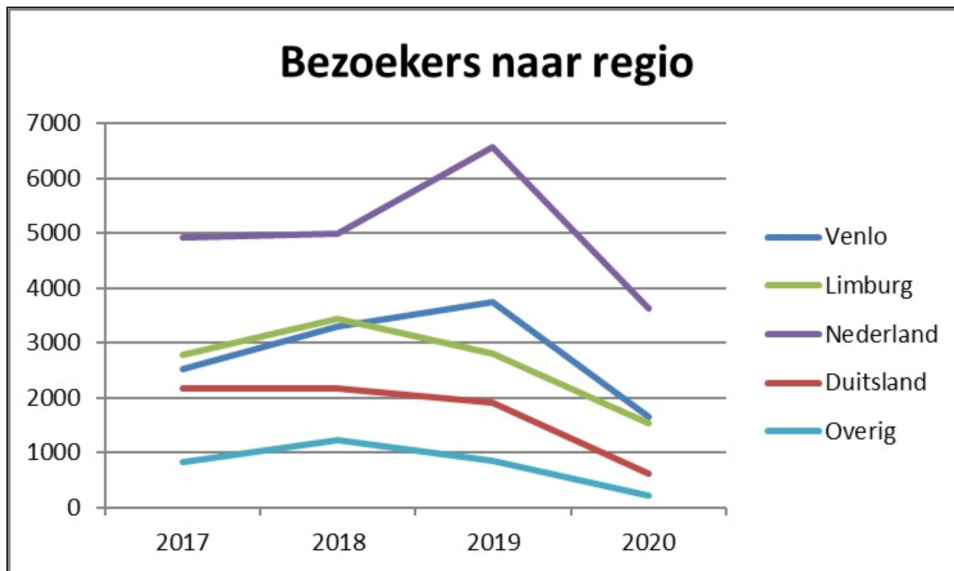
Educatie

Het Missiemuseum heeft verschillend aanbod voor het onderwijs. Het museum heeft het doel om leerlingen te helpen bij het vormen van hun identiteit, om hun creativiteit te stimuleren en om hun burgerschap te vormen. Dat doen ze met behulp van eigen begeleiding over *Het*

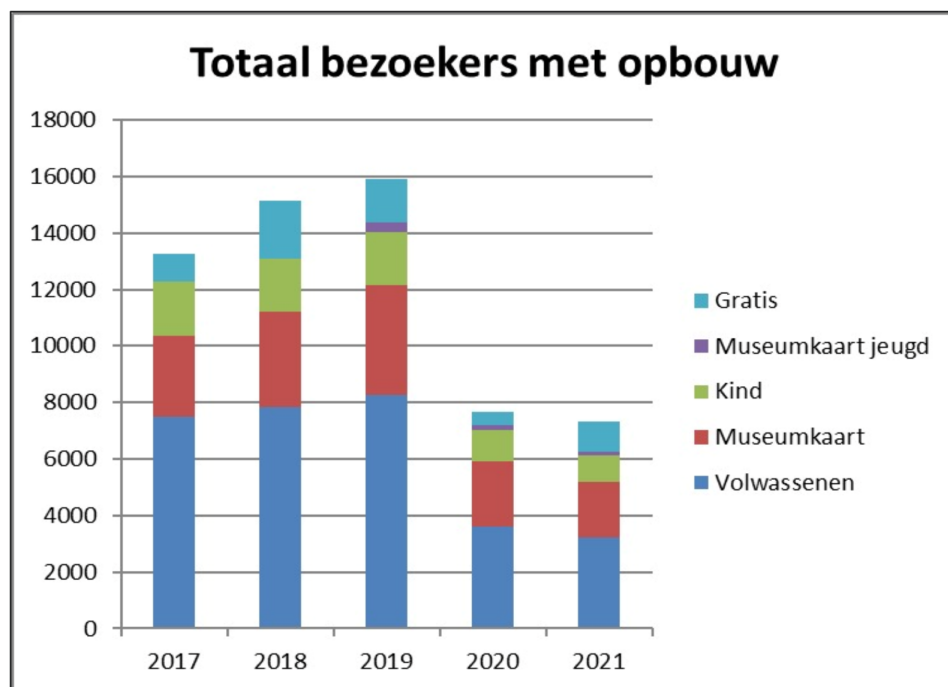
missiewerk en de opleiding (introdactie van de missionarissen), over *Speuren als biologen* (voor de jongste groepen) en *De reis naar vreemde landen* (begeleide rondgang). Daarnaast kunnen scholen ook zonder begeleiding programma's doorlopen zoals *Speuren als biologen* (onder- en middenbouw) en een gewone speurtocht (bovenbouw). Naast dit bestaand aanbod is er in samenspraak met Henriette Stroucken (van LokaalC) en de Gemeente Venlo (als subsidiënt) onlangs nieuw aanbod ontwikkeld. Er is input gevraagd van het mbo-onderwijs en van Cultuurpad als makelaar tussen onderwijs en culturele instellingen (Cultuurpad.nl). Het educatieplan is bedacht en uitgeschreven voor de bovenbouw lagere school en onderbouw middelbare school en betreft de leerlijnen van onder andere Burgerschap en Levensbeschouwing. De les bevat twaalf kisten met opdrachten, betreffende 'Leven met een missie' en 'Jouw verhaal, mijn verhaal', door scholieren uit te voeren in het Missiemuseum. De les gaat komende weken in productie. Zodra de productie gereed is, worden er onder begeleiding van de vrijwilligers van het Missiemuseum proeflessen gedraaid. Daarna wordt het lesprogramma verder uitgerold en volgt een pr-campagne richting scholen in de regio en daarbuiten.

Publieksbereik

In het publieksbereik is uiteraard een daling van het aantal bezoekers door de sluiting van de musea tijdens corona duidelijk zichtbaar. Nu de musea weer open zijn, hebben veel musea moeite om de loop er weer in te krijgen. Ervaring leert dat de culturele sector de kans moet krijgen om zijn publiek weer opnieuw aan zich te binden. De sterke stijging van het aantal bezoekers voor de coronapandemie moet dus helaas weer opnieuw worden opgebouwd.



Figuur 5: Aantal bezoekers Missiemuseum naar herkomst (regio)



Figuur 6: Samenstelling van het aantal bezoekers van het Missiemuseum

Sterke/zwakke punten

Sterke punten zijn:

- de uitzonderlijke collectie en de bijzonder mooie en historische opstelling met een grote wetenschappelijke waarde; je waant je letterlijk in een andere wereld. Collectie, presentatie en gebouw vormen een geheel; een tijdscapsule die een kijk op de wereld biedt uit het begin van de vorige eeuw.
- de omgeving van het museum. Die is van een bijzondere kwaliteit en heeft een sterke verbondenheid met het museum. Het Missiemuseum vormt een integraal onderdeel van een groter geheel: Kloosterdorp Steyl.

Er zijn ook zwakke punten:

- Het collectiebeheer is (nog) niet op orde. Er is sprake van achterstanden op het gebied van collectieregistratie, en gegevens over de herkomst van objecten liggen mogelijk wel besloten in de archieven, maar die zijn nog niet of nauwelijks ontsloten. Dat heeft te maken met het gebrek aan onderzoekscapaciteit. Verder is sprake van achterstallig onderhoud aan de collectie. Inmiddels worden met tijdelijk geld wel stappen qua collectiebeheer gezet, maar die hebben (vooralsnog) een incidenteel karakter.
- De collectie is (nog) niet online ontsloten.
- Om herhalingsbezoek te stimuleren zou het museum meer wisseltentoonstellingen moeten organiseren. Ook hiervoor geldt dat er momenteel met tijdelijk geld weliswaar geïnvesteerd wordt in programmering, maar dat heeft (vooralsnog) geen duurzaam karakter. Het organiseren van meer wisseltentoonstellingen heeft een groter beslag op de uitvoeringskracht. In de meerjarenbegroting (zie hoofdstuk 4) is hier rekening mee gehouden.

- De vaste opstelling in de authentieke presentatievorm is een fraai geheel, maar vraagt in deze tijd van digitalisering en behoefte aan meer duiding en verbeelding om een eigentijdse presentatievorm. Door de kamer van Br. Berchmans en verschillende schermen is daar al inzet voor gepleegd maar een verdere doorontwikkeling ontbreekt nu bij gebrek aan middelen.
- Het is nog onduidelijk wat te doen met de collectie van SMA uit Cadier en Keer. De afspraken tussen de SVD en SMA werden en worden aan beide kanten maar beperkt nageleefd en er is geen afspraak over het beheer van deze collectie met de Stichting Missiemuseum Steyl.
- Ook de eigen beheerafspraken tussen de paters van SVD en stichting over het beheer van de collectie van de paters is aan verbetering toe.
- Het publieksbereik heeft ooit (eind vorige eeuw) op bijna 30.000 bezoekers gelegen; hoewel de bezoekersaantallen de laatste jaren weer stijgen, ligt het publieksbereik nog maar op de helft van wat het ooit was.
- Het Missiemuseum trekt relatief weinig bezoekers uit het buitenland, terwijl Duitsland om de hoek ligt en er ook via de SVD een sterke verbinding is met Duitsland.

Kansen en bedreigingen

De sterke verbondenheid met de Missionarissen van Steyl geeft de collectie en het museum een duidelijke relatie met de bron van hun bestaan. Een bedreiging is de totale onbekendheid met het fenomeen missionarissen van een groot deel van de Nederlanders en mensen wat verder weg dan de directe regio. Het museum moet op zoek naar nieuwe waarden zonder zijn relatie met deze unieke bron kwijt te raken. De discussie rond de herkomst van collecties; de gepresenteerde toenmalige kijk op het verschil in beschaving van de verschillende volkeren ten opzichte van de eigen westerse/christelijke beschaving is problematisch. De drijfveren van toen vragen veel context en toelichting en zijn voor het grote publiek lastig te plaatsen. Het is ingewikkeld deze problematiek op een laagdrempelige manier te duiden.

De paters van de SVD bezitten niet alleen de collectie, maar onderhouden ook levendige relaties met de meeste herkomstlanden; de internationale missiecongregatie bestaat uit priesters en broeders, afkomstig uit zeventig verschillende landen van zes continenten. Het Missiehuis St. Michaël behoort tot de Duitse kerkprovincie van de SVD. Hoewel de meerderheid van de medebroeders hier ouder is, wonen er sinds de jaren 90 ook jonge mensen uit Indonesië, India, de Filippijnen, China, Congo, Polen en Ghana. Het Missiemuseum kan hierdoor een eigen route lopen in deze internationale museale kwesties. Het Missiemuseum kan samen met deze internationale gemeenschap van de SVD de collectie onderzoeken en verkennen wat eigenaarschap, representatie en gedeeld verleden voor hen betekent en hoe zij de toekomst van dit erfgoed zien. Deze dialoog kan richting geven aan de presentatie en communicatie over dit gedeelde erfgoed en gedeeld verleden, waarbij de historische opstelling niet alleen inzicht geeft in hoe men hier vroeger over dacht, maar mogelijk ook perspectief kan geven op een toekomstige omgang met/visie op dit cultureel erfgoed. Daarnaast heeft de congregatie ook meerdere collecties in Duitsland en een wetenschappelijk instituut Anthropos dat veel onderzoek doet, ook naar de collectie in Steyl. Samenwerking met Anthropos biedt vele kansen om meer over de herkomst van de collectie te weten te komen. Ook is denkbaar dat in SVD-verband gezamenlijke tentoonstellingsactiviteiten worden ondernomen (coproductie reizende tentoonstellingen).

De SVD geeft aan dat de collectie destijds rechtmatig is verkregen. Daarmee is de kans op discussie over eigenaarschap of claims tot teruggave gering.

Het museum ligt midden in Kloosterdorp Steyl, met een mooie sfeer van rust en historie. De tuinen en negentiende eeuwse kloostergebouwen zijn een totaal ensemble waar het museum een onderdeel van is. Dit geeft het publiek de mogelijkheid een van de vele verhalen van het museum meteen buiten te beleven en te ervaren. Daarnaast geeft het brede aanbod van bijvoorbeeld de botanische tuin, het Ketelhuis, de kloosters, het Wereldpaviljoen en de bestaande horeca een brede bezoekerservaring.

3.2 Samenwerkingskracht

Feitelijke situatie

Het Missiemuseum kent verschillende samenwerkingsverbanden:

- Het Missiemuseum werkt samen met Naturalis in het onderzoek naar de collectie, naar het Herbarium. Enkele historische boeken uit de collectie van het Missiemuseum en een Chinese Kuifstern zijn in bruikleen gegeven aan Naturalis. Samen met onderzoekers van de RCE doet het Missiemuseum onderzoek naar de geschiedenis van de paradijsvogels en (ook met andere, zelfstandige onderzoekers) naar ijsvogels in de collectie en de Schmutzer-collectie (in bruikleen).
- Daarnaast werkt het Missiemuseum samen met de SVD in het onderzoek naar andere collecties (in Duitsland), zoals de collectie van het museum Sankt Augustin.
- Met Museum van Bommel van Dam wordt samengewerkt om met kunstenaars en jonge makers te zoeken naar een duurzame samenwerking in presentaties en projecten.
- Met de Reinwardt Academie en Fontys Hogescholen werkt het Missiemuseum vast samen (op incidentele basis) om stageplekken te bieden voor studenten.
- Uiteraard werkt het museum samen met de paters van de SVD en de zusters-kloosters.
- Het Missiemuseum maakt deel uit van het samenwerkingsverband Stichting Steyl Inspireert en de stichting Stijlvol Steyl.

Verder valt op te merken dat in het verleden gekeken is naar samenwerking met Keramiek Museum De Tiendschuur. Daarvan is het tot op heden niet of nauwelijks gekomen. Naar onze mening is een eventuele samenwerking met De Tiendschuur ook te veel ingestoken vanuit vermeende efficiencyvoordelen en het verhelpen van organisatorische knelpunten in elk voor zich kleine en kwetsbare organisaties. Zo'n insteek is geen goed vertrekpunt voor samenwerking. Samenwerking op het gebied van organisatie en/of bedrijfsvoering kan interessant zijn, maar alleen wanneer de basis van beide musea op orde is en niet vanuit het motief problemen te verhelpen. Wel kunnen we ons voorstellen dat De Tiendschuur verhuist naar Steyl; dit zou een versterking van de propositie Steyl kunnen betekenen.

Sterke/zwakke punten

Feitelijk hebben de bestaande samenwerkingsverbanden betrekking op inhoudelijke activiteiten en programma's. Wij beoordelen elk van deze inhoudelijke samenwerkingsverbanden als een sterk punt.

Vanuit oogpunt van samenwerking zien we ook zwakke punten:

- Samenwerking op het punt van collectieve promotie en marketing van Kloosterdorp Steyl als geheel, is naar onze mening nog onvoldoende krachtig.
- Vanuit de aanbevelingen van de Museumvereniging en de Raad voor Cultuur voor kleine en middelgrote musea, constateren we dat samenwerking op het gebied van organisatie en bedrijfsvoering nog niet of onvoldoende uit de verf gekomen is. 'Wie niet sterk is, moet slim zijn', vraagt om samenwerking met een andere, sterke partner die het Missiemuseum echt vooruit kan helpen.

Kansen en bedreigingen

Op het punt van samenwerkingskracht zien we eigenlijk alleen maar kansen:

- De inhoudelijke samenwerkingen waarvan al sprake is op het punt van collectiebeheer en -onderzoek (Naturalis, SVD, RCE) moeten vooral gecontinueerd en als het even kan ook verdiept worden. Waar nu nog sprake is van onderzoek met onderzoeksresultaten in de vorm van betere collectieregistratie en publicaties, zou de verdieping van deze onderzoeksmatige samenwerking meer nadrukkelijk een vertaling richting publiek moeten krijgen. Dat kan mogelijk in de vorm van tentoonstellingen als afronding van een onderzoeksprogramma zijn, mogelijk in de vorm van een schatkamerpresentatie bij de vaste presentatie van de collectie, waarbij de collectie en onderzoeksresultaten worden getoond, en mogelijk in de vorm van online collectieontsluiting.
- In het bijzonder met de SVD-organisatieonderdelen in Duitsland, Oostenrijk en het Vaticaan kan onderzocht worden of het mogelijk is te komen tot circuitvorming, waarbij periodiek gezamenlijke tentoonstellingen worden georganiseerd die rondreizen langs de verschillende SVD-locaties (coproductie met eigen collecties en reizende tentoonstellingen).
- De inhoudelijke samenwerking met Museum van Bommel van Dam (MVBVD) is veelbelovend en moet vooral gecontinueerd worden. Hoe interessant is het makers/kunstenaars te laten reageren op de collectie en op de maatschappelijke vragen die met het wezen van een missiemuseum te maken hebben. Deze samenwerking kan niet alleen bijdragen aan het bereiken van een groter publiek, maar vooral ook aan een meer divers en jonger publiek.
- Het zou interessant zijn ook met het Limburgs Museum (LM) te onderzoeken of gekomen kan worden tot samenwerking die mogelijk zou kunnen leiden tot een blockbuster over de thematiek van volkenkundige collecties in Limburg.
- Verder denken wij dat een samenwerking met museum De Bastei in Nijmegen interessant kan zijn. Dit museum heeft een bijzondere en grote natuurhistorische collectie.
- Op het gebied van gezamenlijke promotie en marketing is al vaker geconstateerd dat er kansen liggen op het niveau van het Kloosterdorp als geheel. Het samenwerkingsverband van Stichting Steyl Inspireert is daartoe het geëigende instrument, maar de professionele slagkracht van deze organisatie zal verder versterkt moeten worden.
- Een bijzondere, nader te onderzoeken kans voor samenwerking heeft betrekking op het Afrika Museum in Berg en Dal. Dat museum vertelt een vergelijkbaar verhaal als het Missiemuseum en kent ook de nodige raakvlakken in de collectie. Afrikamuseum Berg en Dal maakt deel uit van het NMW, maar met de eigenaar, de Congregatie van de Heilige Geest van het gebouw/terrein en de collectie is verschil van inzicht over de te varen koers. Inmiddels lijkt het erop dat het Afrika Museum los komt te staan van het NMW. Samenwerking met het Afrika Museum kan voor het Missiemuseum zeer interessant zijn.

Onderzocht kan worden of in de toekomst beide musea in een vergaande vorm van samenwerking worden geëxploiteerd (op termijn één organisatie?). Dit is alleen kansrijk wanneer het Missiemuseum op voldoende vlieghoogte kan komen en besluitvorming daarover op korte termijn is afgerond. Het is wenselijk de provincie Limburg te betrekken bij gesprekken over een mogelijke samenhang tussen het Missiemuseum en NMW/Afrika Museum.

- Last but not least denken wij dat samenwerking met het naastgelegen Wereldpaviljoen voor beide partijen profijtelijk kan zijn. Beide organisaties vertellen hun verhaal vanuit een gemeenschappelijke geschiedenis en richten zich voor een belangrijk deel op eenzelfde publiek.

3.3 Bedrijfsvoeringskracht

Feitelijke situatie

Exploitatie

Wanneer we kijken naar de exploitatie van het Missiemuseum, ontstaat het volgende beeld ten aanzien van de mate van sluitend zijn van de exploitatie van de jaren 2018-2021 (resultaat):

- 2018: € 27.075
- 2019: € 36.876
- 2020: -/- € 23.053
- 2021: -/- € 22.244



De boekjaren 2020 en 2021 zijn afgesloten met een negatief resultaat. In 2018 en 2019 was sprake van een positief resultaat op de exploitatie. In 2020 en 2021 was sprake van de coronapandemie. Door deze crisis is de belangrijkste inkomstenbron (entreegelden) flink teruggelopen. Het aantal bezoekers nam af van ongeveer 16.000 in 2019 naar respectievelijk 7.631 in 2020 en 7.615 in 2021. De entreegelden daalden van € 72.706 in 2019 naar respectievelijk € 37.433 in 2020 en € 34.511 in 2021. Voor 2022 heeft de gemeente Venlo de volgende bedragen beschikbaar gesteld. Hierbij is te zien dat de exploitatietekorten voor de boekjaren 2020 en 2021 als gevolg van de coronacrisis door de gemeente Venlo zijn gecompenseerd.

Doel	Bedrag	Aard
Structurele subsidie activiteiten Missiemuseum	€ 13.968	Structureel
Aanvullende eenmalige subsidie 2022 ten behoeve van doorontwikkeling van het Missiemuseum ⁵	€ 116.032	Incidenteel
Aanvullende eenmalige subsidie n.a.v. amendement voor compensatie exploitatietekort 2022 ⁶	€ 29.500	Incidenteel

⁵ Gemeente Venlo, 2021, *Subsidieverlening 2022 Stichting Missiemuseum Steyl*, 23 december 2021, p. 1-4.

⁶ Gemeente Venlo, 2022, *Eenmalige subsidie 2022 Stichting Missiemuseum Steyl*, 15 maart 2022, p. 1-2.

Enmalige subsidie voor de compensatie van de financiële consequenties als gevolg van de coronapandemie ⁷	€ 45.294	Incidenteel
Totaal Structureel	€ 13.968	
Totaal Incidenteel	€ 190.829	

Tabel 3: Opbouw van de subsidies van de gemeente Venlo aan het Missiemuseum

Het volgende overzicht geeft de kengetallen weer om de exploitatie van het Missiemuseum te duiden. De coronamiddelen voor het boekjaar 2021 heeft het Missiemuseum verantwoord onder de post 'extra subsidie gemeente' (zie bijlage 3). Hieronder vallen ook de middelen ten aanzien van de andere posten binnen tabel 3.

Kengetallen Exploitatie	2018	2019	2020	2021	2022
	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Verwachting
% afhankelijkheid subsidie	13,55%	16,99%	30,06%	60,41%	66,87%
% entree in baten	49,58%	59,25%	33,24%	24,88%	27,98%
% verkoop in baten	14,21%	10,23%	10,70%	12,98%	2,47%
% bijdragen, schenkingen en giften in baten	21,80%	12,47%	10,21%	1,08%	0,62%
% coronamiddelen	0,00%	0,00%	15,10%	0,00%	0,00%
% bijzondere opbrengsten in baten	0,87%	1,07%	0,70%	0,65%	2,06%
% personele lasten	44,73%	34,74%	37,47%	64,87%	64,62%
% huisvestingslasten	32,99%	31,84%	18,45%	12,43%	21,16%

Tabel 4: Kengetallen exploitatie van het Missiemuseum voor de periode 2018-2022

Baten

Uit bovenstaande tabel blijkt dat het Missiemuseum een afhankelijkheid kent van subsidies van 13,55% in 2018 en 16,99% in 2019. In de boekjaren liep dit percentage op naar 30,06% in 2020 en 60,41% in 2021. Dit werd veroorzaakt door allereerst extra gelden; aanvullende gelden die zijn ontvangen van de gemeente Venlo in 2021 (€ 70.000 in 2021 (incidenteel)). De tweede oorzaak is gelegen in de afname van de inkomsten uit de entree. Dit is eerder in deze paragraaf beschreven.

De inkomsten uit de entree bedragen gemiddeld 50,18% van de totale inkomsten. Voor de coronapandemie was sprake van een percentage van 49,58% in 2018 en 59,25% in 2019. Door de coronapandemie liep dit percentage terug naar respectievelijk 33,24% in 2020 en

⁷ Gemeente Venlo, 2022, *Subsidieverlening corona*, 31 maart 2022, p. 1-4.

24,88% in 2021. Het Missiemuseum kent naast de inkomsten uit de entree nog inkomsten vanuit verkoop en bijdragen in de vorm van schenkingen en giften. De gemiddelde bijdrage in de totale inkomsten bedraagt 20,34% van deze posten.

De eigen verdien capaciteit van het Missiemuseum bedroeg in 2018 85,58% en 81,94% in 2019. In de jaren 2020 en 2021 nam dit percentage af naar respectievelijk 54,15% en 38,94%. De coronapandemie heeft hier een grote impact op gehad.

Lasten

De belangrijkste kostenpost betreft de personeelskosten. Deze bedroeg in 2018 en 2019 respectievelijk € 31.942 en € 29.818. In 2020 en 2021 stegen deze kosten naar € 50.833 en € 104.388. Het bestuur van het Missiemuseum heeft nieuwe mensen aangenomen om de organisatie qua functies te versterken. Het Missiemuseum heeft met het versterkte team nieuwe professionals een stevige stap gezet in het inhalen van de achterstanden en het gestructureerd opzetten van een nieuwe strategie. Deze stijging valt precies samen met de inkomstendaling vanwege de coronapandemie.

In de notitie 'Voortbestaan Missiemuseum Steyl'⁸ wordt aangegeven dat een verdere formatie-uitbreiding (+ 1,8 fte (vast) + 1,6 fte (tijdelijk)) noodzakelijk is om het voortbestaan van het Missiemuseum en zijn collectie te borgen. Dit is vertaald in een toename van de personele kosten naar € 200.000 in 2022 (begroot ten opzichte van € 104.388 realisatie in 2021).

De overige kosten blijven redelijk gelijk. In 2020 is begonnen met de transitie naar een nieuw concept. Hiervoor zijn diverse investeringen gedaan ter waarde van € 25.000.

Het gevolg van de oplopende personele lasten en minder inkomsten in verband met corona is een exploitatietekort van respectievelijk -/- € 23.053 in 2020 en -/- € 22.244 in 2021. Dit is in eerste instantie ten koste gegaan van de algemene reserves van het Missiemuseum. Zoals aangegeven heeft de gemeente Venlo deze tekorten in 2022 eenmalig volledig gecompenseerd. Deze compensatie heeft betrekking op de boekjaren 2020 en 2021 en is daarom ten gunste van het eigen vermogen gegaan. Voor 2022 blijft ondanks de eenmalige compensatie van € 116.032 sprake van een begroot tekort van -/- € 66.500. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de oplopende personele lasten (in 2022 begroot op € 200.000).

Het Missiemuseum moet de komende jaren huur gaan betalen (uitkomst taxatierapport: € 50.000 per jaar, voor 2022 is eenmalig een bedrag bedongen van € 37.500), alsook een been bijtrekken op het gebied van personele kosten. Deze kosten waren in het verleden voor rekening van de congregatie. De huidige exploitatie biedt daar geen ruimte voor en zet de exploitatie naar de toekomst toe onder druk (oplopende negatieve exploitatieresultaten). De begroting 2022 geeft een eerste beeld. Als we dit beeld doorrekenen, zien we dat het exploitatietekort zal stijgen tot jaarlijks € 285.000. Wanneer het Missiemuseum dit tekort moet zien te dekken uit een toename van de eigen inkomsten, betekent dat dat de bezoekersaantallen omhoog moeten naar minimaal 46.000 bezoekers per jaar. Dat is een enorme toename van het bezoekersaantal dat pre-corona werd gehaald (2019). Dit achten

⁸ Missiemuseum Steyl, 2021, *Notitie Voortbestaan Missiemuseum Steyl*, 25 juni 2021, p. 1-9.

we niet realistisch. Om tot een sluitende exploitatiebegroting te komen is dus een verruiming van de structurele subsidie van de gemeente nodig. We plaatsen hier de kanttekening bij dat is uitgegaan van gelijkblijvende energielasten ten opzichte van 2021. Als we uitgaan van de gemiddelde stijging van energiekosten voor 2022 (82%), zet dit het exploitatietekort van het museum verder onder druk.

In bijlage 1 bij deze notitie is een overzicht van de baten en lasten van het Missiemuseum opgenomen.

Vermogenspositie

Het volgende overzicht geeft de kengetallen weer om de vermogenspositie van het Missiemuseum te duiden.

Kengetallen vermogenspositie	2018	2019	2020	2021
Solvabiliteit totaal vermogen	0,64	0,77	0,43	0,19
Debratio	0,36	0,23	0,57	0,81
Netto werkkapitaal	€ 34.051	€ 75.886	€ 68.036	€ 42.898
Mutatie netto werkkapitaal		€ 41.835	-€ 7.850	-€ 25.138
Quick ratio	3,38	5,05	3,14	3,69
Current ratio	3,38	5,05	3,14	3,69

Tabel 5: Kengetallen vermogenspositie Missiemuseum periode 2018-2021

De kengetallen ten aanzien van de vermogenspositie van het Missiemuseum (solvabiliteit en debratio) zijn voor de jaren 2018, 2019 en 2020 voldoende te noemen. Dit geldt ook voor de kengetallen ten aanzien van de liquiditeit (quick ratio en current ratio). In 2020 is er wel sprake van een grote daling van de kengetallen als gevolg van gerealiseerde exploitatietekorten als gevolg van het teruglopend aantal bezoekers als gevolg van de coronapandemie, en de hogere personele kosten als gevolg van de investering in de organisatie. Deze daling in de kengetallen zet zich in 2021 verder door, waarbij ook de grenswaarden (voldoende/onvoldoende) in zicht komen. In 2022 heeft de gemeente Venlo het Missiemuseum voor € 190.829 incidenteel gesubsidieerd. Een deel daarvan is ter dekking van de exploitatietekorten van de jaren 2020, 2021 en 2022 en een deel is ten behoeve van de doorontwikkeling van het Missiemuseum. De eenmalige compensatie van de exploitatietekorten door de gemeente Venlo zorgt ervoor dat de vermogenspositie voor nu op peil blijft, maar de begrote exploitatietekorten zorgen dat dit naar de toekomst toe onder druk blijft staan.

Inrichting van de organisatie

Het volgende overzicht maakt de opbouw en ontwikkeling van de organisatie (in fte's) van het Missiemuseum inzichtelijk.

Opbouw formatie Missiemuseum		Ultimo	Ultimo	Ultimo	Ultimo	Ultimo	Plan
Functie	Toelichting	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Conservator		0,45	0,45				
Manager interne zaken	start 01 sept. 2020			0,67	0,67	0,67	0,67
Manager externe zaken	start 01 dec. 2020			0,67	0,67	0,67	0,67
Administratie, reïntegratie gem. Venlo	start 20 juli 2021				0,58		
Administratie	start 1 april 2022					0,58	0,58
Conservator jr.	start 1 april 2022					0,60	0,60
Conservator sr.	start 1 april 2022					0,40	0,40
Collectiebeheerder	start 15 april 2022					0,80	0,80
Educatie							0,50
Projecten							0,50
TOTAAL		0,45	0,45	1,34	1,92	3,72	4,72

Tabel 6: Opbouw van de organisatie van het Missiemuseum in functies en fte's over de periode 2018-2022 (ultimo) en 2023 (plan)

Zoals aangegeven bij het onderdeel 'lasten' zijn nieuwe professionals aangetrokken om de organisatie te versterken. Dit gaat om de vervanging van de conservator. Het Missiemuseum staat voor grote opgaven: de collectie qua kwaliteit op orde houden, het collectiebeheer en -behoud op orde brengen en voldoen aan de geldende normen, collectieregistratie op orde brengen, onderzoeken uitvoeren naar de herkomst et cetera. Tabel 6 maakt deze uitbreiding over de jaren heen inzichtelijk.

De organisatie van het Missiemuseum heeft in 2020 de digitale werkomgeving vernieuwd door de aanschaf van een nieuw computernetwerk met een uitbreiding van een interne en externe NAS. Tevens zijn voorbereidingen getroffen voor de objectregistratie voor aansluiting bij het Erfgoed Limburg-project. Vervolgens kan een gefaseerde digitale ontsluiting worden gestart.

Huisvesting

Het Missiemuseum is gevestigd in het kloostercomplex aan de St. Michaelstraat. Het museum beschikt over de volgende ruimten:

- balie/entree, garderobe, toiletgroep;
- twee monumentale gangen met daaraan gelegen zes zalen;
- vier kantoorruimten met keuken en toilet;
- werkplaats en twee depotruimten.

Het betreffende kloostercomplex is in erfpacht (looptijd 75 jaar) uitgegeven aan Stichting Kloosterdorp Steyl (KDS). KDS beheert het vastgoed en verhuurt de betreffende gebouwen aan het Missiemuseum. Per 2022 is een nieuwe huurovereenkomst gesloten tussen KDS en het Missiemuseum, voornamelijk voor een periode van een jaar, zoals aangegeven tegen een huurprijs van € 37.500, en met uitzicht op meerjarige verlenging, waarbij dan vanaf 2023

een jaarlijkse huur van € 50.000 in rekening wordt gebracht. Genoemde huurbedragen zijn tot stand gekomen op basis van een taxatie door een onafhankelijke bureau.

Uiterlijk in oktober van dit jaar zal de huurovereenkomst moeten worden verlengd. Dit kan alleen wanneer er een sluitende exploitatieopzet voor het Missiemuseum kan worden gepresenteerd.

In het betreffende kloostercomplex zijn nog meer huurders gehuisvest. Zo worden de verdiepingen aan de voorzijde van het gebouw, dus boven de vaste (en oorspronkelijke) opstelling van de collectie, verhuurd aan studenten. Het gaat in totaal om dertig studentenkamers. De ruimten bij en achter het gebouw worden verhuurd als ateliers voor kunstenaars.

Sterke/zwakke punten

We stellen vast dat er op de waarde 'Bedrijfsvoeringskracht' overwegend zwakke punten zijn. Aan sterke punten kunnen wij alleen noemen:

- de creativiteit en doorzettingskracht van bestuur en organisatie om ondanks alle exploitatieproblemen toch te blijven zoeken naar oplossingen;
- het grote aantal vrijwilligers dat belangeloos de schouders onder het Missiemuseum wil zetten;
- het unieke gegeven dat het Missiemuseum in de kern een authentiek ensemble vormt van collectie, met speciaal ontworpen vitrines en museumgebouw. Dit ensemble is inmiddels bijna 100 jaar oud.

Het lijstje zwakke punten is langer en helaas van existentiële aard:

- We stellen vast dat het Missiemuseum de laatste jaren in financiële zin in zwaar weer terecht is gekomen. De gemeente Venlo heeft in 2022 gezorgd voor een volledige incidentele compensatie van de exploitatietekorten voor de jaren 2020, 2021 en 2022. Door de coronapandemie is de belangrijkste inkomstenbron (bezoekers) flink teruggelopen. Verwacht mag worden dat nu de musea weer open zijn de bezoekersaantallen weer oplopen, maar inmiddels is duidelijk dat musea niet zomaar op het oude niveau zitten. Daarvoor is een grote, extra inspanning nodig. Daarnaast heeft/krijgt het Missiemuseum te maken met personele lasten en huurlasten die voorheen bij de congregatie lagen.
- Het Missiemuseum heeft het financieel ook lastig omdat het de nodige investeringen heeft moeten doen in het personeel om achterstanden weg te werken en stappen te zetten richting een toekomstig gerichte organisatie van het museum. Dit heeft als gevolg gehad dat er in 2019 en 2020 exploitatietekorten zijn gedraaid op de exploitatie. Deze exploitatietekorten zijn uiteindelijk door eenmalige bijdragen van de gemeente bekostigd. De bekostiging van het Missiemuseum is onzeker en instabiel: veel structurele kosten worden gedekt uit incidentele middelen.
- De gemeente is weliswaar eenmalig financieel bijgesprongen, maar de structurele bijdrage van de gemeente aan het Missiemuseum ligt ver onder het landelijk gemiddelde (15% versus 50% landelijk gemiddeld). Het Missiemuseum is dus in overwegende mate – en meer dan landelijk gemiddeld bij musea – afhankelijk van eigen inkomsten (85% versus

50% landelijk gemiddeld). Die eigen inkomsten moeten vooral uit bezoekersaantallen komen en daar is het sinds het uitbreken van de coronapandemie slecht mee gesteld.

- Ten aanzien van de organisatie concluderen we dat deze qua omvang op dit moment kwetsbaar is, mede gezien de ontwikkelingen en opgaven waarvoor het Missiemuseum staat. De organisatie wil hierop anticiperen door de formatie uit te breiden, maar zoals aangegeven ontbeert men de financiële middelen om dit bekostigen.
- De bezetting en continuïteit van de vrijwilligers vormt een risico.
- De bestuurskracht van het bestuur staat onder druk qua besluitvorming en continuïteit.
- De coronajaren zijn door de organisatie van het Missiemuseum gebruikt om te investeren in de digitale werkomgeving. We constateren dat er voor het op orde brengen van de collectieregistratie blijvende personele bezetting noodzakelijk zijn.

De lijst zwakke punten specifiek ten aanzien van de huisvesting is ook lang en minstens zo existentieel van aard:

- Er is sprake van zichtbaar achterstallig onderhoud (verantwoordelijkheid verhuurder):
 - Een aantal kozijnen is rot en moet worden vervangen. Alle kozijnen, ramen en deuren aan de buitenzijde moeten geschilderd worden.
 - Goten en regenpijpen zijn deels aan vervanging toe.
 - De toegangsdeuren aan zowel de voor- als de achterkant zijn verouderd en aan vervanging toe.
- De depotruimten voldoen niet aan de eisen voor museaal collectiebeheer:
 - De ruimten zijn niet geklimatiseerd.
 - Het ontbreekt aan deugdelijke opbergssystemen.
- De presentatieruimten voldoen redelijk aan de landelijke museumnormen. De ruimten zijn door de historische constructie vrij stabiel geklimatiseerd en de belichting is inmiddels vervangen door ledverlichting. De depots daarentegen hebben geen goed stabiel klimaat en voldoen niet aan de gestelde normen.
- Het ontbreekt aan een geschikte ruimte voor wisseltentoonstellingen. Dat is wel nodig voor het realiseren van herhalingsbezoek.
- Het gebouw is niet geïsoleerd (geen muur- en dakisolatie; geen dubbel glas⁹). Dat is een minpunt uit het oogpunt van deugdelijk collectiebeheer, maar leidt ook tot een hoge energierekening.
- De situering van de studentenkamers boven de vaste collectieopstelling (die ook niet verplaatst kan worden) vormt een risico voor de collectie. Het gaat dan om risico op brand en lekkages.
- Alles overziend zijn wij van mening dat de hele indeling van het betreffende kloostercomplex met de verschillende huurders onlogisch en inefficiënt is.

Kansen en bedreigingen

Het Missiemuseum staat naar de toekomst toe voor grote uitdagingen. Allereerst moet er structureel huur worden betaald (€ 50.000 per jaar) en moet er structureel meer worden geïnvesteerd in personeel. Het Missiemuseum heeft hier in de huidige setting geen ruimte voor in zijn exploitatie. Als het Missiemuseum dit structureel wil bekostigen, moet een stap worden gemaakt naar een minimale groei van het aantal bezoekers naar 46.000 per jaar,

⁹ Het monumentale pand krijgt door de monumentenwacht en de gemeente Venlo voorgeschreven dat het originele enkel glas moet blijven zitten.

hetgeen een verdubbeling is ten opzichte van de periode pre-corona. Dat is geen realistisch perspectief. Hierdoor staat de financiële positie richting de toekomst flink onder druk en daarmee ook het voortbestaan van het museum.

Voorliggend is evenwel het vraagstuk van de huisvesting. Zoals het Missiemuseum nu gehuisvest is, zien we de volgende bedreigingen:

- Het gebouw, noch het depot voldoet aan de landelijke normen voor museumbeheer (klimatisering, beveiliging). Wanneer er geen zicht is op verbetering, loopt het museum het risico om uiteindelijk uit het landelijke Museumregister gezet te worden. In dat geval kan ook de Museumkaart niet meer gevoerd worden. Dat zal in plaats van de beoogde stijging van bezoekersaantallen leiden tot een daling van de bezoekersaantallen en bijgevolg tot minder publieksinkomsten.
- Er moet ruimte gevonden worden voor wisseltentoonstellingen. Zonder wisseltentoonstellingen geen herhalingsbezoek. En herhalingsbezoek is cruciaal voor een stijging van bezoekersaantallen en daaraan gerelateerde publieksinkomsten.

Ervan uitgaande dat de huisvestingssituatie substantieel kan worden verbeterd, zien we mogelijkheden om de bedrijfsvoering van het Missiemuseum duurzaam op peil te krijgen.

Daartoe zullen de volgende kansen moeten worden benut:

- opzetten/doorontwikkelen van inhoudelijke samenwerkingsverbanden, zodat gekomen kan worden tot betere ontsluiting van de collectie en meer aantrekkelijke tentoonstellingen waarmee een groter publiek kan worden bereikt;
- een verbetering van de vaste presentatie door meer beleving, maatschappelijke relevantie, interactives en storytelling, met behoud van de kwaliteit van de tijdcapsule;
- op het niveau van Kloosterdorp Steyl: betere marketing en promotie om de bezoekersstroom naar Steyl en daarmee naar het Missiemuseum te vergroten.

Al met al zullen deze kansen niet leiden tot een sluitende exploitatieopzet voor het Missiemuseum. Daarvoor is nodig dat ook de gemeente bereid is het financiële fundament onder het museum te versterken. Waar andere musea gemiddeld werken met een verhouding van 50% eigen inkomsten en 50% structurele subsidie, zal de verhouding eigen inkomsten: subsidie ook in het geval van het Missiemuseum beter in balans moeten komen. Gegeven het feit dat de gemeente bereid is gebleken eenmalig bij te springen en ook middelen beschikbaar te willen stellen voor onderzoek naar het ontwikkelen van een duurzame exploitatie-opzet voor het museum, voeren we de subsidierelatie gemeente - Missiemuseum in deze paragraaf op als een kans.

H4 | Ontwikkelperspectief voor het Missiemuseum Steyl

4.1 Verbeteren museale performance

Op basis van de hierboven gepresenteerde analyse stellen we in dit hoofdstuk een realistisch ontwikkelperspectief voor het Missiemuseum op. Hierin beschrijven we wat in onze ogen minimaal noodzakelijk is om te komen tot een goed functionerend museum, zowel qua presentatie en programmering, marketingcommunicatie en publieksbereik, als collectiebeheer, organisatie, huisvesting en financiën. Ook bevat het ontwikkelperspectief aanbevelingen over mogelijke samenwerking met organisaties in het Kloosterdorp en daarbuiten. Het ontwikkelperspectief vertalen we op het gebied van organisatie en exploitatie, waarbij we ook incidentele investeringen in beeld brengen op basis van kengetallen. Zo wordt inzichtelijk gemaakt welke exploitatiebijdrage vanuit de gemeente minimaal noodzakelijk is. Onderstaand schema geeft dit ontwikkelperspectief weer voor de korte termijn, middellange termijn en lange termijn.

	Ontwikkelperspectief 2022 - 2023	Ontwikkelperspectief 2024 - 2025	Ontwikkelperspectief Vanaf 2026
Collectie	Positionering unieke collectie in Nederland	Samenwerking met Afrikamuseum Berg en Dal profilering unieke collectie door gezamenlijk missieverhaal	Samenwerking met Afrikamuseum Berg en Dal internationale profilering en positionering unieke collectie
Collectiebeheer	Werken aan achterstand en zoeken naar betere locaties depots	Onderzoek naar verbetering inrichting van het depot	Verduurzaming gebouw en isolatie ruimten ten behoeve van een stabielere binnenklimaat in het depot
Collectieontsluiting	Werken aan registratie, digitalisering	Zorgen voor ontsluiting van de collectie op eigen website	Zorgen voor ontsluiting en vindbaarheid van de collectie op grotere platforms
Samenwerking met de SVD ten behoeve van de collectie	Verkennen internationale samenwerking voor onderzoek naar de collectie met SVD-instituten in Duitsland en in herkomstlanden van de collectie en netwerk missiemusea in Duitsland/Europa	Selectie van opzet van internationale partners voor onderzoek naar de collectie met SVD-instituten in Duitsland en in herkomstlanden van de collectie; Samenwerking met internationale gemeenschappen in Steyl	Samenwerkingsproject uitvoeren met internationale en SVD-partners
Vaste presentatie dieren	Inspectie, behandelen tegen vraat, constructie	Opstellen en uitvoeren beheersplan ten behoeve van	Uitvoeren beheersplan ten behoeve van blijvende zorg

	controleren en indien nodig verstevigen	blijvende zorg en controleren van de presentatie	en controleren van de presentatie
Vaste presentatie volkenkundige collecties	Inspectie, controle registratie, schoonmaken behandelen tegen vraat	Opstellen en uitvoeren beheersplan ten behoeve van blijvende zorg en controleren van de presentatie	Uitvoeren beheersplan ten behoeve van blijvende zorg en controleren van de presentatie
Wisselexposities	Paradijsvogels wisseltentoonstelling en zoeken naar mogelijke uitbreiding en/of nieuwe tentoonstellingszaal	Naast één wisseltentoonstelling onderzoek naar partnerschap voor samenwerking in circuitvorming exposities. Lokaal: MVBVD en LM Regionaal: Afrika Museum en De Bastei Nationaal: Naturalis en Museum voor Volkenkunde Internationaal: missiemusea Duitsland	In (internationale) samenwerking creëren van één wisseltentoonstelling en voorbereiding van een volgend project
Educatie	Het Missiemuseum biedt rondleidingen, workshops en schoolprogramma's aan, waarbij bewustwording van de geschiedenis en de beeldvorming die aan de presentatie ten grondslag ligt als leidraad wordt genomen. Opzetten programma voor kleuters en laagste groepen basisonderwijs	Opzetten van een intensievere samenwerking met onderwijsinstellingen en het ontwikkelen van schoolprogramma's voor het uitbreiden van het educatieve aanbod voor leerlingen en scholieren	Intensiveren en verdiepen samenwerking en aanbod voor brede groepen van het basis- voortgezet en hoger onderwijs

Tabel 7: Ontwikkelperspectief per functie in beeld voor de korte, middellange en lange termijn voor het Missiemuseum

Voorwaarde voor de hier aangereikte verbeterpunten in de museale performance van het Missiemuseum is een professionele staf die de kennis en positie heeft in het (internationale) museale veld. Alleen wanneer de aangereikte verbeterpunten kunnen worden doorgevoerd, is sprake van een duurzaam aantrekkelijke voorziening waarmee een substantieel publiek kan worden bereikt. Sterker zelfs, wanneer de aangereikte verbeterpunten daadwerkelijk kunnen worden uitgevoerd, kan het Missiemuseum het paradepaardje van Kloosterdorp Steyl worden en als vliegwiel gaan functioneren voor Steyl als geheel.

Daarnaast heeft het museum ook letterlijk fysieke ruimte nodig om nieuwe programmering handen en voeten te geven. Op dit moment geldt de huisvesting als beperkende randvoorwaarde om de gestelde ambities te kunnen realiseren. Daarnaast spelen er risico's ten aanzien van de huidige huisvesting. In de volgende paragraaf gaan we hier nader op in.

4.2 Oplossen van het huisvestingsvraagstuk

Wegwerken achterstallig onderhoud

Op dit moment is er sprake van achterstallig onderhoud ten aanzien van de huisvesting van het Missiemuseum. Dit achterstallig onderhoud zit in kozijnen, achterstallig schilderwerk, toegangsdeuren, sluitwerk en de tentoonstellingsruimten voldoen niet aan de eisen van een professioneel museum. KDS geeft aan dat zij meteen werk zal maken van het wegwerken van het achterstallig onderhoud zodra een meerjarige huurovereenkomst is getekend. Dit veronderstelt dat het Missiemuseum duidelijkheid moet hebben over een exploitatieopzet die erin voorziet dat het museum een jaarlijkse huur van € 50.000 kan betalen. Uit deze rapportage blijkt dat dit alleen realistisch is wanneer de gemeente bereid is de subsidie aan het Missiemuseum substantieel te verhogen.

Verbeteren van het depot

De twee depotruimten kunnen op korte termijn op relatief eenvoudige wijze worden verbeterd:

- losse klimaatkasten plaatsen. Wij denken dat één klimaatkast per depotruimte volstaat. De kosten van een klimaatkast bedragen circa € 5.000 per stuk;
- deugdelijke stellingkasten plaatsen. Indicatief ramen wij de kosten hiervan op € 5.000 voor beide ruimten.

In ons gesprek met de SVD hebben wij een bereidheid geproefd om mee te willen werken aan verbetering van de depotvoorziening van het Missiemuseum. Een betere depotvoorziening draagt direct bij aan de kwaliteit van het collectiebeheer.

Klimatisering museumruimten

De vaste collectie staat in vitrinekasten tentoongesteld. In zekere zin is sprake van een doos-in-dooconstructie. Daarmee lijkt de collectie in de vaste presentatie over betere klimatiseringscondities te beschikken (dat wil zeggen: beperkte schommelingen in temperatuur en acceptabele luchtvochtigheid) dan de collectie die in het depot staat. Eerdere metingen hebben aangegeven dat het binnenklimaat redelijk stabiel is in de museumzalen. Om te kunnen bepalen hoe de bewaaromstandigheden in het depot verbeterd kunnen worden, moet over een langere periode (een jaar lang) temperatuur en luchtvochtigheid in de depots gemeten worden.

Een algehele isolatie van het gebouw zal een gunstig effect hebben op de bewaaromstandigheden voor de collectie, ook voor de collectie in de vaste presentatie. Zolang niet beschikt kan worden over actuele meetgegevens met betrekking tot temperatuur en luchtvochtigheid in alle ruimten met collecties, heeft het weinig zin klimatiseringsmaatregelen te treffen, anders dan algehele isolatie en verduurzaming van het gebouw.

Verduurzaming gebouw

Het gebouw moet worden verduurzaamd. Dat betekent het isoleren van buitengevels en het dak, het aanbrengen van dubbel glas en het vervangen van installaties. Dit is zowel van belang voor de bewaaromstandigheden van de collectie als voor de exploitatie van het

museum. De huidige energiekosten voor het Missiemuseum worden op circa € 20.000 geraamd (begroting 2022). Voor de afname van het gas heeft het Missiemuseum een eigen contract afgesloten met een nutsleverancier. Elektriciteit wordt via KDS afgenomen door het Missiemuseum. Door de huidige energiecrisis en perikelen in Oekraïne is de verwachting dat de kosten voor nutsvoorzieningen de komende jaren verder zullen stijgen. Het goed isoleren en verduurzamen van het gebouw is hierbij de oplossing om energiekosten te besparen.

KDS geeft aan niet over de middelen te beschikken om het kloostercomplex waarin het Missiemuseum gehuisvest is te verduurzamen. Dit probleem speelt ook bij andere gebouwen die bij KDS in beheer zijn.

Wanneer het Missiemuseum een reële huur van € 50.000 betaalt, is het naar onze mening niet meer dan redelijk en billijk om van de verhuurder te vragen het gebouw naar de eisen van deze tijd te verduurzamen. KDS geeft aan het gebouw waarin het Missiemuseum is gehuisvest alleen te kunnen verduurzamen wanneer daar externe financiering voor beschikbaar komt. Hier zal een oplossing voor gevonden moeten worden.

Herstructurering kloostercomplex

Voor een algehele verbetering van de huisvestingssituatie zou niet alleen het achterstallig onderhoud moeten worden weggewerkt en het gebouw moeten worden verduurzaamd, maar zou eigenlijk ook een herstructurering van aanwezige functies moeten worden doorgevoerd. Die herstructurering zou erin moeten voorzien dat het Missiemuseum beter en meer passend wordt gehuisvest aan de voorzijde van het gebouw. De studentenkamers boven de vaste presentatie zouden plaats kunnen maken voor een ruimte voor wisseltentoonstellingen en de depotfunctie (eerste verdieping) en kantoren en opslag (tweede verdieping). Hiermee wordt een heldere museumpropositie gerealiseerd, waarbij ook het risico op brand- en waterschade wordt geminimaliseerd. Ook het Missiemuseum zelf is voorstander van een dergelijke herstructurering, zo blijkt uit het beleidsplan.

Wij geven in overweging om bij de voorgestelde herstructurering van het kloostercomplex waarin het Missiemuseum is gehuisvest ook een ander gebouw te betrekken: het gebouw van het naastgelegen Wereldpaviljoen (150 meter verderop). Wij begrijpen van KDS dat voor dit gebouw plannen zijn uitgewerkt voor huisvesting van opleidingen van Fontys Hogescholen. Het is de moeite waard te onderzoeken of het Wereldpaviljoen kan worden verplaatst naar het gebouw van het Missiemuseum. De combinatie Missiemuseum en Wereldpaviljoen zou een interessante en krachtige erfgoedattractie kunnen vormen. Het vrijkomende gebouw van het Wereldpaviljoen zou in dat geval kunnen worden ontwikkeld tot een campus met opleidingen en studentenhuisvesting.

Vanzelfsprekend is het wenselijk alle genoemde werkzaamheden aan het gebouw (achterstallig onderhoud, verduurzaming en herstructurering) in één keer uit voeren.

Waar KDS geen middelen heeft om de investeringslast van verduurzaming te kunnen financieren, geldt dat ook voor de kosten van een herstructurering. Ook hiervoor zal externe financiering beschikbaar moeten komen en heeft de gemeente Venlo ook een rol.

Wij realiseren ons dat het vastgoedvraagstuk van Steyl veel groter is dan alleen (een herstructurering van) het gebouw waarin het Missiemuseum is gehuisvest (eventueel in combinatie met een herstructurering van het gebouw waarin het Wereldpaviljoen is gehuisvest). Binnen Steyl zijn meerdere actoren actief ten aanzien van het vastgoed. Hier liggen volop kansen, maar deze kansen kunnen alleen benut worden als dat vanuit een centrale visie op het vastgoed in Steyl gebeurt. Vanwege de omvang en de complexiteit van de vastgoedopgave dreigt het risico dat elke ontwikkeling dan wel noodzakelijke verbetering on hold wordt gezet, totdat een algehele oplossing voor het vastgoedvraagstuk is geregeld. Dit zou voor het Missiemuseum problematisch zijn, omdat de doorontwikkeling van het museum dan stil komt te liggen. Hopelijk is een benadering mogelijk waarbij de huisvesting van het Missiemuseum c.q. de voorgestelde herstructurering van het kloostercomplex (in combinatie met een herstructurering van het kloostercomplex waarin het Wereldpaviljoen is gehuisvest) naar voren kan worden gehaald, mogelijk in de vorm van een pilot.

4.3 Beter in de markt zetten

Gezamenlijke promotie Steyl

Het geheel aan aanwezige kwaliteiten en functies in Kloosterdorp Steyl is meer dan de som der delen. Om dit aantrekkelijke geheel ook als zodanig in de markt te zetten is de Stichting Steyl Inspireert opgericht. Tot op heden heeft dit gezamenlijke promotie- en marketinginstrument naar onze mening nog onvoldoende slagkracht getoond. Er zijn veel ambities en plannen, maar nog te weinig daden. We constateren dat de samenwerkende partijen in Stichting Steyl Inspireert overwegend bestaan uit vrijwilligersorganisaties die elk voor zich al druk doende zijn om zelf het hoofd boven water te houden en daarmee een focus hebben op de eigen organisatie in plaats van op het gezamenlijke belang van Steyl. Ook constateren we dat het ontbreekt aan regie en ondersteuning in het opzetten van gezamenlijke activiteiten. Samenwerking in promotie en marketing is voor Steyl zeker zinvol en kansrijk, maar dat vraagt naar onze mening om professionele uitvoeringskracht die nu niet bij de betrokken vrijwilligersorganisaties aanwezig is.

Het zou goed zijn wanneer het samenwerkingsverband van Steyl Inspireert in ieder geval tijdelijk voorzien wordt van professionele uitvoeringskracht op het gebied van:

- placemaking; initiatieven die helpen verschillende functies in Steyl met elkaar te verbinden en te versterken, mogelijk door ook nieuwe en passende partners naar Steyl te trekken;
- de toegankelijkheid van de verschillende publieksfuncties; die beter zichtbaar maken en afstemmen en harmoniseren;
- het ontwikkelen en aanbieden van combitickets en groepsarrangementen;
- het ontwikkelen en uitrollen van collectieve publiekscampagnes.

Het is wenselijk de collectieve promotie en marketing van Steyl goed in te bedden in de citymarketing van Venlo. Het Missiemuseum en Kloosterdorp Steyl zijn pareltjes die een bezoek aan de stad Venlo de moeite waard maken. Te onderzoeken is of de collectieve promotie en marketing van Steyl kan worden afgestemd met en misschien op onderdelen uitbesteed aan Venlo Partners.

Samenwerking met Wereldpaviljoen

Ondertussen kan het Missiemuseum, zeker in geprofessionaliseerde vorm, ook zelf het initiatief nemen om met specifieke partners binnen Steyl te komen tot gezamenlijke promotie en marketing. In dat verband is naar onze mening intensivering van de samenwerking met het Wereldpaviljoen kansrijk. Op z'n minst zou de samenwerking kunnen leiden tot het aanbieden van combitickets, wat moet leiden tot een hoger aantal bezoekers, maar ook verdergaande samenwerking is denkbaar, onder andere met gezamenlijke programmering in de buitenruimte van de tussengelegen kloostertuin.



Verhogen eigen zichtbaarheid

Het Missiemuseum in geprofessionaliseerde vorm zal ook formatie- en uitvoeringsbudget moeten krijgen voor betere marketing en promotie. In ons voorstel voor uitbreiding en professionalisering van de organisatie hebben we hierin voorzien. Daarmee is het Missiemuseum in staat om de prachtige collectie en een beter aanbod aan wisseltentoonstellingen ook actiever in de markt te zetten. Bij een professionalisering van de marketingcommunicatie hoort het verbeteren van de publieksmonitor. Het Missiemuseum doet er goed aan in de toekomst actief bij te houden hoe de klantbeleving is, welke bronnen/media het beste werken om mensen te verleiden tot een bezoek, en een bestand op te bouwen van geïnteresseerde bezoekers die op de hoogte gehouden willen worden van nieuwe ontwikkelingen en publieksactiviteiten en die in de toekomst vaker naar het Missiemuseum kunnen komen.

Om de zichtbaarheid van het Missiemuseum nationaal te versterken is het ook wenselijk de samenwerking met andere musea op het vlak van marketing en promotie uit te bouwen. In gezamenlijke publiekscampagnes kunnen musea elkaars publieksgroepen verbinden en de aandacht voor elkaars tentoonstellingen vergroten.

Daarnaast is het ook wenselijk de signing van het museum te verbeteren. Het zou goed zijn als het Missiemuseum zich veel nadrukkelijker manifesteert aan de buitenkant. Het is nodig om nieuwe aansprekende belettering op het gebouw aan te brengen en de entree te voorzien van wapperende banieren of vlaggen. In het huurcontract is wel sprake van beperkingen in verband met een beschermd dorpsgezicht. Er zal binnen de beperkingen gezocht moeten worden naar mogelijkheden en kansen.

Voor verbetering van de fysieke zichtbaarheid is een eenmalige investering nodig van circa € 10.000. Wij denken dat het haalbaar is hiervoor fondsen te werven.

Publieksbereik

In het beleidsplan van het Missiemuseum wordt uitgegaan van een groei in bezoekersaantallen. Het Missiemuseum geeft aan dat wanneer gekomen kan worden tot een

betere museale performance, aantrekkelijkere huisvesting en professionalisering van de organisatie, onder andere op het gebied van marketingcommunicatie een groei van het publieksbereik mogelijk is tot uiteindelijk zo'n 25.000 bezoekers per jaar. Wij denken dat deze bezoekersaantallen haalbaar zijn, mits het Missiemuseum daadwerkelijk wordt versterkt en de voorgestelde verbetermaatregelen mogelijk worden gemaakt. In de exploitatieopzet die we in paragraaf 4.5 presenteren gaan we uit van een groeiend publieksbereik tot uiteindelijk 25.000 per jaar vanaf 2028.

4.4 Professionaliseren organisatie

De organisatie van het Missiemuseum moet geprofessionaliseerd worden. Met de kanttekening dat vrijwilligers belangrijk blijven, heeft het Missiemuseum een stevige professionele kernorganisatie nodig. Het Missiemuseum geeft aan dat er behoefte is aan een professionele kernorganisatie van 4,72 fte (zie ook tabel 6). Wij onderschrijven dat deze formatieomvang voor het Missiemuseum wenselijk is. In de exploitatiebegroting zijn we daarom van deze formatieomvang uitgegaan. Wel denken we dat op de lange termijn het Missiemuseum met wat minder formatie toe kan, wanneer een aantal verbeteringen zijn doorgevoerd qua huisvesting en museale presentatie en er strategische samenwerkingsverbanden met andere musea/organisaties zijn aangegaan. In dat geval denken we dat uiteindelijk kan worden volstaan met een professionele kernorganisatie van afgerond 4 fte. De voorgestelde fte's voor conservator, projectmedewerker, medewerker educatie en collectiebeheerder zouden volgens ons op termijn na doorvoering van genoemde verbeteringen elk een paar tiende fte kleiner kunnen.

In de meerjarenexploitatie die we in bijlage 3 presenteren hebben we voorzien in de volgende personeelsformatie:

- coördinator/directeur 24 uur per week;
- marketing-communicatie 24 uur per week;
- administratie 21 uur per week (aangevuld met vrijwilligers + zzp op projectbasis);
- conservator 36 uur per week (aangevuld met vrijwilligers + zzp op projectbasis);
- projecten/tentoonstellingen 18 uur per week (aangevuld met vrijwilligers + zzp op projectbasis);
- educatie 18 uur per week (aangevuld met vrijwilligers + zzp op projectbasis);
- collectiebeheer 28,8 uur per week (aangevuld met vrijwilligers + zzp op projectbasis).

4.5 Meerjarenexploitatiebegroting Missiemuseum

In de voorgaande paragrafen in dit hoofdstuk zijn allerlei verbetermaatregelen voorgesteld die een financiële consequentie hebben. In deze paragraaf presenteren wij een meerjarenexploitatiebegroting voor het Missiemuseum tot en met 2028. De verbetermaatregelen zijn in deze exploitatieopzet meegenomen. Daarnaast wordt uitgegaan van een structureel sluitende begroting. In de opzet voor de meerjarenexploitatieopzet zijn de volgende aannames gedaan:

Aannames	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Indexatie	3,80%	3,00%	2,50%	2,00%	2,00%	2,00%

Aantal bezoekers	16.000	18.000	21.000	22.500	24.000	25.000
Entree (60% van voltarief)	€ 5,61	€ 5,77	€ 5,92	€ 6,04	€ 6,16	€ 6,28
Marketingbudget	5% van de exploitatiekosten (exclusief marketingkosten)					
Winkelverkoop per bezoeker (gemiddeld)	€ 0,50	€ 0,52	€ 0,53	€ 0,54	€ 0,55	€ 0,56

Tabel 8: Gemaakte aannames voor de opzet van de meerjarenexploitatiebegroting Missiemuseum

In bijlage 3 is de exploitatieopzet in meerjarig perspectief van het Missiemuseum opgenomen, gebaseerd op bovenstaande aannames (zie tabel 9) en uitgaande van 4,72 fte. Uit dit overzicht is op te maken dat de totale kosten van het Missiemuseum toenemen om de gestelde ambitie te realiseren. Dit resulteert ook in een hoger aantal bezoekers en daarmee een toename van de eigen verdien capaciteit. De structurele subsidie van de gemeente Venlo zal ook moeten stijgen om te komen tot een structureel sluitende exploitatie. Het gaat daarbij om de volgende bedragen (afgerond):

- 2023 - € 306.000
- 2024 - € 300.000
- 2025 - € 285.000
- 2026 - € 278.000
- 2027 - € 271.000
- 2028 - € 262.000

Doordat het aantal bezoekers per jaar stijgt, zal ook de bijdrage van de gemeente in de vorm van een subsidie licht kunnen worden afgebouwd. De structurele bijdrage zal qua omvang wel substantieel hoger zijn dan wat in de voorafgaande jaren het geval was.

Op basis van de meerjarenexploitatiebegroting zijn de volgende kengetallen van toepassing. De coronamiddelen voor het boekjaar 2021 heeft het Missiemuseum verantwoord onder de post 'extra subsidie gemeente' (zie bijlage 3). Hieronder vallen ook de middelen ten aanzien van de andere posten binnen tabel 3.

Kengetallen Exploitatie	Realisatie	Realisatie	Verwacht	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2020	2021	ing 2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
% afhankelijkheid subsidie	30,06%	60,41%	66,87%	69,87%	66,56%	61,96%	59,06%	56,23%	53,16%
% entree in baten	33,24%	24,88%	27,98%	20,45%	23,12%	27,01%	28,86%	30,68%	31,84%
% verkoop in baten	10,70%	12,98%	2,47%	2,77%	3,01%	3,36%	3,52%	3,68%	3,78%
% bijdragen, schenkingen en giften in baten	10,21%	1,08%	0,62%	0,87%	0,85%	0,83%	0,81%	0,79%	0,77%
% coronamiddelen	15,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% bijzondere opbrengsten in baten	0,70%	0,65%	2,06%	0,34%	0,33%	0,33%	0,32%	0,31%	0,30%
% fondsenwerving in baten	0,00%	0,00%	0,00%	5,70%	6,12%	6,52%	7,44%	8,30%	10,14%
% personele lasten	37,47%	64,87%	64,62%	65,02%	65,36%	65,76%	66,21%	66,64%	67,05%
% huisvestingslasten	18,45%	12,43%	21,16%	20,60%	20,22%	19,83%	19,41%	19,03%	18,66%

Tabel 9: Kengetallen exploitatie van het Missiemuseum voor de periode 2018-2022

Uit tabel 9 is af te leiden dat door de voorgestelde verbetervoorstellen de eigen verdien capaciteit van het Missiemuseum toeneemt en dat daarmee ook de afhankelijkheid van de gemeentelijk subsidies afneemt. Tevens wordt ingezet op meer fondsenwerving. Om de gestelde ambitie te realiseren is een investering in het personeel noodzakelijk. De kosten hiervan nemen dan ook toe.

Bijlage 1 Exploitatie Missiemuseum: baten en lasten in beeld

Onderstaande gegevens zijn gebaseerd op de opgaven van het Missiemuseum zelf (jaarrekeningen 2018-2021 en begroting 2022).

Missiemuseum	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Verwachting
Exploitatie	2018	2019	2020	2021	2022
Baten					
Entreegelden	€ 48.822	€ 72.706	€ 37.433	€ 34.511	€ 68.000
Bijzondere opbrengsten	€ 857	€ 1.311	€ 783	€ 903	€ 5.000
Opbrengsten verkoop	€ 10.354	€ 10.243	€ 3.666	€ 4.872	€ 4.000
Buitengewone verkoop	€ 3.635	€ 2.305	€ 8.379	€ 13.125	€ 2.000
Subsidie gemeente	€ 13.345	€ 13.345	€ 13.345	€ 13.775	€ 13.968
Extra subsidie gemeente	€ 0	€ 0	€ 19.500	€ 70.000	€ 145.532
Subsidie provincie	€ 0	€ 5.000	€ 0	€ 0	€ 0
Sponsors en giften	€ 0	€ 2.300	€ 0	€ 0	€ 0
Projectsubsidie	€ 0	€ 2.500	€ 1.000	€ 0	€ 3.000
Bijdrage Missiehuis pr	€ 0	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Bijdrage Missiehuis	€ 11.247	€ 11.500	€ 10.000	€ 0	€ 0
Schenking Missiehuis jan. 2018	€ 10.219	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Coronafonds gemeente Venlo	€ 0	€ 0	€ 14.500	€ 0	€ 0
Coronafonds Rabobank	€ 0	€ 0	€ 2.500	€ 0	€ 0
TOTAAL BATEN	€ 98.480	€ 122.710	€ 112.607	€ 138.686	€ 243.000
Personeelskosten	€ 31.942	€ 29.818	€ 50.833	€ 104.388	€ 200.000
Afschrijving inventaris	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Huur	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 37.500
Elektriciteit	€ 7.000	€ 7.500	€ 7.500	€ 6.000	€ 6.000
Verwarming	€ 7.686	€ 11.609	€ 10.612	€ 9.434	€ 14.000
Schoonhouden gebouwen	€ 8.872	€ 8.217	€ 6.912	€ 4.575	€ 8.000
Beveiligingskosten	€ 1.316	€ 4.591	€ 5.988	€ 2.255	€ 3.000
Onderhoud bedrijfsinrichting	€ 2.171	€ 2.089	€ 6.847	€ 2.452	€ 2.000
Kantoorbenodigheden (incl. telefoon)	€ 7.892	€ 9.241	€ 11.829	€ 11.075	€ 14.000
Verzekeringspremies	€ 410	€ 673	€ 785	€ 791	€ 2.000

Onderhoud collectie	€ 0	€ 0	€ 0	€ 4.959	€ 3.000
Tentoonstellingen	€ 1.406	€ 4.725	€ 1.493	€ 3.598	€ 5.000
Propaganda algemeen	€ 0	€ 3.703	€ 5.494	€ 7.646	€ 4.000
Inkoop voor doorverkoop	€ 2.710	€ 3.668	€ 2.367	€ 3.757	€ 2.000
Advieskosten					€ 9.000
Transitiekosten	€ 0	€ 0	€ 25.000		€ 0
TOTAAL LASTEN	€ 71.405	€ 85.834	€ 135.659	€ 160.930	€ 309.500
Resultaat	€ 27.075	€ 36.876	-€ 23.053	-€ 22.244	-€ 66.500

Bijlage 2 Vermogenspositie Missiemuseum: balans

Onderstaande gegevens zijn gebaseerd op de opgaven van het Missiemuseum zelf (jaarrekeningen 2018 tot en met 2021).

Activa	2018	2019	2020	2021	Passiva	2018	2019	2020	2021
Vaste activa	€ 4.200	€ 3.800	€ 2.500	€ 2.200	Eigen vermogen	€ 27.075	€ 63.951	€ 40.899	€ 18.654
Voorraad winkel	€ 4.200	€ 3.800	€ 2.500	€ 2.200	Eigen vermogen ultimo a.p.	€ 27.075	€ 27.075	€ 63.951	€ 40.899
					Bij: overschot verslag jaar		€ 36.876	€ 0	
Liquide middelen	€ 37.792	€ 79.507	€ 93.036	€ 97.625	Af: tekort verslagjaar			-€ 23.053	-€ 22.245
Kas	€ 238	€ 298	€ 253	€ 472					
Bank	€ 16.498	€ 18.565	€ 28.669	€ 1.062	Voorzieningen	€ 3.741	€ 3.621	€ 25.000	€ 54.727
Bank spaarrekening		€ 60.000	€ 60.000	€ 90.000	Restauratie beer	€ 3.741	€ 3.621	€ 0	
BTW	€ 1.758	€ 644	€ 3.745	€ 6.083	Transitiekosten		€ 0	€ 25.000	€ 0
Diversen	€ 2.398	€ 0	€ 369	€ 8	Investeringsbijdrage				€ 47.227
Te vorderen Missiehuis	€ 16.900	0	0	0	Project jongeren educatie				€ 7.500
					Kortlopende schulden	€ 11.176	€ 15.735	€ 29.637	€ 26.444
					Energiekosten (KDS)	€ 7.000	€ 14.500	€ 22.000	€ 0
					Voorschot stichting Museumjaarkaart	€ 0	€ 0	€ 2.000	€ 2.000
					Knaben	€ 0	€ 471	€ 440	€ 259
					Foienpot	€ 0	€ 763	€ 969	€ 1.179
					Loonheffingen	€ 0	€ 0	€ 2.436	€ 3.302
					Diversen	€ 4.176	€ 0	€ 1.793	€ 19.704
TOTAAL ACTIVA	€ 41.992	€ 83.307	€ 95.536	€ 99.825	TOTAAL PASSIVA	€ 41.992	€ 83.307	€ 95.536	€ 99.825

Bijlage 3 Meerjarenexploitatie Missiemuseum

Missiemuseum	Realisatie	Realisatie	Verwacht ing	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Exploitatie	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Baten									
Entreegelden	€ 37.433	€ 34.511	€ 68.000	€ 89.683	€ 103.920	€ 124.271	€ 135.811	€ 147.762	€ 156.997
Bijzondere opbrengsten	€ 783	€ 903	€ 5.000	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Opbrengsten verkoop	€ 3.666	€ 4.872	€ 4.000	€ 4.152	€ 4.277	€ 4.383	€ 4.471	€ 4.561	€ 4.652
Buitengewone verkoop	€ 8.379	€ 13.125	€ 2.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Winkelverkoop	€ 0	€ 0	€ 0	€ 8.000	€ 9.270	€ 11.085	€ 12.115	€ 13.181	€ 14.005
Subsidie gemeente	€ 13.345	€ 13.775	€ 13.968	€ 306.476	€ 299.139	€ 285.062	€ 277.959	€ 270.841	€ 262.118
Extra subsidie gemeente	€ 19.500	€ 70.000	€ 145.532	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Subsidie provincie	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Sponsors en giften	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.300	€ 2.300	€ 2.300	€ 2.300	€ 2.300	€ 2.300
Projectsubsidie	€ 1.000	€ 0	€ 3.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bijdrage Missiehuis	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Bijdrage Missiehuis dekking conservator	€ 10.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Schenking Missiehuis jan. 2018	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Coronafonds gemeente Venlo	€ 14.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Coronafonds Rabobank	€ 2.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Fondsenwerving	€ 0	€ 0	€ 0	€ 25.000	€ 27.500	€ 30.000	€ 35.000	€ 40.000	€ 50.000
TOTAAL BATEN	€ 112.607	€ 138.686	€ 243.000	€ 438.611	€ 449.406	€ 460.102	€ 470.656	€ 481.645	€ 493.072
Lasten	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Personeelskosten	€ 50.833	€ 104.388	€ 200.000	€ 285.195	€ 293.750	€ 302.563	€ 311.640	€ 320.989	€ 330.619
Afschrijving inventaris	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500
Huur	€ 0	€ 0	€ 37.500	€ 50.000	€ 51.500	€ 52.788	€ 53.843	€ 54.920	€ 56.019
Elektriciteit	€ 7.500	€ 6.000	€ 6.000	€ 10.920	€ 11.248	€ 11.529	€ 11.759	€ 11.995	€ 12.234
Verwarming	€ 10.612	€ 9.434	€ 14.000	€ 21.129	€ 19.586	€ 18.156	€ 16.831	€ 15.602	€ 14.463
Schoonhouden gebouwen	€ 6.912	€ 4.575	€ 8.000	€ 8.304	€ 8.553	€ 8.767	€ 8.942	€ 9.121	€ 9.304
Beveiligingskosten	€ 5.988	€ 2.255	€ 3.000	€ 3.114	€ 3.207	€ 3.288	€ 3.353	€ 3.420	€ 3.489
Onderhoud bedrijfsinrichting	€ 6.847	€ 2.452	€ 2.000	€ 2.076	€ 2.138	€ 2.192	€ 2.236	€ 2.280	€ 2.326
Kantoorbenodigdheden (incl. telefoon)	€ 11.829	€ 11.075	€ 14.000	€ 14.532	€ 14.968	€ 15.342	€ 15.649	€ 15.962	€ 16.281
Verzekeringspremies	€ 785	€ 791	€ 2.000	€ 2.076	€ 2.138	€ 2.192	€ 2.236	€ 2.280	€ 2.326
Onderhoud collectie	€ 0	€ 4.959	€ 3.000	€ 3.114	€ 3.207	€ 3.288	€ 3.353	€ 3.420	€ 3.489

Tentoonstellingen	€ 1.493	€ 3.598	€ 5.000	€ 5.190	€ 5.346	€ 5.479	€ 5.589	€ 5.701	€ 5.815
Marketing	€ 5.494	€ 7.646	€ 4.000	€ 20.886	€ 21.400	€ 21.910	€ 22.412	€ 22.935	€ 23.480
Inkoop voor doorverkoop	€ 2.367	€ 3.757	€ 2.000	€ 2.076	€ 2.138	€ 2.192	€ 2.236	€ 2.280	€ 2.326
Advieskosten	€ 0	€ 0	€ 9.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Educatie	€ 0	€ 0	€ 0	€ 7.500	€ 7.725	€ 7.918	€ 8.076	€ 8.238	€ 8.403
Transitiekosten	€ 25.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
TOTAAL LASTEN	€ 135.659	€ 160.930	€ 309.500	€ 438.611	€ 449.406	€ 460.102	€ 470.656	€ 481.645	€ 493.072
Resultaat	-€ 23.053	-€ 22.244	-€ 66.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

13 september 2022

Classificatie : Vertrouwelijk

Namen adviseurs :

- H. Uffen MSc CMC
- drs. M. van Vulpen
- A. Vugts (RaadSaam Erfgoedprojecten)

Projectnummer : PO026901