

Museum Jan Cunen

Ondernemingsplan 2016 - 2019



Vastgesteld door het bestuur van Stichting Museum Jan Cunen
d.d. 21 december 2015

INHOUD

INLEIDING	3
HOOFDSTUK 1 UITGANGSSITUATIE	5
1.1 Kerngegevens Museum Jan Cunen huidige situatie	5
1.2 Uitgangspunten verzelfstandiging	5
HOOFDSTUK 2 OMGEVINGSANALYSE	7
2.1 Ontwikkelingen museumsector	7
2.2 Beleidsmatige context	9
HOOFDSTUK 3 MUSEAAL CONCEPT	12
3.1 Missie	12
3.2 Doelgroepen en publieksbereik	12
3.3 Profiel	13
HOOFDSTUK 4 PROGRAMMERING EN PRESENTATIE	15
4.1 19e eeuwse schilderkunst	15
4.2 Verhaal van Oss; agrarisch-industriële ontwikkeling	15
4.3 (Semi-)permanente presentaties; Museum Jan Cunen in short stories	16
HOOFDSTUK 5 MUSEUMEDUCATIE	18
5.1 Huidige situatie	18
5.2 Ambitie	18
HOOFDSTUK 6 COLLECTIEBELEID	20
6.1 Profiel collectie	20
6.2 Verzamel-/ontzamelbeleid	20
6.3 Collectiebeheer	21
HOOFDSTUK 7 PUBLIEKSVOORZIENINGEN	22
7.1 Museumcafé	22
7.2 Museumwinkel	23
HOOFDSTUK 8 FONDSWERVING	24
8.1 Projectsubsidies	24
8.2 Sponsoring en partnerships bedrijfsleven	24
8.3 Fondswerving particuliere sector	25
8.4 Kosten fundraising	25
8.5 Budgetbewaking	26

HOOFDSTUK 9 DRAAGVLAKVORMING EN COMMUNICATIE	27
9.1 Communicatie naar doelgroepen	27
9.2 Communicatie met klanten	27
9.3 Communicatie met stakeholders	28
9.4 Zichtbaarheid	28
9.5 Strategisch communicatie- en marketingplan	29
HOOFDSTUK 10 ORGANISATIE	30
10.1 Juridische vormgeving	30
10.2 Functiegebouw	30
10.3 Organogram	33
10.4 Functieprofielen	34
10.5 CAO	34
10.6 Uitbesteding van backoffice taken	34
HOOFDSTUK 11 HUISVESTING	35
11.1 Gebouw	35
11.2 Huurovereenkomst	36
11.3 Meerjarenonderhoudsplan	36
HOOFDSTUK 12 MEERJARENBEGROTING	38
12.1 Uitgangspunten	38
12.2 Begroting	40
12.3 Risicoparagraaf	41
BIJLAGEN	42
1. Advies: “Een nieuw elan ...”	
2. Samenvatting Verzelfstandigingsplan 15 mei 2014	
3. Overzicht frictie-/investeringskosten	
4. Statuten Stichting Museum Jan Cunen	
5. Profielschets bestuursleden	
6. Functieprofielen	
7. Tentoonstellingsprogramma voorjaar 2016	

Inleiding

De gemeenteraad van Oss heeft op 10 juli 2014 besloten Museum Jan Cunen te verzelfstandigen. Per 1 januari 2016 zal het museum ontvlochten zijn uit de gemeentelijke organisatie en als zelfstandige stichting verder gaan. De verzelfstandiging moet leiden tot behoud van een aantrekkelijke museale voorziening in Oss, tegen substantieel lagere kosten voor de gemeente. De inzet is te komen tot een museum dat zich verbonden weet met de Osse samenleving, met een presentatie en programmering waarmee een groter publiek wordt bereikt en dat als culturele onderneming in staat is meer eigen inkomsten te genereren en bijgevolg minder afhankelijk te worden van gemeentelijk subsidie.

Het verzelfstandigingsplan gaat uit van een herpositionering van het museum waarin de bijzondere collectie 19^e eeuwse schilderkunst centraal staat en het verhaal van Oss op eigentijdse wijze wordt verteld. Met publicaties, debat, symposia, lezingen, hedendaagse beeldende kunst en actieve betrokkenheid van inwoners beoogt het museum in te spelen op actuele maatschappelijke vraagstukken, creativiteit te stimuleren en een bijdrage te leveren aan de sociaaleconomische ontwikkeling van Oss en Maasland. Bijzondere aandacht gaat uit naar museumeducatie voor de jeugd, waartoe nauw wordt samengewerkt met het onderwijs.

Museum Jan Cunen wil zich profileren als een onderscheidend museum, voor stad en streek, maar ook in het museale landschap van Brabant en Nederland. Om dit mogelijk te maken moet worden voorzien in goede startcondities, zowel ten aanzien van de organisatie als ten aanzien van gebouw en collectie. Inmiddels is een stichting opgericht en een eerste bestuur gevormd; de gemeente heeft nu een gesprekspartner met wie de verdere uitwerking van de plannen kan worden opgepakt.

Als nieuw bestuur willen we ons inzetten voor een sterk museum., Wij zien mogelijkheden voor een aantrekkelijk museum, niet alleen ten aanzien van profilering en programmering, maar ook ten aanzien van het gebouw. We zetten in op een herindeling van het gebouw met extra tentoonstellingsruimte op de tweede etage, een nieuwe entree en betere publieksfaciliteiten. Ook willen we van binnen naar buiten bewegen; de luiken gaan open, we laten ons ook zien in het (museum-) park en we manifesteren ons in de stad, samen met de andere culturele instellingen.

Alle nieuwe inzichten ten aanzien van programmering, collectiebeleid, organisatie en accommodatie hebben we in dit ondernemingsplan samengebracht, binnen de inhoudelijke en financiële kaders die door de gemeente bij de verzelfstandiging zijn meegegeven. Dit Ondernemingsplan is wat ons betreft de basis voor de verzelfstandigingsovereenkomst, die voorzien is van een budgetovereenkomst (subsidie), een huurovereenkomst (gebouw) en een collectiebeheersovereenkomst (collectie).

De afgelopen maanden is hard gewerkt om de nieuwe organisatie op te zetten, zodat we vanaf 1 januari 2016 het roer kunnen overnemen.

Per 10 juli 2015 is een nieuwe directie benoemd in de personen van Nurnaz Deniz en Karin van Lieverloo. Nurnaz Deniz is als eindverantwoordelijk directeur op 1 augustus 2015 aangetreden; Karin van Lieverloo per 1 oktober 2015 als artistiek directeur. Zij zal primair de verantwoordelijkheid voor de collectie en de tentoonstellingsprogrammering voor haar rekening nemen.

Per 1 januari as. zullen ook de functies op het gebied van bedrijfsvoering, communicatie en projectondersteuning zijn ingevuld. Ook is er intensief gewerkt aan de opbouw van een team van enthousiaste vrijwilligers dat per 1 januari as. klaar staat om de bezoekers te ontvangen.

Wij zien uit naar dat moment! Wij geloven in een mooie toekomst voor Museum Jan Cunen en we zijn dan ook van harte bereid daar onze schouders onder te zetten.

Peter van der Steen,
Voorzitter bestuur Stichting Museum Jan Cunen

Hoofdstuk 1 *Uitgangssituatie*

1.1 Kerngegevens Museum Jan Cunen huidige situatie

Kerngegevens 2014

Collectie	Beeldende kunst en streekhistorie Totaal: 3324 Adlib records (Helicon 2014)
Aantal wisseltentoonstellingen	4
Aantal bezoekers	19.502 (10.893 algemeen + 8.609 leerlingen)
Huisvesting in m2 (Villa Constance; excl. depot)	Totaal 1000 m2
	Waarvan ca. 600 m2 publieksruimte
Aantal fte	8,75
	Waarvan 1,47 overhead/PIJCOF-taken
Bijdrage gemeente	€ 830.000,-
Eigen inkomsten	€ 62.000,-

1.2 *Uitgangspunten verzelfstandiging*

Met de aankondiging medio 2013 van noodzakelijke hervormingen van de kunst- en cultuursector was aanvankelijk voorzien dat Museum Jan Cunen terug zou gaan naar de hoofdfunctie van een educatief centrum. Op de functie Museum Jan Cunen, inclusief het onderdeel Stadsarchief zou een bedrag van € 500.000,- moeten worden bezuinigd. Ook een mogelijk vertrek uit Villa Constance was aan de orde. Vier betrokken burgers (de 'Groep Jacobs', waaronder drie oud-directeuren van het museum) hebben eind 2013 een nieuw plan bedacht ("Een nieuw elan voor Oss en Maasland; beleidsvisie Museum Jan Cunen 2017 en verder"; zie bijlage 1), dat uitgaat van bezuinigingen en educatie, maar mét behoud van de museale functies. Belangrijke pijlers van dat plan: focus op de kerncollectie 19^e eeuwse schilderkunst en de geschiedenis van Oss, meer verbinding met Oss en haar inwoners, een kleinere organisatie met meer vrijwilligers, meer samenwerking met het bedrijfsleven en onderwijs, verdere uitbouw van de educatieve functie, platform voor vernieuwing en meer externe inkomsten. In het plan wordt beschreven dat hiervoor een algehele *reset* van het museum noodzakelijk is. Daartoe zou het museum moeten worden verzelfstandigd, waarbij het onderdeel Stadsarchief wordt afgesplitst en bij de bibliotheek wordt ondergebracht.

Het voorstel voor verzelfstandiging van het museum is in het voorjaar 2014 uitgewerkt in een Verzelfstandigingsplan Museum Jan Cunen (15 mei 2014; de samenvatting hiervan is opgenomen als bijlage 2). In dit Verzelfstandigingsplan wordt er van uitgegaan dat de bezuinigingstaakstelling op museum en Stadsarchief wordt verlaagd van € 500.000,- tot € 316.000,-.

Van deze bezuinigingstaakstelling komt € 192.000,- ten laste van het museum en € 124.000,- ten laste van het Stadsarchief.

De taakstelling van € 192.000,- voor Museum Jan Cunen betekent feitelijk een bezuiniging van 23% op de gemeentelijke bijdrage, op te vangen door kostenbesparingen in de bedrijfsvoering enerzijds en anderzijds door als culturele onderneming meer eigen inkomsten te genereren.

Het gemeentebestuur heeft in juni respectievelijk september 2014 ingestemd met de verlaagde bezuinigingstaakstelling en met het Verzelfstandigingsplan als richtinggevend kader voor de beoogde verzelfstandiging van Museum Jan Cunen. Met de vaststelling van het Verzelfstandigingsplan heeft de gemeente ook het advies van de Groep Jacobs op inhoud overgenomen. Over de uitwerking van het advies van de Groep Jacobs, in het bijzonder voor wat betreft de personele invulling is naderhand discussie ontstaan. Uiteindelijk heeft de Groep Jacobs zich teruggetrokken.

In dit Ondernemingsplan hebben wij als stichtingsbestuur zowel het inhoudelijk kader als het financiële kader van de besluitvorming in september als uitgangspunt genomen. Concreet betekent dit dat het advies "Een nieuw elan ..." ook voor ons het vertrekpunt is. In dit Ondernemingsplan refereren we daar ook aan. Qua personele invulling hebben wij de vrijheid genomen om binnen het gegeven financiële kader tot een eigen invulling te komen die naar onze mening beter recht doet aan de opgave waar het museum voor staat.

De verzelfstandiging moet voorzien in oprichting van een zelfstandige stichting Museum Jan Cunen. Gebouw en collectie blijven eigendom van de gemeente en worden middels een huur- en beheersovereenkomst in gebruik gegeven aan de stichting. De gemeentelijke bijdrage wordt – na verrekening van de bezuinigingstaakstelling - omgezet in een exploitatiesubsidie, zoals dat ook bij de andere gesubsidieerde cultuurinstellingen het geval is.

Met het proces tot verzelfstandiging zijn eenmalige kosten gemoeid (inhuur externen, frictiekosten personeel). Daarnaast is voorzien in enkele investeringen in collectiebeheer (verbeteringen in registratie en depot) en het museum (klimaatbeheersing, Arbo). Bij de besluitvorming over de verzelfstandiging is ook een budget voor frictie-/investeringskosten vastgesteld (zie bijlage 3).

Hoofdstuk 2 Omgevingsanalyse

2.1 Ontwikkelingen museumsector

Belangrijkste ontwikkelingen

De belangrijkste ontwikkelingen in de museumsector zijn:

- Stijgende bezoekersaantallen, vooral bij de grotere musea;
- Schaalvergroting: minder versnippering, meer samenwerking en fusies;
- Verschuiving van publieke financiering naar private financiering;
- Nieuwe verdienmodellen, meer eigen inkomsten, ondernemerschap. De verhouding subsidie - eigen inkomsten ligt inmiddels gemiddeld op 60 - 40 %;
- Toegevoegde waarde, maatschappelijke rendement en draagvlak worden steeds belangrijker;
- Onderkenning van het belang van musea voor een aantrekkelijk voorzieningenniveau en daarmee op de aantrekkingskracht van steden op nieuwe inwoners en bijgevolg op het vestigingsklimaat voor bedrijven.

Specifiek voor wat betreft de stijgende bezoekersaantallen is van belang op te merken dat de stijging zich met name voordoet bij de grotere musea; kleine en middelgrote musea zullen het de komende jaren juist steeds moeilijker krijgen om een publiek te interesseren. Een zoveelste oudheidkamer of kleinschalig museum voor hedendaagse kunst zullen in toenemende mate moeite hebben de belangstelling van het publiek te trekken en daarmee hun bestaansrecht te behouden. De kleinere en middelgrote musea zullen zich moeten toeleggen op een authentiek en onderscheidend profiel. Door iets te doen wat een ander niet doet, hebben kleinere musea een grotere kans om te overleven; musea met een onderscheidend profiel zullen meer mensen weten te bereiken met hun programmering en meer middelen kunnen verwerven van private partijen en sponsors.

Toekomstbeeld

Door de Nederlandse Museumvereniging (NMV; tegenwoordig: Museumvereniging) wordt regelmatig onderzoek gedaan naar trends die relevant zijn voor de museumsector. Een recent, zeer uitgebreid trendonderzoek is de 'Agenda 2026'. Deze 'Agenda 2026' benoemt als zes belangrijkste trends voor de toekomst van musea:

1. Babyboom met pensioen. Binnen de relevante trends neemt de vergrijzing een koppositie in. Alle gehanteerde bronnen gaan daarbij uit van een toename van de gemiddelde levensverwachting, een gelijkblijvend migratiesaldo en een afname van het aantal geboorten. Zowel empirisch als modelmatig is de toenemende vergrijzing van de Nederlandse bevolking (en die in de buurlanden) een feit. De effecten daarvan op de museumsector lijken groot en kansrijk.

Dit roept tegelijkertijd de vraag op hoe musea ook een jonger publiek kunnen blijven bedienen. Een jonger publiek dat andere behoeften en patronen wat betreft vrijetijdsbesteding kent.

2. Groei internationaal cultuurtoerisme. Algemeen wordt aangenomen dat het aantal inkomende toeristen uit het buitenland zal toenemen. De voorspelbaarheid, ook op de middellange en lange termijn, is dan ook groot. De relevantie lijkt het meest evident voor de grote Randstedelijke musea. Daardoor scoort de groei van het internationale cultuurtoerisme op de relevantie-as van musea buiten de Randstad beduidend lager dan 'babyboom met pensioen' en 'minder subsidie'.
3. Minder subsidie. De versobering van overheidsfinanciën heeft een grote impact op de sector en dus een hoge relevantie. De voorspelbaarheid op korte en middellange termijn is hoog, maar op langere termijn niettemin ongewis. Het verloop van deze trend is conjunctuurafhankelijk en daardoor minder voorspelbaar dan de respectievelijk demografisch en globaal gedreven trends 'babyboom met pensioen' en 'groei internationaal cultuurtoerisme'. Het politieke klimaat, en dat is per definitie een tijdelijk gegeven, is eveneens van invloed op de mate van voorspelbaarheid van deze trend.
4. Ontwikkeling van de Randstadmetropool. Dat de Randstad blijft groeien wat betreft inwoneraantal en bebouwing lijkt aannemelijk en dat dit effecten op de culturele en museale sector zal hebben eveneens. Wat die effecten zullen zijn is echter minder goed voorspelbaar.
5. Gedigitaliseerde samenleving. De online performance van musea wordt steeds belangrijker om de aandacht van het publiek te trekken. Hetzelfde geldt voor crossmediale promotie- en marketingstrategieën.
6. Meer Europese invloed. Ondanks de negatieve sentimenten over het 'project Europa' in de afgelopen jaren, is de verwachting dat de samenwerking in Europa zal toenemen en daarmee ook de belangstelling voor elkaars culturen. Dit zal leiden tot een groei van het toerisme binnen Europa en ook voor meer aandacht voor lokale/regionale identiteit.

De geschetste trends zijn door de Museumvereniging getoetst op hun effecten voor de Nederlandse museumsector. Ze zijn daarbij per grootte en klasse van musea vertaald naar zes mogelijke effecten: de gevolgen voor het aantal musea, het aantal tentoonstellingen, de diversiteit daarvan, de budgetten op instellingsniveau, het aantal bezoekers en de diversiteit/leeftijd van de bezoekers. In de hiernavolgende figuur worden deze effecten samengevat weergegeven.



Figuur 1 Effecten trends voor de Nederlandse museumsector

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

Museum Jan Cunen kan beschouwd worden als een klein tot middelgroot museum. De belangrijkste conclusies van de trendrapportage 'Agenda 2026' voor Museum Jan Cunen zijn:

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

2.2 Beleidsmatige context

Tegen de Stroom in ...

In 2013 heeft de gemeente maatregelen voorgesteld om te komen tot een herziening van de (financiële) verhoudingen met de professionele cultuurinstellingen in Oss. Behalve dat er een financiële noodzaak was om dit te doen, was er ook inhoudelijk aanleiding toe. De professionele cultuursector kampt met uitdagende veranderingen. De sector in zijn geheel krimpt. Landelijk zijn er minder middelen beschikbaar. Er komen steeds minder jongeren en steeds meer ouderen. Daardoor ontstaan andere consumptiepatronen voor kunst en cultuur, ook door technologische ontwikkelingen. Huishoudens geven minder uit aan cultuur.

Daarnaast leeft in Oss het gevoel dat de professionele cultuurinstellingen meer met elkaar moeten samenwerken om gezamenlijk sterker te kunnen staan. Ook moet de gerichtheid op Oss en haar inwoners meer tot uitdrukking komen in de programmering en in het aanbod. Bij dit alles dient er focus te blijven op toegankelijkheid, op een gevarieerd aanbod en op kunst- en cultuureducatie. Dat vergt een andere manier van denken en een andere manier van doen.

De hervormingsopdracht (inclusief financiële taakstellingen) heeft er toe geleid dat er door de gemeente en de professionele cultuurinstellingen in Oss een gezamenlijke nieuwe visie is ontwikkeld op kunst en cultuur in Oss: “Tegen de stroom in; Focus op kunst en cultuur in Oss”. Deze cultuurvisie beschrijft de culturele identiteit, de samenwerkingsmogelijkheden, de verbondenheid met de Osse en Maaslandse samenleving, het belang van de kunst- en cultuureducatie en is begin 2014 door de raad vastgesteld.

De messen geslepen ...

De cultuurvisie is de leidraad geweest voor de volgende stap van de professionele cultuurinstellingen in Oss. Gezamenlijk hebben ze de visie vertaald in een samenwerkingsambitie én in afzonderlijke deelplannen voor elke instelling. In “De messen geslepen; de cultuurvisie in Oss aangescherpt” worden de gezamenlijke ambities verwoord in termen van programmering, marketing en bedrijfsvoering, lokale verankering en educatie.

De individuele plannen gaan nader in op de culturele functies, de noodzakelijke aanpassingen in de organisaties, de huisvestingsvraagstukken en de manieren van bezuinigen, passend bij de nieuwe opgaven.

De titel van het rapport “De messen geslepen ...” appelleert volgens de instellingen aan de culturele identiteit van Oss: een roemrucht verleden, tegen de stroom in. En ook: vechten voor een beter bestaan, vernieuwing en verbetering. Op die manier zien zij de route naar een nieuwe cultuurvisie in Oss: “de messen geslepen”, de mouwen opgestroopt en de blik fier op de toekomst gericht. Zo kijken ze samen naar educatie, programmering en bedrijfsvoering en stemmen ze de individuele plannen af op de beschikbare middelen.

Verder geven de organisaties aan dat “de reorganisatie van de cultuursector nieuwe kansen biedt”. Hervormingen zijn noodzakelijk om de cultuurorganisaties zich aan te laten passen aan nieuwe omstandigheden: andere consumptiepatronen, minder middelen, meer samenwerking, hernieuwing van de kunst- en cultuureducatie, sterker gericht op en verbonden met de inwoners van Oss en van het Maasland.

Zowel in de herziene visie als in de uitwerking daarvan wordt verwoord wat belangrijk is voor Oss op het gebied van kunst en cultuur. Op dit gebied heeft Oss vele verworvenheden ontwikkeld, waarbij de cultuureducatie misschien wel het meest in het oog springt. Educatieve werkvormen ontwikkelen, waarbij jeugd en jongeren al vroegtijdig in aanraking worden gebracht met diverse vormen van cultuur, is altijd een drijvende kracht geweest in de ontwikkeling van ons cultuurbeleid. Niet in het minst ook in de uitbouw en verbreding van het culturele speelveld.

Nu hervormingen noodzakelijk zijn, blijft cultuureducatie ook één van de belangrijke pijlers van de hernieuwde cultuurvisie. Daarnaast wordt belang gehecht aan een breed en kwalitatief goed aanbod, dat ook toegankelijk blijft voor degenen die daar gebruik van willen maken. Er moet ruimte zijn en blijven voor allerlei uiteenlopende vormen van cultuur, variërend van archeologie en lokale historie tot experimenteel theater en alles wat daar tussen zit. Maar altijd met de focus op Oss en zijn inwoners.

Dat cultuur leeft in Oss en niet alleen iets is van gemeente en de professionele organisaties, wordt ook zichtbaar in het burgerinitiatief "Cultuurplatform Oss". Dit initiatief wordt gevormd door een verscheidenheid van inwoners uit Oss en heeft zich nadrukkelijk aan de tafel gemeld om mee te praten en te denken over een aantrekkelijk en gevarieerd cultuuraanbod. Hiermee wordt wel een robuuste basis gelegd voor de toekomst, waarbij de cultuurinstellingen zich sterker met elkaar verbonden weten. En daardoor de uitdagingen gezamenlijk ook beter kunnen aangaan.

Hoofdstuk 3 Museaal concept

3.1 Missie

Museum Jan Cunen wil beeldende kunst, cultuur en lokale geschiedenis voor een breed publiek toegankelijk en beleefbaar maken, op eigentijdse wijze en podium biedend aan experiment en vernieuwing. Museum Jan Cunen wil met haar museale activiteiten midden in de samenleving staan en bijdragen aan het creatieve vermogen en de sociaaleconomische ontwikkeling van Oss en Maasland.

Om deze missie in te kleuren spreekt ons de beeldspraak van de groeiparel aan. In weerwil van de bezuinigingstaakstelling willen we met het museum groeien. Groeien in kwaliteit, publieksbereik en uitstraling. Museum Jan Cunen is een groeiparel; we hebben immers al een prachtige basis om op voort te bouwen: gehuisvest in Villa Constance, één van de mooiste monumenten in de stad. Een monument dat ook nog eens getuigt van de unieke geschiedenis van Oss en Maasland. En er is door de jaren heen een kunstcollectie opgebouwd waar menig museum jaloers op kan zijn. Gebouw, collectie en onze geschiedenis bieden een onuitputtelijke bron om te verhalen en te verbeelden. In dat verhalen en verbeelden ligt wat ons betreft de uitdaging voor de komende jaren; juist daarin willen we groeien. We willen het museum verder ontwikkelen als plek waar de verbeelding aan de macht is. Een plek waar je schoonheid kunt ervaren; een plek van bezinning en vergezichten. En waar de verbeelding aan de macht is, is ook ruimte voor opinie en debat, voor schurende inzichten en opvattingen die wakker schudden. Ook daarin wil Museum Jan Cunen groeien.

Villa Constance is een prachtige plek voor een prachtig museum. Daar willen we zoveel mogelijk inwoners van Oss en bezoekers van buiten ontvangen. Maar we willen ons ook buiten het museum manifesteren, in de wijken en de kernen, in het onderwijs en bij bedrijven, op locatie en online. We willen Museum Jan Cunen weer in de hoofden en de harten brengen van de inwoners van Oss en Maasland. Bovendien wil Museum Jan Cunen een nationaal publiek raken en trekken.

De andere culturele instellingen kennen een vergelijkbare ambitie; waar mogelijk en zinvol zullen we samen met onze culturele partners werken aan een aantrekkelijk culturele klimaat in onze gemeente Oss.

3.2 Doelgroepen en publieksbereik

Museum Jan Cunen richt zich op:

- Kunstpubliek uit het land en inwoners uit Oss en Maasland, met publieksvriendelijke programmering, inspelend op de belangstellingsfeer van een breed publiek en met bijzondere tentoonstellingen die ook voor een landelijk publiek aanleiding bieden om naar Oss te komen;
- Specifieke aandacht voor de jeugd; de bloeiende praktijk van museumeducatie wordt gekoesterd en waar mogelijk uitgebouwd.

- Specifieke aandacht voor de groeiende groep senioren; waar reeds een bloeiende educatiepraktijk voor de jeugd is opgebouwd, willen we in de komende jaren ook programma's museumeducatie voor senioren ontwikkelen.

Momenteel trekt het museum jaarlijks 10 tot 15.000 bezoekers en daarnaast zo'n 8.000 leerlingen. We gaan er vanuit dat met een publieksgerichte programmering de bezoekersaantallen zullen stijgen richting 20.000, exclusief het onderwijs. Het bereik onder leerlingen zal naar verwachting op een constant hoog niveau blijven; we voorzien daarin geen verdere groei.

Wij merken op dat lokaal publiek niet zozeer te winnen is met lokale thema's; inwoners zijn juist trots op hun museum als dat museum met interessante tentoonstellingen ook landelijk media-aandacht en publiek weet te trekken. De manier om de eigen inwoners weer aan het museum te binden ligt wat ons betreft meer in het consequent investeren in contacten met inwoners, in combinatie met programmering van actuele onderwerpen die inspelen op de belevings sfeer van het publiek. Luiken open, zichtbaar zijn en spelen met specifieke doelgroepen!

3.3 Profiel

Museum Jan Cunen zal een ander profiel krijgen, niet alleen qua bedrijfsvoering en ondernemerschap, maar eerst en vooral voor wat betreft het museale concept.

“Het museum toont de collectie 19e eeuwse schilderijen en tekeningen die vanaf de jaren vijftig van de vorige eeuw werd opgebouwd én maakt tentoonstellingen vanuit de laat 19e eeuwse en vroeg 20e eeuwse geschiedenis van het agrarisch-industriële Maasland. Kunstenaars, vormgevers, ondernemers, onderzoekers, politici, jongeren en gevestigde burgers van nu reflecteren in woord en beeld op deze presentaties. De brug wordt zo geslagen naar de postindustriële toekomst van Oss en Maasland om die te voeden en mede vorm te geven. Het museum wordt dan, steunend op zijn educatieve functie, een prikkelend podium voor 19e en 21e eeuwse kunst en lokaal-regionale geschiedenis, voor jong talent, voor ideevorming en debat en legt een verbinding tussen een 'rijk' verleden, een turbulent heden en uitdagingen voor de toekomst” (citaat uit het advies “een nieuw elan” van de Groep Jacobs).

Met dit advies komt de focus te liggen op twee inhoudelijke invalshoeken, consequent te verbinden met vraagstukken van deze tijd:

- Collectie 19^e eeuwse schilderkunst;
- Lokaal/regionale geschiedenis; het Verhaal van Oss.

Dat verbinden met de actualiteit geeft kleur en betekenis aan onze programma's. We willen daarin onderscheidend zijn, waar mogelijk de randjes opzoekend, spiegelend, verdiepend, betekenisgevend en inspirerend. Wij zien daarin bij uitstek een rol weggelegd voor hedendaagse kunst en hedendaagse kunstenaars. Op deze wijze willen wij zoals de Groep Jacobs het verwoordt een podium voor experiment en vernieuwing zijn.

De twee invalshoeken hebben wat ons betreft een verschillend soortelijk gewicht en vragen om een verschillende aanpak. De collectie 19^e eeuwse kunst biedt naar ons idee de beste kansen om met aansprekende programma's een breed publiek te trekken, lokaal en bovenlokaal. Voor het tentoonstellingsprogramma van Museum Jan Cunen-nieuwe-stijl zal de 19^e eeuwse schilderkunst de hoofdlijn zijn, vaak in de combinatie/confrontatie met hedendaagse kunst. Daartoe zullen we ook goed gebruik maken van de collectie hedendaagse kunst.

We onderschrijven het belang om belangrijke ontwikkelingen en gebeurtenissen die Oss en Maasland gemaakt hebben tot wat we nu zijn, te belichten in Museum Jan Cunen. Niet alleen als geschiedschrijving, maar juist om voeding te geven aan het denken over onze toekomst. De agrarisch-industriële ontwikkeling van Oss is nog steeds een leidend thema in de economische agenda van Oss en Maasland; de gemeente Oss profileert zich samen met het bedrijfsleven op de thema's food & health en Agrifoodcapital. Bedrijven, kennisinstellingen de overheid hebben zich verenigd in de Kracht van Oss, dat met het thema 'Voedsel vormt Oss' nieuwe impulsen wil geven aan de food- en healthsector. Op deze thematiek willen we als museum zeker inspelen, maar op een andere manier dan in de hoofdlijn 19^e eeuwse schilderkunst – hedendaagse kunst. De agrarisch-industriële ontwikkeling c.q. het thema 'Voedsel vormt Oss' is in onze ogen minder geschikt voor een doorlopende programmering in tentoonstellingen; om 'Voedsel vormt Oss' telkens opnieuw in tentoonstellingen te visualiseren is teveel van het goede. De thematiek leent zich eerder voor af en toe een grote publieksmanifestatie. En daar willen we als museum graag het initiatief toe nemen, als het even kan in samenwerking met andere culturele instellingen en met partners van de Kracht van Oss.

Door niet te klein te denken, maar groot en overstijgend, door het lef te hebben om ook commercieel te denken, door niet in te zetten op MJC als lokaal museum, maar juist als museum van regionaal belang en nationale potentie, zien we mogelijkheden om Museum Jan Cunen verder te laten groeien.

Tentoonstellingsthema's

In haar tentoonstellingskeuze gaat Museum Jan Cunen uit van zowel publieksgerichte als highbrow-thema's. Het grootste deel van de exposities zal op enigerlei wijze een link hebben naar een Verhaal van Oss. Dat kan door een kunstenaar te programmeren die een relatie heeft met Oss, door een thema te kiezen dat voortkomt uit de geschiedenis of het heden van Oss, door de collectie van het museum als uitgangspunt te nemen. Maar telkens dient het lokale karakter te worden overstegen zodat elke tentoonstelling ook van nationale betekenis is. Dan bedien je zowel het publiek uit Oss en omstreken alsook de landelijke bezoekers. Vanzelfsprekend zullen er ook bijzondere publiekstrekkingen worden geprogrammeerd: als zulke kansen zich voordoen zal het verhaal van de desbetreffende expositie leidend zijn.

Hoofdstuk 4 *Programmering en presentatie*

4.1 19e eeuwse schilderkunst

Citaat uit "Een nieuw elan"

"In de museumwereld zien we een tendens van toenemende verbijzondering. Het eigen karakter, het unique sellingpoint, van een museum wordt belangrijk. In de regio tussen Breda, Nijmegen en Eindhoven is er geen specifiek museum voor 19^e eeuwse kunst en Oss kan zich daarin onderscheiden. Vanuit zijn functie streeft het museum naar duurzame samenwerking met grote musea met 19^e eeuwse collecties, zoals Amsterdam, Utrecht, Rotterdam en Den Haag, om met daar werkzame conservatoren kwalitatief hoogwaardige, en zo mogelijk experimentele tentoonstellingen samen te stellen. In hun eigen museum hebben zij daar meestal maar een beperkte mogelijkheid voor. De band met de eigen tijd wordt intact gehouden door voor museumeducatieve projecten kunstenaars en vormgevers te vragen hun interpretaties te geven van de 19^e eeuwse verbeeldingen. De inzet van 'levende' kunstenaars en ontwerpers bij museumeducatie wordt een van de troefkaarten van het museum".

Confrontatie 19^e eeuwse schilderkunst - hedendaagse kunst als hoofdlijn

Met de stelling dat de 19^e eeuwse collectie schilderkunst het unique sellingpoint van het museum is zijn wij het grondig eens, zeker in de ambitie eigen signatuur te ontwikkelen door 19^e eeuwse schilderkunst en hedendaagse kunst met elkaar te confronteren. We zien deze programmering als hoofdlijn van Museum Jan Cunen-nieuwe-stijl.

Om die hoofdlijn waar te kunnen maken willen we samenwerkingsverbanden aangaan met andere musea, met als inzet: collectie-uitwisseling, benutten van aanwezige expertises en waar mogelijk : coproduceren.

4.2 Verhaal van Oss

Citaat uit "Een nieuw elan"

"Oss onderscheidt zich ook door haar eigen industriële en agrarische ontwikkelingsgeschiedenis. Het Bergoss-tapijt, de Unox-worst en de Organon-pil wisten in veel Nederlandse huishoudens binnen te dringen. De archeologische vondsten uit IJzertijd en Romeinse tijd op de overgang van het zandlandschap naar het rivierenlandschap, het Vorstengraf van Oss, de ontwikkeling van het Maasland met zijn dorpen en stadjes die vochten tegen het water van de Maas, de Beersche Overlaat; het spreekt veel van de inwoners tot de verbeelding. Een wisselwerking tussen 19e eeuwse kunst en agrarisch-industriële geschiedenis met betekenisvol leven in deze eeuw geeft kracht aan het debat voor de toekomst".

‘Voedsel vormt Oss’ als thema voor gemeentebrede publieksmanifestaties

Zoals gezegd, denken wij dat de thematiek van ‘Voedsel vormt Oss’ zich minder leent voor een continue stroom tentoonstellingsprojecten. Maar eens te meer kan ‘Voedsel vormt Oss’ het thema zijn voor een gemeentebrede, wat ons betreft vast terugkerende publieksmanifestatie. Het culturele veld kan samen met allerhande partners uit het onderwijs en het bedrijfsleven de handen ineen slaan voor de organisatie van, laten we zeggen een ‘Biënnale Voedsel Vormt Oss’. Met exposities, optredens, proeverijen, productpresentaties, bedrijfsbezoeken enz. Op deze manier ontstaat een vorm van horizontale programmering, waarbij het geheel van de verschillende programmaonderdelen meer is dan de som van wat elke organisatie anders had gepresenteerd. Wij denken dat zo’n aanpak goed aansluit op de ambities om in gezamenlijkheid te werken aan programma’s en publieksbenadering. In co-creatie met lokale en regionale partners en netwerken, professionele kunstenaars en amateurverenigingen, op scholen, in bedrijven, op locatie en in de kernen.

Op deze wijze kan Museum Jan Cunen inspelen op en bijdragen aan de Osse economische agenda.

4.3 Semi-permanente presentaties: Museum Jan Cunen in short stories

Het verhaal van Oss zal de komende periode mede vorm krijgen via de presentatie van short stories. Hiertoe zal een ontwerpopdracht worden gegeven die gefaseerd kan worden uitgevoerd en ingevuld. De kerncollectie vormt daarbij het vertrekpunt. Een selectie uit de collectie (Kruseman, Mesdag, Israëls, Toorop, Koekoek, Breitner en andere meesters) vertelt short stories over de topstukken van het museum en Oss en de Ossenaren, die zich als een goed boek laten lezen en ruimte laten voor eigen invulling, en die telkens een organische verbinding aangaan met de wisselende tentoonstellingen. Een aantal andere voorbeelden van short stories: *In de mist van de tijd* (oorsprong). *De ziel van het Maasland* (religie, ideologie en spiritualiteit). *De wegen van de voorspoed* (de haven, de multinationale handel en het water). *De rebelse geest* (de bende van Oss, vakbonden). *Gezicht op Oss*. (Een goede short story staat of valt met pakkende personages, die weer verbonden worden met andere thema’s, zoals religie. Daarom een centrale rol voor een selectie uit de portretten van industriëlenfamilies en de oprichter, archivaris Jan Cunen). Met multimedia toont de tentoonstelling de onzichtbare draden tussen de short stories, in confrontatie met nieuwe portretten, gemaakt door kunstenaars/fotografen, van de kleinkinderen van de industriëlen en de Ossenaren die de stad zijn kleur geven.

Tentoonstellingsprogramma voorjaar 2016

Op basis van bovenstaande programmalijnen is voor de eerste helft van 2016 een tentoonstellingsprogramma samengesteld. Op 20 februari 2016 worden drie tentoonstellingen geopend:

- Chris Berens, een moderne Jeroen Bosch
- We Make Carpets – tapijntwerpen van Amsterdams kunstenaarscollectief
- Topstukken uit de collectie Haagse School.

Dit programma met toelichting is opgenomen in bijlage 7.

Hoofdstuk 5 *Museumeducatie*

5.1 Huidige situatie

Museum Jan Cunen heeft een reputatie op te houden op het punt van museumeducatie. Met een innovatieve aanpak (werken met levende kunstenaars, multidisciplinaire aanpak) en een nauwe samenwerking met het onderwijs, worden jaarlijks zo'n 8000 leerlingen bereikt.

De huidige educatiepraktijk bestaat uit:

- De bovenkamer 'het hoofd van de kunstenaar';
- OKVO (Osse Kunstinstellingen Voor primair Onderwijs) is een samenwerkingsverband van de culturele instellingen en het onderwijs; Organiseert het kunstmenu;
- Vraaggericht aanbod; op verzoek van scholen maatwerkprogramma's bij het tentoonstellingsaanbod;
- Individueel aanbod: educatieaanbod voor individuele bezoekers en families met kijk- en doe-opdrachten;
- Museumschool: samenwerkingsverband tussen het museum en de VMBO-school Het Hooghuis; leerlingen richten zelf een tentoonstelling in daarvoor geschikte museumlokalen op school.

5.2 Ambitie

Museumeducatie moet een troefkaart blijven en zo mogelijk verder worden ontwikkeld. De mogelijkheden daarvoor zijn voor wat betreft de formatie in de nieuwe situatie aanwezig: net als nu zal in de toekomst 0,8 fte beschikbaar zijn voor museumeducatie. Deze capaciteit zou in netwerkverband verder kunnen worden uitgebreid door:

- Uitvoering meer over te laten aan capaciteit binnen onderwijsinstellingen. Inmiddels is een samenwerkingsovereenkomst Museumeducatie met het Hooghuis afgesloten die voorziet in inzet van extra formatie voor museumeducatie bij het Hooghuis. Het is wenselijk ook met andere onderwijsinstellingen te komen tot vaste afspraken over formatieve inzet om projecten museumeducatie uit te voeren. Van groot belang is om betrokken docenten zo goed mogelijk aangesloten te krijgen op de educatieve programma's van het museum. Daarvoor is nodig dat reeds bij de samenstelling van programma's museumeducatie gekeken afstemming gezocht wordt met leerdoelen en lesprogramma's van het onderwijs;
- We hebben wederom een beroep gedaan op het fonds Cultuurparticipatie en het Prins Bernhard Cultuurfonds. Tot ons genoegen kunnen we melden dat deze aanvragen zijn gehonoreerd.

Dit betekent dat we nieuwe programma's museumeducatie kunnen opzetten waarin juist de verbinding wordt gelegd met de hoofdthema's 19^e eeuwse schilderkunst en Het Verhaal van Oss, met hedendaagse kunstenaars die een belangrijke schakel vormen in het werken met leerlingen;

- Voor de groeiende groep senioren willen we educatieprogramma's ontwikkelen. We zoeken hierin de samenwerking op met o.a. de Bibliotheek en seniorenorganisaties.
- Een groter beroep op vrijwilligers bij de uitvoering/begeleiding van museumeducatie in het museum: rondleidingen, workshops. Vrijwilligers kunnen mogelijk geworven worden onder oud-docenten.

Voor de medewerker museumeducatie zal het accent van de werkzaamheden verschuiven naar een meer ontwikkelende en coördinerende rol:

- Ontwikkelen van een jaarlijks educatieprogramma voor het onderwijs, bestaande uit een basisaanbod museumeducatie en een maatwerkprogramma rondom het betreffende tentoonstellingsaanbod. Zo goed mogelijk afgestemd op de vraag vanuit het onderwijs;
- Maken van afspraken over museumeducatieprogramma's op school en de bewaking daarvan;
- Het meekrijgen en aansturen van de uitvoerders (ICC-ers, CKV-docenten) in het onderwijs;
- Aansturen van vrijwilligers voor uitvoering van educatieprojecten in het museum;
- Aanboren van (middelen voor) extra capaciteit op projectbasis uit fondswerving.

Hoofdstuk 6 **Collectiebeleid**

6.1 **Profiel collectie**

De collectie van Museum Jan Cunen bestaat uit: beeldende kunst vanaf 1800 tot nu (schilderijen, tekeningen, fotografie, film, video, installaties en beeldhouwkunst) en streekhistorische objecten. Binnen de collectie beeldende kunst (ca. 1500 objecten) vormt de collectie 19^e eeuwse kunst (ca. 200 objecten) een representatief overzicht van de 19^e eeuw, van romantiek tot Haagse School.

De 19^e eeuwse beeldende kunstcollectie is van topkwaliteit en vormt een USP onder de rivieren. Een kwart van deze collectie is aan Oss gerelateerd, zoals de portretten van burgemeesters, Osse industriëlen en het portret van Koningin Wilhelmina. De collectie van Oss kan beschouwd worden als een goede dwarsdoorsnede van de in Nederland aanwezige collectie 19^e eeuwse beeldende kunst. Oss werd in de 19^e eeuw niet veelvuldig door kunstenaars bezocht. Er zijn dus maar enkele schilderijen of tekeningen uit die periode waarop Oss is afgebeeld. De relatie met de 19^e eeuw kan vooral gelegd worden met de toenmalige industriëlen als kopers van kunst.

Naast de beeldende kunstcollectie, die deels uit 19^e eeuwse beeldende kunst bestaat, beschikt het museum over een collectie Streekhistorie. Deze collectie bestaat uit archeologische vondsten, religieuze voorwerpen, gebruiksvoorwerpen, industriële voorwerpen en documenten.

De ambitie is in (semi-)permanente presentaties en in wisseltentoonstellingen meer eigen collectie te tonen. Ook in het project Museumschool kan (meer) van de eigen collectie gebruik worden gemaakt.

De collectie blijft eigendom van de gemeente.

Het stichtingsbestuur heeft met de gemeente een collectiebeheersovereenkomst afgesloten waarin afspraken zijn gemaakt voor een periode van 10 jaar. Daarin is ondermeer vastgelegd dat er in 2016 een nieuw collectieplan 2017-2020 zal worden opgesteld. Ook zullen jaarlijks collectiebeheersplannen worden gemaakt (zie hierna paragraaf 6.3).

6.2 **Verzamel-/ontzamelbeleid**

In 2014 is initiatief genomen om de BKR-collectie af te stoten. Van belang is nieuw beleid te formuleren over hoe in de toekomst met de collectie moet worden omgegaan. Wordt er verdergaand ontzamd? Is er nog ruimte voor nieuwe aankopen? Stichting en gemeente zullen hier nadere afspraken over moeten maken.

In de aangepaste begroting voor Museum Jan Cunen-nieuwe-stijl is geen rekening gehouden met een aankoopbudget. Dit betekent dat er geen actief aankoopbeleid kan worden gevoerd. Wat wel kan:

- In het kader van collectiemobiliteit objecten in bruikleen geven aan andere musea en in ruil daarvoor ook nieuwe objecten in bruikleen nemen. Dit zou met gesloten beurs kunnen; Museum GoudA en het Haags Gemeentemuseum hebben recent zelfs kunstwerken met gesloten beurs geruild (eigendomsoverdracht).
- In het kader van tentoonstellingsprojecten kunnen opdrachten worden verleend voor het maken van nieuw werk, afhankelijk van het beschikbare tentoonstellingsbudget. Deze kunstwerken in opdracht kunnen mogelijk ook in eigendom worden verkregen.
- Aanvaarden van schenkingen/bruiklenen: vanuit particuliere verzamelingen kunnen werken in eigendom worden aanvaard.
- Crowdfunding: voor gerichte aankopen kunnen crowdfundingacties worden opgezet.

Het verzamel- en ontzamelbeleid zal gemotiveerd moeten worden vanuit het nieuwe museumprofiel en vastgelegd in het meerjaren collectieplan

6.3 Collectiebeheer

In april 2014 is door Helicon een nulmeting uitgevoerd naar de staat van de collectie (beheer en onderhoud) en de registratie daarvan. Deze nulmeting is als bijlage opgenomen in de collectiebeheerovereenkomst. De nulmeting heeft opgeleverd dat:

- De basisregistratie moet worden bijgewerkt;
- De collectie gestabiliseerd moet worden (depots opruimen, herverpakken, restauratiewerkzaamheden);
- Inventaris en gereedschap voor collectiebeheer moet worden aangeschaft.

In het budget voor frictie-/investeringskosten is rekening gehouden met een eenmalig bedrag van € 82.500,- om genoemde maatregelen te kunnen uitvoeren. Met de uitvoering daarvan is inmiddels begonnen.

Om de collectie goed te kunnen beheren zijn ook verbeteringen in het depot nodig. Waar de collectie nu nog in verschillende externe depots is opgeslagen, wordt er aan gewerkt om de collectie onder te brengen in de twee depots in de kelder onder het gemeentehuis. Met klimaataanpassingen en bouwkundige verbeteringen is een investeringsbedrag gemoeid van € 154.500,-. Dit bedrag is opgenomen in het budget frictie-/investeringskosten.

Plan van aanpak collectiebeheer eind 2015

Met het oog op de verzelfstandiging en de overdracht van de collectie aan het stichtingsbestuur is eind 2015 opnieuw de balans opgemaakt met betrekking tot het collectiebeheer. In opdracht van de gemeente is door bureau Helicon een plan van aanpak gemaakt om de nog resterende achterstanden in het collectiebeheer begin 2016 weg te werken. Voor de uitvoering van dit plan heeft de gemeente een extra eenmalig bedrag van € 50.000 beschikbaar gesteld. Hiermee kan het collectiebeheer begin 2016 nagenoeg up-to-date aan het stichtingsbestuur worden overgedragen. De resterende lacunes zullen vastgelegd worden in een overdrachtsdocument.

Hoofdstuk 7 Publieksvoorzieningen

7.1 Museumcafé

Musea beschikken meestal over een museumcafé en/of een restaurant. De aanwezigheid van horeca draagt ook bij aan betere mogelijkheden voor verhuur en daarmee aan het genereren van eigen inkomsten. Bijkomend effect is dat met goed lopende horeca ook bezoekersgroepen naar het museum getrokken worden die anders niet zouden komen. Zeker in het licht van thematische programmering rond het Verhaal van Oss, kan Museum Jan Cunen zich ontwikkelen tot een gekende ontmoetingsplaats voor bedrijven en instellingen. Het kunnen beschikken over aantrekkelijke horeca, in de vorm van een museumcafé zien we als een must om als culturele onderneming tot een gezonde exploitatieopzet te komen.

Villa Constance, gelegen aan de Molenstraat en de Raadhuislaan, ligt strategisch aan hoofdroutes naar het centrum, dichtbij het station en heeft een uitstraling die vraagt om een uitnodigende horecavoorziening. Uitbreiding van de horeca zien we als belangrijke voorwaarde om in de toekomst minder afhankelijk te worden van subsidies en meer eigen inkomsten te kunnen genereren. Goede horeca is niet alleen van belang voor ontvangst van de individuele museumbezoeker, maar ook voor bijeenkomsten van groepen, relatiemarketing en netwerkbijeenkomsten van het bedrijfsleven.

Wij hebben laten onderzoeken of er mogelijkheden zijn om een vernieuwd museumcafé met brasserie te verpachten aan een horecaondernemer uit de stad.

Uitgangspunt daarbij was een forse uitbreiding aan de achterkant van de villa, waarin de horecafunctie zou kunnen worden ondergebracht. Deze variant bleek vooralsnog echter financieel niet haalbaar. Daarom is gekozen voor een bescheiden museumhoreca met inschakeling van vrijwilligers. Deze zal samen met museumwinkel en nieuwe publieksentree worden ondergebracht in een beperkte vernieuwbouw aan de achterzijde van de villa (zie ook hoofdstuk 11).

Een betere eigen horecavoorziening zal ook voor het museum extra inkomsten opleveren. In de begroting gaan we er vanuit dat elke museumbezoeker een netto-opbrengst uit horeca genereert van (op termijn) € 0,45. Dit is een gemiddelde in de Nederlandse musea. Veiligheidshalve berekenen we deze opbrengstpotentie alleen over de reguliere bezoekers; niet de leerlingen. Om de kosten van de omzet zoveel mogelijk te beperken wordt een vrijwilligersteam ingezet dat wordt aangestuurd door een professional.

7.2 Museumwinkel

Ook de museumwinkel heeft dringend behoefte aan herpositionering. En ook de museumwinkel zien we als een belangrijk instrument voor het genereren van meer eigen inkomsten. Het ligt in de bedoeling in verzelfstandigde vorm de winkel te upgraden door:

- Merchandising van de collectie en grote tentoonstellingen. In het bijzonder kaarten en posters met afbeeldingen van kunstwerken uit de eigen collectie bieden goede mogelijkheden.
- Het assortiment te vergroten met algemene museumgifts (kaarten, tassen, agenda's enz.);
- Het assortiment te verbreden met producten van designers/kunstenaars uit Oss. Hierin zal de samenwerking met MES worden opgezocht.

In het verleden is sprake geweest van een mogelijke combinatie met de VVV. Het stichtingsbestuur wil zich inspannen om de combinatie van VVV met museumwinkel alsnog mogelijk te maken.

De museumwinkel leent zich bij uitstek voor begeleiding door vrijwilligers.

In de begroting gaan we net als bij de horeca (op termijn) uit van een netto-opbrengst per museumbezoeker van € 0,45. Ook hier hebben we de opbrengst in de begroting alleen berekend over de reguliere bezoekers; niet over de leerlingen.

Hoofdstuk 8 Fondswerving

Museum Jan Cunen zal in toenemende mate afhankelijk worden van eigen inkomsten. Naast eigen inkomsten uit entreegelden en winkel en horeca, zal Museum Jan Cunen ook inkomsten moeten genereren uit projectsubsidies, sponsoring en donaties. Ook deze inkomsten zullen structureel deel gaan uitmaken van de exploitatiebegroting.

8.1 Projectsubsidies

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

Wij gaan uit van gemiddeld € 15.000,— aan inkomsten uit projectsubsidies en fondsgelden per tentoonstelling. Het museum zal jaarlijks 2 a 3 tentoonstellingen organiseren. In de meerjarenbegroting ramen wij een bedrag aan inkomsten uit projectsubsidies, dat uiteindelijk oploopt tot € 40.000,- per jaar.

8.2 Sponsoring en partnerships bedrijfsleven

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

Met Museum Jan Cunen als groeiparel moet het mogelijk zijn om een groeiend netwerk van founders en sponsors aan het museum te verbinden. De grote Osse bedrijven en multinationals die hun wortels in Oss hebben willen we interesseren om zich blijvend te afficheren met Museum Jan Cunen. Museum Jan Cunen moet een '*brand*' zijn dat zij willen promoten en financieel willen ondersteunen. In ruil daarvoor kan het museum fungeren als fantastische setting voor de recepties, diners, lezingen, enz. die deze bedrijven willen organiseren.

Naast project- of zaalsponsoring kan overwogen worden een businessclub Museum Jan Cunen op te zetten, analoog aan de Vrienden van.

Aan inkomsten uit sponsoring ramen wij op termijn in totaal een bedrag van € 25.000,- per jaar.

8.3 Fondswerving particuliere sector

Met de mogelijkheden van de nieuwe Geefwet is het voor Museum Jan Cunen interessant om te werken met periodieke schenkingen van particulieren, gebruik makend van de fiscale voordelen van de nieuwe Geefwet. Wanneer een particulier bereid is om vijf jaar lang een bedrag van minimaal € 100,— per jaar te schenken (notarieel vast te leggen), is de schenking voor 125% aftrekbaar. Uitgaande van een schenking € 100,— per jaar en een belastingtarief van 52%, heeft de schenker een belastingvoordeel van: $125\% \times € 100,— \times 52\% \text{ belasting} = € 65,—$. De nettokosten van de schenking van € 100,— bedragen in dit geval slechts € 35,— per jaar.

Wij willen gaan werken met een propositie 'beneficiënten Museum Jan Cunen'. Een beneficiënt Museum Jan Cunen betaalt jaarlijks € 500,— (nettobijdrage; de beneficiënt betaalt na aftrek belasting minder dan de helft). Beneficiënten hebben gratis toegang tot tentoonstellingen, lezingen enzovoorts. Minimaal eenmaal per jaar wordt de groep beneficiënten uitgenodigd voor een bijzondere ontmoeting. Wij gaan uit van een groeiend aantal beneficiënten tot uiteindelijk vijftig personen. Dit betekent op termijn een inkomstenbron van € 25.000,— per jaar.

Naast het benutten van de fiscale voordelen van een periodieke schenking kan het fenomeen 'Vrienden van' worden geïntensiveerd. Museum Jan Cunen heeft nu al zo'n 200 Vrienden. De inzet is dit aantal te verhogen en te koppelen aan bijdrage van € 50,— per jaar (is nu € 25,-). Deze inkomsten komen overigens niet rechtstreeks ten goede aan museumexploitatie, maar komen beschikbaar voor de stichting Vrienden van Museum Jan Cunen. Met de stichting willen wij afspraken maken hoe deze inkomsten ten goede kunnen komen aan het museum. In de begroting gaan wij uit van een stijging van deze inkomstenbron die uiteindelijk oploopt tot € 7.500,- per jaar.

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

8.4 Kosten fundraising

In 2016 zal er gestart moeten worden met het opzetten van fondswervingscampagnes, die verder kunnen worden uitgerold. Deze campagnes moeten per doelgroep voorzien in heldere proposities, waarin aangegeven wordt wat de tegenprestatie is die Museum Jan Cunen tegenover de bijdrage stelt. Bewaakt moet worden dat de kosten van de tegenprestaties beperkt zijn.

Om de verschillende vormen van fondswerving zullen campagnekosten gemaakt moeten worden, zal permanent aan relatiebeheer moeten worden gewerkt en zal met enige regelmaat een beroep gedaan moeten worden op een fondswerver, die fondswerving aanjaagt en ondersteunt. In de begroting ramen wij bij de uitgaven een bedrag dat oploopt tot jaarlijks ca. € 25.000,- voor campagnekosten van inhuur van een fondswerver.

De fondswerver heeft als taak om alle campagnes voor het verwerven van projectsubsidies, sponsoring/partnerships en fondswerving onder particulieren op te zetten en directie en bestuur ondersteunt bij het uitvoeren daarvan, inclusief contractuele afhandeling. De fondswerver zit niet in de vaste formatie, maar wordt op projectbasis per campagne binnengehaald. Na een opbouwperiode van enkele jaren zullen de werkzaamheden die nodig zijn voor fundraising meer door de staande organisatie worden overgenomen. Wanneer er daadwerkelijk sprake is van een min of meer constante stroom aan inkomsten, kan overwogen worden te voorzien in enige uitbreiding van de formatie voor dit doel.

8.5 Budgetbewaking

Het werken met substantieel meer eigen inkomsten vraagt een strakke begrotingsdiscipline, niet alleen van Museum Jan Cunen als geheel, maar ook bij projecten die in belangrijke mate afhankelijk zijn van projectsubsidies en sponsoring. Bij grote projecten zal gewerkt worden met projectbegrotingen waarbij gestuurd wordt op een goede balans tussen inkomsten en uitgaven. De projectbegroting zal zodanig moeten worden ingericht dat tussentijds kan worden bijgestuurd wanneer inkomsten niet gehaald blijken te worden. De directeur zal de budgetbeheerder van een project (de tentoonstellingsmaker, projectleider/medewerker museumeducatie) hier op moeten aansturen.

Hoofdstuk 9 Draagvlakvorming en communicatie

9.1 Communicatie naar doelgroepen

Alle tentoonstellingsactiviteiten en de hospitality van Museum Jan Cunen zijn gericht op een breed publiek, met specifieke aandacht voor:

- Families/gezinnen;
- Senioren;
- Leerlingen.

De communicatie- en marketingstrategie zal per tentoonstelling wisselen. Bij de wisseltentoonstellingen wordt behalve op lokale en regionale media extra ingezet op landelijke publiciteit.

9.2 Communicatie met klanten

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

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

Aanvullend op het werken met klantpanels zal het museum voorafgaand aan een nieuwe planperiode (vierjaarlijks) periodiek marktonderzoek uitvoeren, mogelijk in samenwerking met de andere culturele instellingen.

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

Museum Jan Cunen wil meer gaan werken met vrijwilligers. Behalve dat hiermee een deel van de vaste organisatie kan worden ontlast, kunnen vrijwilligers ook de ogen en oren van het museum in de Osse samenleving zijn en dragen zij als zodanig al bij aan de beoogde draagvlakvorming.

Museum Jan Cunen ziet het werken met vrijwilligers dus niet als een noodzakelijk kwaad, maar als een mogelijkheid om de verbinding met stad en samenleving beter te kunnen maken.

Voor het verzamelen van publieksgegevens (klantpanels, marktonderzoek, monitoring) is geen afzonderlijke post in de begroting opgenomen. We onderzoeken de mogelijkheid om hiervoor een beroep te doen stagiaires. We hebben contact met de School of History, Culture ad Communications, waar studenten worden opgeleid in publieksmonitoring en het analyseren van de effecten van communicatie en marketingmiddelen bij cultuur- en erfgoedinstellingen.

9.3 Communicatie met stakeholders

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

- Doelgroep senioren: volksuniversiteit, seniorenkoepels, zorginstellingen;
- Doelgroep leerlingen: scholen, koepels bo, vo en ROC/vmbo;
- Doelgroep families/gezinnen: klantpanels
- Gemeente (woordvoerders cultuur raadsfracties, betrokken wethouders, beleidsbepalers ambtelijk apparaat);
- Bedrijfsleven (koepelorganisaties/ondernemersverenigingen, Kracht van Oss);
- Collega-culturele instellingen, Cultuurplatform Oss
- Provinciale overheid/instellingen.

Met deze groepen stakeholders zal het museum een vaste communicatielijn opzetten, bestaande uit digitale nieuwsbrieven en periodieke informatie- en discussiebijeenkomsten. Het werken met een klantrelatiesysteem is daarbij van groot belang.

9.4 Zichtbaarheid

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

Het museum oogt op dit moment nog te veel als een gesloten bolwerk. We willen inzetten op openheid en transparantie. Het Osse publiek moet nieuwsgierig gemaakt worden. Al aan de buitenkant en met signing aan de Raadhuislaan en de Molestraat zal het publiek verleid moeten worden het museum te bezoeken. Die zichtbaarheid is noodzakelijk om Museum Jan Cunen eerst weer lokaal, vervolgens provinciaal en nationaal op de kaart te zetten.

In deze visie willen we:

- De tuin rond het museum gebruiken. De tuin heeft de potentie uit te groeien tot een prachtige beeldentuin. Dat kan met de eigen collectie, aangevuld met bruiklenen van sculpturen uit andere musea. Evenementen, muziekconcerten, proeverijen enz. De tuin is daarvoor een prachtig decor;
- De Raadhuislaan verder ontwikkelen als creatieve 'mall': een museum, een theater, een centrum voor de kunsten, een bibliotheek in één straat: dit moet de culturele straat van Oss worden! Op de wandelroutes van Molenstraat en Raadhuislaan kunnen mogelijk banieren worden geplaatst waarop de actuele tentoonstelling wordt gepromoot;
- Ook op locaties buiten het museum meer zichtbaar zijn: op scholen, bij stedelijke manifestaties, wijkprojecten en online.

9.5 Strategisch communicatie- en marketingplan

Om de beoogde herpositionering en het (cultureel) ondernemerschap te kunnen realiseren is een stevig communicatie- en marketingbeleid noodzakelijk. Daartoe zoeken we een mediapartner, die als sponsoring in natura behulpzaam wil zijn om de communicatie- en marketingstrategie verder uit te werken en te ondersteunen bij de uitvoering daarvan. Als planning geldt:

- Zoeken mediapartner: begin 2016;
- Samen met een mediapartner opstellen strategisch communicatie- en marketingplan;
- Culturele seizoen 2016/2017 proefjaar.

Ook op dit punt geldt dat de organisatie van het museum standaard over de benodigde basiskwaliteiten moet beschikken om continu met communicatie- en marketingstrategieën bezig te zijn. Met ondersteuning van een mediapartner kan zeker in een beginperiode met kracht een publiciteitscampagne worden opgezet om het museum opnieuw in de markt te zetten. In de begroting is voorzien in een vast budget voor promotie en marketing. Ook is voorzien in eenmalig budget van € 10.000,- om in 2016 een strategisch communicatie- en marketingplan te kunnen opstellen (Investerings-/frictiekostenbudget).

Hoofdstuk 10 Organisatie

10.1 Juridische vormgeving

Voor de juridische vormgeving van de beoogde verzelfstandiging is gekozen voor de stichtingsvorm. De stichtingsvorm biedt de beste mogelijkheden om ook alternatieve inkomstenbronnen aan te boren, bijvoorbeeld in de vorm van projectsubsidies bij andere overheden of fondsen. Door de stichting aan te melden als ANBI bij de belastingdienst ontstaat daarnaast de mogelijkheid voor bedrijven en particulieren om fiscaal aantrekkelijk te schenken.

Gelet op de beperkte omvang van de werkorganisatie wordt gekozen voor een directiemodel, waarbij het bestuur eindverantwoordelijk is en de directeur het beleid van het bestuur voorbereidt en uitvoert. De taakverdeling tussen bestuur en directeur regelen we af in een directiereglement. Op termijn kan overwogen worden over te stappen op een Raad-van-Toezichtmodel met een directeur-bestuurder.

Het bestuur van Stichting Museum Jan Cunen bestaat uit minimaal 5 leden. De Code Cultural Governance is van toepassing. Voor de bestuursfuncties zijn profielen opgesteld waarin de vereiste competenties worden beschreven. Naast affiniteit met beeldende kunst dienen de bestuursleden competenties te hebben op het gebied van financiën, marketing, verandermanagement en openbaar bestuur. Daarnaast is specifieke expertise uit het onderwijs en de museumsector gewenst. Bij de samenstelling van het bestuur wordt ook gekeken naar diversiteit en relevante netwerken.

De statuten en de Profielschets Bestuursleden Museum Jan Cunen zijn als bijlagen 4 en 5 opgenomen.

10.2 Functiegebouw

Vaste formatie

Wij gaan uit van de volgende vaste functies:

- **Directeur (0,8 fte):** de directeur is eindverantwoordelijk voor positionering en exploitatie van het museum. Heeft een heldere visie op de toekomst van het museum, is als cultureel ondernemer bedreven in sponsoring en fondswerving en weet het museum ook zakelijk goed op poten te zetten.
- **Coördinator tentoonstellingen & collecties (0,6 fte):** de coördinator tentoonstellingen & collecties ontwikkelt tentoonstellingsconcepten waarin de 19^e eeuwse kunst en het Verhaal van Oss voor een breed publiek wordt gepresenteerd, steeds verbonden aan de actualiteit. De coördinator tentoonstellingen & collecties is ook verantwoordelijk voor samenstelling en beheer van de collectie.

De coördinator tentoonstellingen & collecties stuurt voor wat betreft de tentoonstellingen een projectteam aan bestaande uit de labcreator (producent) en de educatiemedewerker. Voor wat betreft de collecties stuurt de coördinator de medewerker collectiebeheer aan. De coördinator is ook verantwoordelijk voor het tentoonstellings- en collectiebeleid en het onderhouden van contacten in het museale veld. De functie van coördinator tentoonstellingen & collecties hangt nauw samen met de functie van directeur. De personele invulling van de functie coördinator tentoonstellingen & collecties kan worden verzwaard naar de functie van artistiek directeur.

- Labcreator/tentoonstellingsproducent (0,8 fte): onder verantwoordelijkheid van de curator/tentoonstellingsmaker produceert de labcreator/tentoonstellingsproducent de tentoonstellingen, lezingen, debatten, experiences enz. De labcreator heeft zijn ogen en oren permanent open in stad en regio en zoekt doorlopend naar mogelijkheden om het tentoonstellingsprogramma te verrijken met gevarieerde randprogrammering en input te genereren voor nieuwe programmaconcepten. Als geen ander weet de labcreator vorm en inhoud te geven aan Museum Jan Cunen als podium voor experiment en vernieuwing.
- Educatiedewerker (0,8 fte): Museum Jan Cunen heeft een naam op te houden als het gaat om museumeducatie. De educatiemedewerker ontwikkelt een jaarlijks educatieprogramma voor het onderwijs, bestaande uit een basisaanbod museumeducatie en een maatwerkprogramma's rondom het betreffende tentoonstellingsaanbod. Daarnaast verzorgt de educatiemedewerker aanbod voor de doelgroep senioren, individuele bezoekers, families en groepen met eigentijdse kijk- en doe-opdrachten.
- Medewerker PR & Marketing (0,5 fte): de medewerker PR & Marketing geeft met communicatie- en promotiemiddelen gezicht aan Museum Jan Cunen. De website en het gebruik van social media vragen daarbij bijzondere aandacht. In samenspraak met de curator/tentoonstellingsmaker ontwikkelt de medewerker PR & Marketing promotiecampagnes bij de wisseltentoonstellingen. De medewerker PR & Marketing ontwikkelt marketingacties om specifieke doelgroepen te bereiken. Daartoe zorgt de medewerker voor het beschikbaar krijgen van een goed werken en up to date klant-relatiesysteem en bewaakt het beheer daarvan.
- Medewerker Bedrijfsvoering/facilitair dienstverlener (0,8 fte): de bedrijfsvoerder/facilitair dienstverlener is verantwoordelijk voor de financiën, personeelszaken, de beveiliging van zowel de collectie als bezoekers, personeel en gebouw, het beheer en onderhoud van gebouw en ICT én is adviseur van de directeur. De medewerker bedrijfsvoering is ook verantwoordelijk voor de museumwinkel en het museumcafé. De medewerker Bedrijfsvoering/facilitair onderhoudt de operationele contacten met de dienstverlener aan wie backofficetaken zoals financiële administratie en salarisadministratie wordt uitbesteed.
- Medewerker collectiebeheer (0,4 fte): de medewerker collectiebeheer zet zich in voor beheer en behoud van de collectie van Museum Jan Cunen. Daartoe draagt de medewerker collectiebeheer zorg voor een adequate registratie en digitalisering van de collectie, de afhandeling van bruikleenverkeer en verricht de medewerker ook conserverende handelingen.

Vrijwilligers en stagiaires

Museum Jan Cunen zal aanzienlijk meer gaan werken met vrijwilligers. De bemensing van de balie/kassa, de museumwinkel en publieksbegeleiding (gastvrouwen en gastheren) kunnen door vrijwilligerspools gedraaid worden.

Dit veronderstelt budget voor vrijwilligers. De begroting voorziet daarin. Voor secretariële ondersteuning wordt geopteerd voor het werken met stagiaires. Ook hiervoor zijn stagevergoedingen begroot.

Waar nog goed naar gekeken moet worden is de begeleiding van de vrijwilligers en stagiaires. Dat is belegd bij de medewerker bedrijfsvoering/facilitaire dienstverlening. Mogelijk is dat overvraagd. Het is wenselijk de begeleiding van stagiaires en vrijwilligers functioneel te verdelen over de vaste krachten:

- Stagiaires en vrijwilligers voor secretariële ondersteuning en publieksbegeleiding (beveiliging) worden begeleid door de medewerker bedrijfsvoering/facilitaire dienstverlening;
- Stagiaires en vrijwilligers voor balie en winkel (geïntegreerde kassa!) worden begeleid door de medewerker PR & marketing;
- Stagiaires en vrijwilligers museumeducatie worden begeleid door de educatiemedewerker.

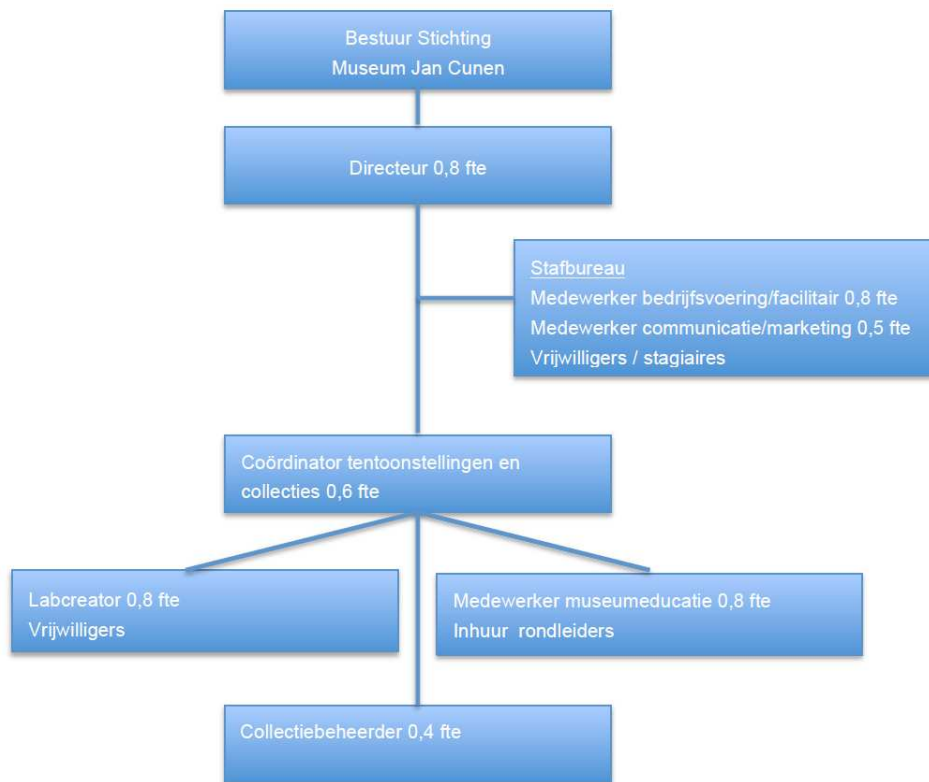
In de begroting is een post van € 10.000,- opgenomen voor vergoedingen vrijwilligers en nog eens € 10.000,- voor stagevergoedingen.

Externe/flexibele inhuur

Naast de vaste formatie voorziet dit ondernemingsplan in budgetten voor flexibele inhuur:

- € 17.000,- voor inhuur van specifieke expertise van gastconservatoren;
- € 25.000,- voor inhuur van beheer/technische dienst/op- en afbouw tentoonstellingen.
- € 15.000,- financiële administratie (uit te besteden)
- € 1.000,- voor P&O werkzaamheden, eveneens uit te besteden;
- € 5.000,- voor inhuur van rondleiders.

10.3 Organogram



Stichtingsbestuur

Het bestuur van de Stichting Museum Jan Cunen is ultimo 2015 als volgt samengesteld:

Peter van der Steen, voorzitter

Candy Sanders, secretaris

Martin Meens, penningmeester

Barbara van Kampen, bestuurslid

Frans-Joseph Claessens, bestuurslid

Peter Berns, bestuurslid.

Nieuw professioneel team

Museum Jan Cunen start op 1 januari 2016 met een nieuw team:

Nurnaz Deniz - eindverantwoordelijk directeur - 0,8 fte
Karin van Lieverloo - artistiek directeur - 0,6 fte¹
Herman v/d Muijsenberg - labcreator - 0,8 fte
Karin Schipper - educatiemedewerker - 0,6 fte
Jarno Timmermans - medewerker PR & marketing - 0,5 fte
Claartje de Nijs - medewerker bedrijfsvoering - 0,8 fte
Josephine Kamp - medewerker collectiebeheer 0,4 fte

10.4 Functieprofielen

In bijlage 6 hebben we van alle functies functieprofielen opgenomen.

10.5 CAO

We volgen de Museum-cao. In de begroting zijn de personeelskosten op basis van deze cao berekend. In het geval huidige medewerkers kunnen worden herplaatst op de nieuwe functies, bestaat de mogelijkheid dat zij hun gemeentelijke rechtspositie behouden en bij het museum gedetacheerd worden. Het heeft niettemin onze voorkeur zoveel mogelijk vanuit een cao te werken, in casu de Museum-cao.

10.6 Uitbesteding van backoffice taken

Een werkgroep heeft geïnventariseerd welke contracten/overeenkomsten er met derden lopen én welke backofficetaken de Gemeente Oss voor het museum verzorgt; uiterlijk 31 december 2015 moet ontvlechting daarvan hebben plaatsgevonden.

Hierbij gaat het om de volgende taken:

- HRM (7 personeelsleden);
- Salarisadministratie (7 personeelsleden);
- Gebouwenbeheer door gebruiker/huurder Stichting Museum Jan Cunen, waaronder beveiliging, onderhoud en schoonmaak;
- ICT;
- Financiële administratie, waaronder advies, verwerking en controle.

Inmiddels zijn er afspraken gemaakt cq. contracten gesloten voor de uitbesteding van deze taken zodat de stichting per 1 januari 2016 de verantwoordelijkheid hiervan op zich kan nemen.

¹ de functie van artistiek directeur is vastgelegd in het functieprofiel coördinator tentoonstellingen & collecties van het functiegebouw van MJC.

Hoofdstuk 11 Huisvesting

11.1 Gebouw

Museum Jan Cunen is gehuisvest in het rijksmonument Villa Constance. In totaal beslaat de accommodatie ca. 1000 m² bvo, verdeeld over 4 verdiepingen. De interieurs van de eerste en de tweede verdieping zijn ook aangemerkt als rijksmonument.

In het verleden zijn verschillende plannen gemaakt om het museum uit te breiden, van grotere horeca te voorzien en de klimaatbeheersing op een aanvaardbaar peil te brengen. In het vastgestelde budget voor frictie-/investeringskosten is voorzien in een bedrag van € 665.000,- voor verbetering van de accommodatie, onder andere voor wat betreft klimaatbeheersing.

We hebben architectenbureau DeTwee Snoeken ingeschakeld om in samenspraak met ons en ambtelijk vertegenwoordigers van de gemeente een ontwerp te maken voor een verbetering/herindeling van het gebouw en uitbreiding ten behoeve van professionele horeca. Inmiddels is een ontwerp en een kostenstudie beschikbaar.

Als stichtingsbestuur zetten we in op een verdergaande verbetering van het museum:

- Verbetering van publieksvoorzieningen: nieuwe entree, museumwinkel, museumcafé garderobe, opslag en kantoren in het souterrain;
- Verbetering van museale condities zoals klimaatbeheersing
- Op de bel-etage ruimte voor ontvangsten, films en wisseltonstellingen;
- Herindeling van de verdiepingen/inrichting, waarbij we uitgaan van een toename van expositieruimte met 250 m² en educatieve ruimten (n.t.b.).

De financiering van de verbouwing komt voor rekening van de gemeente. Het stichtingsbestuur zal zich inspannen om sponsors te werven voor de inrichting.

De depotfunctie wordt geconcentreerd onder het gemeentehuis. Voor aanpassing van de depotruimte (bouwkundig, klimatisering) is een eenmalig bedrag van € 154.500,- beschikbaar in het budget voor frictie-/investeringskosten.

Museumpark

Een belangrijk nieuw inzicht is dat we de mogelijkheden van het park beter willen benutten. Hier kan een binnen/buitenrelatie ontstaan met de gedachte uitbreiding van de horeca. Ook zien we interessante mogelijkheden om te komen tot een passende 'museumparkprogrammering' met optredens en manifestaties, mogelijk ook in de vorm van een tijdelijk beeldenpark zoals op de Lange Voorhout in Den Haag al dan niet als tijdelijke manifestatie met uitlopers naar de Raadhuislaan en de Molenstraat.

Met een aantrekkelijk museumpark ontstaat ook de mogelijkheid om samen met de VVV arrangementen aan te bieden voor dagtochten waarin museumbezoek wordt gecombineerd met bijvoorbeeld fietstochten naar Ravenstein, Megen en de Maasoevers (Project Kunst aan de Maas). Wie weet met een public bike system.

We willen dat het museum zich opent naar buiten en uitstraalt: “wees welkom; komt dat zien!” Het plein voor het museum, aan de Molenstraatkant willen we graag verlevendigen. Mogelijk met een object, bijvoorbeeld een kunstzinnige groeiboom (op de plek waar vroeger een echte boom gestaan heeft) die we in samenwerking met bijvoorbeeld het Hooghuis als project kunnen ontwikkelen. En aan de Raadhuisstraat en de Molenstraat banieren waarop de tentoonstellingen worden aangeprezen.

De gemeente is bereid de kosten van herinrichting van het park, inclusief de looproute naar de nieuwe museumentree voor haar rekening te nemen.

11.2 Huurovereenkomst

Villa Constance zal worden gehuurd van de gemeente. De huur is bepaald op afgerond € 82.000,-. In dit bedrag zijn de kapitaallasten van de verbouwing opgenomen. In de begroting is hiermee rekening gehouden. Het huurbedrag kan nog wijzigen als uitkomst van een nog uit te voeren nulmeting van het meerjarenonderhoudsplan. Een eventueel verschil zal met de subsidiebijdrage worden verrekend. Voor de depots is geen huur verschuldigd.

Tussen gemeente en stichting Museum Jan Cunen is een huurovereenkomst afgesloten. Uitgegaan wordt van BTW-belaste verhuur. In de huurovereenkomst is een demarcatie opgenomen voor wat betreft het eigenaarsdeel van het onderhoud en huurdersonderhoud (dagelijks onderhoud). Het budget voor dagelijks onderhoud wordt overgeheveld naar de begroting van het museum.

In de huurovereenkomst is vastgelegd dat de indexering van de huur wordt gecompenseerd met een navenante stijging van de subsidie.

11.3 Meerjarenonderhoudsplan

Voor de villa is een meerjarenonderhoudsplan (MOP) beschikbaar met een doorlooptijd van 50 jaar en een onderhoudscyclus van 40 jaar. Ieder jaar wordt dit plan geactualiseerd. In het kader van de verzelfstandiging zal extra aandacht worden besteed aan de actualisering. Er is een inspectie uitgevoerd inzake de brand- en inbraakbeveiliging.

Het MOP omvat het groot onderhoud en het dagelijks onderhoud: bouwkundig, installatietechnisch, storingen/klachten en preventief onderhoud. Het conditieniveau van het onderhoud is niveau 3 volgens NEN 2767. Er zijn tekeningen van het gebouw waarop de maten zijn aangegeven (geen opmetingen in het kader van de NEN 2580). Er is geen sprake van achterstallig onderhoud, wel van uitgesteld onderhoud vanwege het nog aanwezige kwaliteitsniveau.

Dat wil zeggen: het onderhoud moet nog worden uitgevoerd. Er is sprake van achterstalligheid in de uitvoering, niet van achterstalligheid in kwaliteit.

Het is gebruikelijk om voorafgaand aan een verzelfstandiging een nulmeting te verrichten naar de staat van onderhoud van het gebouw. Deze meting kan leiden tot aanpassing van het MOP. Ook in dit geval zal een nulmeting worden uitgevoerd.

Planning

De beoogde uitbreiding (horeca) en verbetering/herindeling van het museum plannen we vanaf medio 2016. De verwachting is dat de verbouwing en herinrichting de tweede helft van 2016 in beslag zal nemen. Een exacte planning is nog niet beschikbaar. Vooralsnog gaan we ervan uit dat de heropening van het vernieuwde museum begin 2017 zal plaatsvinden.

Vanzelfsprekend met een aansprekend tentoonstellingsprogramma, dat de toon voor Museum Jan Cunen-nieuwe-stijl zal zetten.

Hoofdstuk 12 Meerjarenbegroting

12.1 Uitgangspunten

Uitgangspunten begroting stichting MJC					
1. Aanpassing prijsbeleid + verhoging bezoekersaantallen					
PRIJSBELEID		2016	2017	2018	
(tarieven minus kortingen)					
0-3 jaar					
4-12 jaar					
13-17 jaar					
basistarief 18-64 jaar					
vanaf 65 jaar					
museumkaarthouders					
cultureel jongerenpaspoort					
Gemiddelde		1,50	2,00	2,50	
Bezoekersaantallen					
Live		15.300	16.830	18.513	
Bedrijfsleven/rondleidingen		500	1.000	1.500	
Onderwijs		6.000	6.500	7.000	
Totaal		21.800	24.330	27.013	
Opbrengstpotentie (live + rondleidingen)		23.700	35.660	50.033	
2. Onderbouwing overige inkomsten					
Rondleidingen (aantallen Snoeker)		154	154	154	
Volwassenen/jongeren 50/50		51,885	51,885	51,89	
Opbrengstpotentie		7.990	7.990	7.990	
3. Boekenverkoop e.d.					
Omzet winkel per bezoeker		1,00	1,00	1,00	
Kosten van de omzet		0,55	0,55	0,55	
Marge		0,45	0,45	0,45	
Opbrengstpotentieel		7.110	8.024	9.006	
4. Winst horeca					
Omzet horeca small per bezoeker		1,00	1,00	1,00	
Kosten van de omzet		0,55	0,55	0,55	
Marge		0,45	0,45	0,45	
Opbrengstpotentieel		7.110	8.024	9.006	
5. Bestuurskosten					
Vacatiegelden bestuur		7.500	7.500	7.500	

6. Acties om extra inkomsten te werven via de fundraising.				
Eerst deze Inkomstenposten realiseren alvorens uitgaven				
op deze posten te realiseren.				
a. Schenkingen				
Geefwet: schenkers		0	25	50
Hoogte schenking		500	500	500
Opbrengstpotentieel		0	12.500	25.000
b. Vrienden nieuwe stijl				
Vrienden nieuwe stijl		100	200	300
Bijdrage per vriend		25	25	25
Opbrengstpotentieel		2.500	5.000	7.500
c. Projectsubsidies/financiering				
Bedrag komt ten goede aan projecten (tentoonstellingen/ programmering				
		20.000	30.000	40.000
	Totaal bruto opbrengst	23.125	48.250	73.375
Kosten om deze gelden binnen te halen				
kosten fundraising 15 %		-3.375	-7.125	-10.875
kosten relatiemarketing 20 %		-4.500	-9.500	-14.500
	Totaal netto opbrengst	14.625	30.875	47.125
7. Verdeling van het begrotingsvoordeel/ruimtescheppers				
Tentoonstellingen en programmering			25%	25%
Public relations en marketing			25%	25%
Onvoorzien		100%	50%	50%

12.2 Meerjarenbegroting 2016 - 2018

Meerjarenbegroting 2016-2018			
	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018
Lasten:			
I. Materiële kosten:			
a. verzekeringen	30.456	30.456	30.456
b. energie	18.760	18.760	18.760
c. belastingen en heffingen	1.929	1.929	1.929
d. niet planmatig onderhoud gebouw	5.264	5.264	5.264
planmatig onderhoud gebouw	17.295	17.295	17.295
e. depot	900	900	900
f. inventaris	2.902	2.902	2.902
g. communicatie en ICT	28.330	28.330	28.330
h. personele voorzieningen	26.295	26.295	26.295
i. beveiligingskosten en BHV	7.082	7.082	7.082
j. schoonmaakkosten	18.110	18.110	18.110
j. beheer collectie	3.000	3.000	3.000
k. tentoonstellingen/programmering	75.000	80.051	84.135
k. variabel deel tentoonstellingen/programmering	13.000	19.500	26.000
l. PR & marketing	3.000	8.051	12.135
m. bestuurskosten	7.500	7.500	7.500
n. diversen	23.500	23.500	23.500
o. huurkosten gebouw	81.838	81.838	81.838
p. post onvoorzien	25.419	38.855	56.773
Totaal materiële kosten	389.580	419.618	452.205
II. Personele kosten:			
<i>a. Vaste formatie:</i>			
1. directeur	75.900	75.900	75.900
2. lab creator	52.015	52.015	52.015
3. coördinator collecties/tentoonstellingen (art. directeur)	44.049	44.049	44.049
4. medewerker educatie en onderwijs	52.015	52.015	52.015
5. medewerker PR plus sales	32.510	32.510	32.510
6. medewerker bedrijfsvoering	52.016	52.016	52.016
7. medewerker collectiebeheer	18.290	18.290	18.290
Totaal kosten vaste formatie	326.795	326.795	326.795
<i>b. Formatie van derden:</i>			
1. onderwijseducator Hooghuis	PM	PM	PM
2. conservator historiscus	PM	PM	PM
<i>c. Inhuur:</i>			
1. inhuur lab creator/inhuur overige expertise	17.293	17.293	17.293
2. vergoeding stagiaires voor secretariaatswerk	10.000	10.000	10.000
3. vergoeding vrijwilligers	10.000	10.000	10.000
4. inhuur facilitair TD	25.000	25.000	25.000
5. inhuur PenO/arbo/bedrijfsarts	1.000	1.000	1.000
6. inhuur financiële administratie	15.000	15.000	15.000
7. vergoeding/inhuur rondleidingen	5.000	5.000	5.000
Totaal kosten inhuur	83.293	83.293	83.293
Totaal lasten	799.669	829.706	862.293
Baten:			
a. bezoekers	23.700	35.660	50.033
b. scholen	12.000	12.000	12.000
c. sponsoring en partnership bedrijfsleven	25.000	25.000	25.000
d. verkoop boeken (omzet winkel)	7.110	8.024	9.006
e. horeca	7.110	8.024	9.006
f. fundraising:			
- schenkingen	0	12.500	25.000
- vrienden nieuwe stijl	2.500	5.000	7.500
- projectsubsidies	20.000	30.000	40.000
Minus kosten van de fundraising:			
- kosten fundraising	-3.375	-7.125	-10.875
- kosten relatiemarketing	-4.500	-9.500	-14.500
g. overige inkomsten	8.000	8.000	8.000
h. subsidiebedrag van de gemeente Oss	702.124	702.124	702.124
Totaal inkomsten	799.669	829.706	862.293

12.3 Risicoparagraaf

In dit ondernemingsplan zetten we in op substantiële stijging van inkomsten. Die stijging moet komen uit versterking van het ondernemerschap en moet resulteren in: meer (betalende) bezoekers, meer opbrengsten uit horeca en museumwinkel, sponsoring en fondswerving, ook onder particulieren. Dat brengt natuurlijk risico's met zich mee. Stijging van inkomsten is noodzakelijk om het museum exploitabel te krijgen. Dat is ook de opdracht die we vanuit gemeente hebben meegekregen. Waar het museum nu voor 92% van de omzet afhankelijk is van gemeentelijke bijdrage - en dus slechts 8% aan eigen inkomsten genereert, willen we toe naar een verhouding van ca. 70% - 30%. Landelijk ligt het gemiddelde op 60% - 40%. Onze inzet op groei van eigen inkomsten lijkt daarmee realistisch, maar brengt natuurlijk ook risico's met zich mee. Om de risico's te beheersen hebben we erin voorzien dat de geraamde stijging van inkomsten voor het eerste jaar (2016) volledig wordt geboekt op de post onvoorzien. Voor 2017 en 2018 hebben dat voor 50% gedaan.

Museum Jan Cunen-nieuwe-stijl wordt in hoge mate een projectorganisatie. Die projecten zijn ieder voor zich weer afhankelijk van projectsubsidies, sponsoring, bezoekersaantallen enz. Daarom gaan we werken en sturen met projectbegrotingen, met tussenevaluaties om bij te stellen wanneer geraamde inkomsten onverhoopt achterblijven op de begroting en standaard een substantiële post onvoorzien om tegenvallers te kunnen opvangen.

Afrondend merken we op dat gegeven de bezuinigingslast, het opnieuw moeten bouwen van de organisatie en de herpositionering op museaal concept, programma en publieksbereik, we niet de bestuurlijke verantwoordelijkheid kunnen dragen voor de museumexploitatie wanneer het museum in de komende jaren geconfronteerd met verdergaande bezuinigingen. We zullen daarom de gemeente vragen het museum meerjarig financiële zekerheid te geven en te vrijwaren van extra bezuinigingen.

- Bijlage 1 Advies ‘Een nieuw elan’**
- Bijlage 2 Samenvatting Verzelfstandigingsplan 15 mei 2014**
- Bijlage 3 Overzicht Frictie-/investeringskosten**
- Bijlage 4 Statuten Stichting Museum Jan Cunen**
- Bijlage 5 Profielschets bestuursleden**
- Bijlage 6 Functieprofielen**
- Bijlage 7 Tentoonstellingsprogramma voorjaar 2016**