

beleidsplan 2009-2012



'Van voorwerpenmuseum naar verhalenmuseum'

museum | het | valkhof | nijmegen

19 mei 2008

Beleidplan 2009-2012

'Van voorwerpenmuseum naar verhalenmuseum'

Inhoud	Pagina
Voorwoord	3
1. Missie en ambities	4
2. Groeikansen	5
2.1 Van voorwerpenmuseum naar verhalenmuseum	5
2.2 Het Gelders Archeologisch Centrum (GAC)	6
2.3 Cultuurhistorisch Valkhofkwartier	7
3. Presentatie en collectie	8
3.1 Vaste presentatie	8
3.1.1 De vijf verhalen	8
3.2 Tentoonstellingen	10
3.3 Collecties	11
3.4 Verzamelbeleid	12
4. Publiek en markt	14
4.1 Algemeen	14
4.2 Marketing en communicatie	14
4.3 Educatie	15
4.4 Activiteiten	16
4.5 Museumcafé en museumwinkel	16
4.5.1 Museumcafé	16
4.5.2 Museumwinkel	17
4.6 Verhuur	17
4.7 Van sponsorwerving naar relatiemanagement	18
5. Organisatie	19
5.1 De huidige organisatie	19
5.2 De ontwikkeling van de organisatie	20
6. Financiën	22

Voorwoord

Terugblik

Museum Het Valkhof staat aan de vooravond van de beleidscyclus 2009-2012, de vierde in zijn bestaan. Terugkijkend is de eerste cyclus (1996-2001) vooral gekenmerkt door de bouw, de inrichting en de opening van het nieuwe museum op 14 september 1999 en door het smeden van een hecht team van de oud-medewerkers van Museum Commanderie van Sint Jan en Museum G.M. Kam én de nieuw aangetreden medewerkers. De periode 2002-2004 is gekenmerkt door het zoeken naar een eigen identiteit en een plek in museaal Nederland, cultuurhistorisch Gelderland en cultureel Nijmegen. Voor de periode 2005-2008 heeft het museum zich ten doel gesteld uit te groeien tot een groot museum in Oost-Nederland dat kwaliteit biedt in zijn producten en diensten, dat zich ook (inter)nationaal manifesteert, met bezoekerscijfers rond de 100.000 per jaar.

Positie

Nu, in het laatste jaar van de beleidscyclus 2005-2008, is al te zien dat het museum goed is geslaagd in het realiseren van de doelstellingen. Vanaf het moment van de opening in 1999 tot en met februari 2008 heeft het museum ruim 925.000 bezoekers getrokken, dus gemiddeld zelfs meer dan 100.000 op jaarbasis. Dat heeft het museum vooral te danken aan grote publiekstrekkingen, z.g. 'blockbusters', als 'De gebroeders Van Limburg' in 2005 (ruim 91.000 bezoekers) en 'De laatste uren van Herculaneum' in 2006-2007 (ruim 121.000 bezoekers). 'Luxe en decadentie, leven aan de Romeinse Goudkust' in het najaar van 2008 zet de tendens naar verwachting voort. Deze 'blockbusters' hebben in hoge mate bijgedragen aan vergroting van de naamsbekendheid van het museum. Het publiek erkende de kwaliteit en waardeerde deze tentoonstellingen met een gemiddeld cijfer van 8,2. De gemiddelde jaarwaardering van het aanbod van Museum Het Valkhof ligt daar iets onder: op 7,9.

De positieve resultaten, gevoegd bij het moderne gebouw en het hechte, bezielde team, geven het museum een goede uitgangspositie voor de beleidsperiode 2009-2012.

Beleid

In de nieuwe beleidsperiode consolideert het museum in de eerste plaats wat het tot nu toe heeft bereikt. Dat betekent doorgaan met investeren in 'blockbusters' om het bezoekersaantal op het hoge peil van gemiddeld 100.000 per jaar te handhaven en om de naamsbekendheid van het museum in Nederland en het aangrenzende buitenland (Duitsland en België) verder te vergroten, zonder hierbij de kwaliteit van producten en diensten uit het oog te verliezen en met oog voor de (on)mogelijkheden van de organisatie.

Daarnaast ziet het museum voor de komende beleidsperiode drie nieuwe groeikansen. Het museum wil groeien van een voorwerpenmuseum naar een verhalenmuseum. Dat vergt een herinrichting van de vaste presentatie die momenteel vooral een voorwerpenpresentatie is. De ambitieuze plannen om die herinrichting gestalte te geven en de – aanzienlijke – kosten die hiermee gemoeid zijn worden de komende periode nader uitgewerkt. De tweede groeikans is het uitbouwen van het Gelders Archeologisch Centrum (GAC) tot een provinciaal expertisecentrum op het gebied van archeologie met een eigen doelgroep. De derde groeikans is de spilfunctie in een te ontwikkelen cultuurhistorisch Valkhofkwartier.

1. Missie en ambities

Met het archeologische erfgoed en de oude en moderne kunst die het museum verzamelt, beheert en toont, wil het zijn publieksgroepen kennis, inzicht en genoegen bieden en hen zo inspireren tot een vernieuwde kijk op hun geschiedenis en hun omgeving.

Ter ondersteuning van deze missie heeft het museum in de periode 2009-2012 kort samengevat de volgende strategische ambities en operationele doelstellingen.

Strategische ambities:

- Voor de vaste presentatie van de collecties kiest het museum vijf verhalen
- Vier verhalen met als vertrekpunt Nijmegen, op het kruispunt van culturen, in vier tijdvakken: Romeinen, Hertogdom Gelre, Vrede van Nijmegen en *'Heerlijke Natuurtooneelen'*
- Het vijfde verhaal is de pop art
- Bij de presentatie ligt de nadruk op de beleving, het educatieve karakter en cultuurhistorische informatie
- Het museum bouwt het Gelders Archeologisch Centrum uit ter ondersteuning van het archeologiebeleid van de provincie
- Het museum wordt de spil in een te ontwikkelen cultuurhistorisch Valkhofkwartier (te herbouwen donjon, Valkhofpark, Stratemakerstoren, Hunnerpark, Museumplein)
- Het museum gaat mede invulling geven aan de ambitie van de gemeente: Nijmegen profileren als oudste stad van Nederland
- Het museum gaat de toegankelijkheid vergroten en de verblijfsduur van bezoekers verlengen en bekijkt hoe het gebouw meer als publieke ruimte is vorm te geven

Operationele doelstellingen:

- Het museum stelt nieuwe doelen ten aanzien van de digitale informatievoorziening rondom de collecties en formuleert daartoe een informatieplan. In het nieuwe collectieplan wordt het verzamelbeleid geactualiseerd.
- Het museum intensiveert de regionale marktwerking, inclusief het nabije Duitsland.
- De focus van educatie ligt bij regionale scholen, landelijk bij de gymnasia. Doel is het schoolbezoek jaarlijks met 10% te verhogen, zodat aan het einde van 2012 het schoolbezoek op ruim 21.000 leerlingen ligt (ca. 15.000 begin 2009).

2. Groeikansen

2.1. Van voorwerpenmuseum naar verhalenmuseum

Positie

De huidige vaste presentatie dateert uit 1998-1999, de periode voorafgaand aan de opening van het nieuwe museum op 14 september 1999. De presentatie draagt duidelijk de sporen van de twee fusiepartners, Museum Commanderie van Sint Jan en Museum G.M. Kam, die nog sterk dachten vanuit de eigen achtergrond. Hierdoor verschillen de vaste presentaties archeologie en oude en moderne kunst van elkaar in opzet en uitwerking. Bovendien gaat de presentatie primair uit van de collecties van het museum, toont vooral voorwerpen uit die collecties, thematisch en chronologisch geordend maar verbeeldt niet zozeer verhalen. Toch zijn het juist verhalen die de museumbezoeker verwacht, de verhalen waar Nijmegen sterk in is. Menige stad heeft een collectie stadgezichten, maar het verhaal van de Vrede van Nijmegen is uniek. Zulke verhalen zijn onderscheidend. Ze versterken het beeld van de stad, de regio en het imago van het museum.

Beleid

Nu Nijmegen ervoor heeft gekozen zich te profileren als oudste stad van Nederland gaat Museum Het Valkhof deze ambitie daadkrachtig ondersteunen. In een stad die niet rijk is aan cultuurhistorische blikvangers, vormt een museum dat de verhalen van die stad visualiseert, een onontbeerlijk podium.

Met de vestiging van het Nationaal Historisch Museum in Gelderland zal de behoefte toenemen om ook de provinciale geschiedenis met een eigen verhaal zichtbaar te maken. Nijmegen, als belangrijkste stad van Gelre, is bij uitstek de plek om dit verhaal te vertellen. Museum Het Valkhof speelt hier met de keuze voor het verhaal van het Hertogdom Gelre op in en steunt hiermee de provincie in het tonen van haar rijke historie.

In de jaren '70 van de twintigste eeuw koos Nijmegen bewust voor het aanleggen van een collectie hedendaagse kunst, niet vanuit Nijmeegs of Gelders perspectief, maar breed georiënteerd. Met het verzamelen en presenteren van moderne en hedendaagse kunst zorgt het museum ervoor dat de stad dynamisch blijft en niet alleen terugblijkt. Juist door ook aandacht te hebben voor het heden, blijft de oudste stad jong.

De keuze die het museum maakt om zich van voorwerpenmuseum naar verhalenmuseum te ontwikkelen betekent dat niet langer uitsluitend wordt geredeneerd vanuit de collecties. Dit betekent een volledige herinrichting van de vaste presentatie, waar veel geld mee gemoeid zal zijn. Maar daar staat tegenover dat het museum de merkambitie van de gemeente gaat invullen.

De vijf onderscheidende verhalen die het museum uitgaande van de eigen collecties gaat verbeelden zijn: Romeinen, Hertogdom Gelre, Vrede van Nijmegen, '*Heerlijke Natuurtooneelen*' en pop art. De eerste vier verhalen hebben Nijmegen, op het kruispunt van culturen, als vertrekpunt, in vier tijdvakken. Het vijfde verhaal heeft de moderne en hedendaagse kunst als vertrekpunt.

De keuze voor de verhalen is ingegeven door de volgende overwegingen.

- Nijmegen, met zijn rijke Romeinse verleden als legioenvesting en stad, is bij uitstek de plaats om het verhaal van de Romeinen te vertellen. Het museum levert met dit verhaal een cruciale bijdrage aan het uitdragen van de identiteitskeuze van de gemeente: Nijmegen, oudste stad van Nederland.

- Nijmegen, de hoofdstad van een der kwartieren van Gelre met zijn hooggelegen middeleeuwse burcht, is bij uitstek de plek om het verhaal van het Hertogdom Gelre te vertellen. Het museum geeft hiermee de provincie Gelderland en zijn rijke historie 'een gezicht' voor het grote publiek.
- Met het verhaal van de Vrede van Nijmegen ondersteunt het museum de gemeente niet alleen in het streven de rijke historie van de stad te visualiseren, maar biedt het de gemeente bovendien de kans een unieke serie historische wandtapijten permanent te presenteren aan een breed publiek.
- De fraaie omgeving, met bossen, een rivierenlandschap en on-Nederlandse hoogteverschillen is nog steeds een van de sterke troeven van Nijmegen. Het museum plaatst deze troef voor de stad in (kunst)historisch perspectief onder het motto 'Heerlijke Natuurtooneelen'
- In de jaren '70 van de vorige eeuw is de basis gelegd voor een contemporaine collectie Nederlandse pop art. Vanuit die stroming is het museum schilderkunst, beeldhouwkunst en assemblages blijven verzamelen van kunstenaars die reflecteren op de maatschappelijke issues van hun tijd.
- De komende beleidsperiode gaan de conservatoren, educator en andere medewerkers van Publiekszaken, de vijf verhalen nader uitwerken en een nieuw concept opstellen voor herinrichting van de vaste presentaties, met een overzicht van de kosten.

2.2. *Het Gelders Archeologisch Centrum (GAC)*

Positie

In het GAC beheert Museum Het Valkhof niet alleen de collectie van het provinciaal depot voor bodemvondsten maar ook de kennis over archeologische vondsten en vindplaatsen in Gelderland. Die kennis is voor een zeer groot deel aanwezig in de archeologische museumbibliotheek en in de archiefdossiers, behorend bij de bodemvondsten. Het beheer van zowel de bodemvondsten als van de kennis vormt de basis voor het fungeren als informatiecentrum voor de provinciale archeologie.

Aan de functie van informatiecentrum heeft het GAC tot heden slechts zeer beperkt invulling kunnen geven, vanwege het ontbreken van voldoende menskracht en middelen. Door de beperkte menskracht en middelen heeft het beheer van het bodemdepot bovendien achterstanden opgelopen.

Binnen het kader van het beleidsplan 2005 – 2008 zal het GAC zich evenwel, met een structurele financiële bijdrage van de provincie Gelderland, in 2008 naar verwachting gaan ontwikkelen tot volwaardig archeologisch informatiecentrum voor de provincie Gelderland, gekoppeld aan een adequaat beheer van het bodemdepot van Gelderland. Hiermee kan het GAC de rol vervullen die door het rijk aan de provincie is opgelegd en tevens uitvoering geven aan het eigen archeologiebeleid van de provincie Gelderland.

Beleid

De komende beleidsperiode gaat het GAC zijn positie als hét informatiepunt van Gelderland waar Gelderse gemeenten, burgers, amateur-archeologen en beroepsarcheologen terecht kunnen met vragen over archeologie en bodemvondsten, zowel eigen bodemvondsten als bodemvondsten die het GAC in het bodemdepot beheert, verder uitbouwen.

Eenzijds door verruiming van de openstelling en door het beter onder de aandacht te brengen bij de specifieke doelgroep en anderzijds door de aanstelling van een archeoloog, die zijn deskundigheid inzet en verder ontwikkelt en door meer personele inzet op de beheerstaken van het GAC.

De verwachting is dat het GAC in de loop van de komende beleidsperiode deze regionale taken, gericht op Gelderland, volledig kan ontplooien.

Daarnaast wordt bezien welke groeikansen er voor het GAC zijn, zoals:

- het verdiepen en intensiveren van de samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen
- het specialiseren op kennisleemtes in de archeologische kennis-economie van Nederland en deze specialisaties als marktpartij aanbieden
- het bijdragen aan een praktijkgericht opleidingscentrum voor archeologen als aanvulling op de huidige archeologische opleidingen
- het verbreden van de archeologische kennis door internationale samenwerking.

2.3. Cultuurhistorisch Valkhofkwartier

Positie

Museum Het Valkhof ligt op een cultuurhistorisch zeer waardevolle plek in Nijmegen: grenzend aan het Valkhof waar de geschiedenis van Nijmegen nog het meest tastbaar is, met de Nicolaaskapel, de Barbarossaruïne, de Belvédère, de burchtomwalling, de resten van de Sint Gertrudiskapel, een deel van de middeleeuwse stadswal en, aan de voet, de Stratemakerstoren. Het is bovendien een toeristisch interessante plek, vanwege de hoge ligging op de stuwwal en het on-Nederlandse uitzicht over het rivierlandschap, gelegen in een landschapspark dat één geheel vormt met het naastgelegen Hunnerpark.

Beleid

Nu Nijmegen zich nadrukkelijk gaat profileren als oudste stad van Nederland zal de behoefte aan cultuurtoeristisch interessante verblijfsplekken toenemen. Het Valkhof en omgeving kan zo'n plek worden en het museum kan bij de ontwikkeling daarvan een belangrijke rol spelen. Een goede kans biedt de herbouw van de middeleeuwse donjon, ooit het meer dan 40 meter hoge middelpunt van de Valkhofburcht, in het Valkhofpark. De donjon zal een 'landmark' voor de stad en de regio worden en daarmee een toeristentrekker. Daar kunnen gemeente, provincie en museum op inspelen. De donjon en wat die verder te bieden heeft, kan uitgroeien tot een visitekaartje van Nijmegen, waarin de stad zich presenteert met haar roemrijke verleden gebruikmakend van de digitale technieken van de 21^{ste} eeuw.

Is deze 'publiekstrekker' eenmaal gerealiseerd dan is het zaak te bekijken of de omgeving voldoende te bieden heeft de toerist langer vast te houden en de cultuurhistorische ervaring te versterken. Ideeën hierbij kunnen zijn: de omvorming van het Hunnerpark tot een besloten beeldentuin. Het plein voor het museum ontwikkelen tot een intiem museumplein met terrassen. De Stratemakerstoren en de Nicolaaskapel een nadrukkelijker rol geven om de authentieke beleving van het verleden te versterken.

Het museum gaat, als gesprekspartner van de gemeente Nijmegen, met andere belanghebbende partijen de haalbaarheid onderzoeken van een cultuurhistorisch Valkhofkwartier.

3. Collectie en presentatie

3.1. Vaste presentatie

Musea fungeren als wegwijzers in de wereld van geschiedenis, kunst en cultuur. Informatie en tot de verbeelding sprekende kunstwerken en museale objecten vullen elkaar aan.

Geconcentreerd kijken levert nieuwe vergezichten op. Contextuele informatie biedt inzicht en zet aan tot nadenken.

Positie

Bij de start van het museum is gekozen voor een thematische opzet van de vaste presentatie, met als uitgangspunt de opstelling van waardevolle objecten en kunstwerken. De afdeling archeologie is intussen op onderdelen geactualiseerd met reconstructies en digitale beeldsimulaties. De afdelingen oude en moderne kunst zijn in de loop der jaren voorzien van aanvullende thema's en verzamelkernen. De sfeer van de opstelling en inrichting van de museumzalen is daarbij op hoofdlijnen steeds gerespecteerd.

Beleid

De collecties en het tentoonstellingsprogramma bepalen het gezicht en de identiteit van ieder museum. Museum Het Valkhof wil zich helder profileren, met herkenbare thema's naar buiten treden en daarmee meer zichtbaar en benoembaar worden. In de komende beleidsperiode bereidt het museum daarom een andere opzet van de presentatie van de vaste collecties voor om het publiek ook in de toekomst te blijven boeien. De factor beleving is in museale presentaties steeds belangrijker. De verbeelding van een tijdperk spreekt vooral aan als het verhaal verteld wordt vanuit een aansprekende invalshoek. Daartoe kiest het museum vijf verhalen. De rode draad die deze verhalen verbindt is de innovatieve kracht van een gemeenschap die er telkens voor zorgt dat uit het oude iets nieuws ontstaat dat zoveel kracht heeft, dat het een voorbeeldfunctie krijgt.

Een geïntegreerde educatieve aanpak vormt een onderdeel van de opzet van de collectieverhalen. Verder is het bij de ruimtelijke conceptontwikkeling een voorwaarde rekening te houden met regelmatig te organiseren grote 'blockbusters'.

Het is de bedoeling de eerste drie jaren van de komende beleidsperiode te benutten voor conceptontwikkeling van de nieuwe presentaties en in 2012 de opdracht te formuleren met de financiële randvoorwaarden voor de vormgeving en de inrichting van de nieuwe collectiepresentatie.

3.1.1. De vijf verhalen

Het museum gaat de kernthema's in de vaste opstelling verbeelden in de vorm van vijf aansprekende verhalen. De verhalen laten Nijmegen, ook als grensstad, zien als een stad op het kruispunt van culturen, met belangrijke internationale verbindingen.

Nijmegen vormde als grensstad een belangrijke schakel in een historische keten van Romeinse steden. In de middeleeuwen was het een keizerlijke palts met culturele verbindingen door het Rijngebied. Bij de totstandkoming van de Vrede van Nijmegen vormde de stad het strategische onderhandelingscentrum. Met recht kan men Nijmegen betitelen als een stad op het 'kruispunt van culturen'. De uitdaging is om een focus te ontwikkelen op boeiende verhalen die maximaal gebruik maken van de in de museumcollectie aanwezige topstukken.

1. Romeinen

De exposities op het terrein van archeologie houden doorgaans direct verband met de Romeinse cultuur, die zo aanschouwelijk is vertegenwoordigd in de collectie van Museum Het Valkhof. De kern is de leef- en krijgscultuur van de Romeinen. De vestiging van de Romeinen in deze streek en hun contact met de Bataven vormt stof voor vele verhalen. Deze verhalen gaat het museum vertellen aan de hand van authentieke voorwerpen, archeologische vondsten voornamelijk uit Nijmegen en Gelderland, en met behulp van maquettes, virtuele reconstructies, films en rondleidingen, zowel binnen als buiten het museum.

2. Hertogdom Gelre

Rond 1500 beleefde het hertogdom Gelre zijn Gouden eeuw. Gelre kende in de late Middeleeuwen een invloedrijk kerkelijk gezag en een rijke burgerlijke gildecultuur. De machtige hertogen gaven opdracht tot kunstuitingen die behoren tot de top van de Nederlanden: kostbare handschriften met fraaie miniaturen, unieke houtsculpturen en kostbare zilveren en bronzen objecten, vervaardigd in opdracht van steden en kerken. Ook dit verhaal gaat het museum vertellen aan de hand van authentieke voorwerpen en archeologische vondsten uit Nijmegen en Gelderland en met behulp van maquettes, virtuele reconstructies, films en rondleidingen, zowel binnen als buiten het museum.

3. Vrede van Nijmegen

Het historische belang van het verdrag vormt de achtergrond voor de presentatie van een van de twee series historische wandtapijten uit het Stadhuis. De stad Nijmegen heeft drie interessante series wandtapijten in huis, alle uit de zeventiende eeuw. Een van de series, bestaande uit zeven exemplaren, verbeeldt de Metamorfosen van Ovidius. De gobelins zijn destijds vervaardigd om de representatieve ruimten van het Nijmeegse Stadhuis te stofferen en zo een passende omgeving te scheppen voor de onderhandelingen die uiteindelijk geleid hebben tot de Vrede van Nijmegen (1678-79). Toen, na een recente renovatie van de raadszaal, deze serie gobelins niet teruggeplaatst kon worden, is besloten de serie te verhuizen naar het museum.

Het museum gaat dit verhaal vertellen in een reconstructie van de oorspronkelijke onderhandelingsruimte met de originele serie wandtapijten die destijds de wanden bekleedden en andere authentieke voorwerpen zoals portretten van de gezanten en een schaalmodel, gemaakt om door Europa heen de Vrede uit te dragen.

Het is het eerste verhaal dat het museum de komende beleidsperiode gaat realiseren. Het staat vanaf najaar 2009 centraal in de nieuw te bouwen en in te richten tentoonstellingszaal op de benedenverdieping. De zaal komt tot stand in nauwe samenwerking en met een financiële bijdrage van de gemeente Nijmegen en met te werven fondsen.

4. 'Heerlijke Natuurtooneelen'

Het verbeelden van de prachtige omgeving van Nijmegen staat bij dit verhaal centraal. Al in de 17^{de} eeuw trokken kunstenaars naar Nijmegen vanwege de unieke landschappelijke ligging van het stadsfront aan de rivier de Waal.

In de romantische periode, vanaf de eerste helft van de 19^{de} eeuw, ontdekten reizende kunstenaars het schilderachtige landschap ten oosten van de stad. Schilders en tekenaars raakten onder de indruk van de 'onhollandse' hoogteverschillen in de dorpen Beek en Ubbergen, waar ze vanaf de heuvels een schitterend uitzicht hadden over het laaggelegen rivierenland. Een schrijver uit die tijd roemde de *'Heerlijke Natuurtooneelen'*. De bijzondere omgeving van Nijmegen, gekenmerkt door het markante hoogteverschil tussen de stuwwal en het omringende rivierenland, komt tot uitdrukking in schilderijen en andere authentieke voorwerpen uit die tijd. Digitale media en rondleidingen, zowel in als buiten het museum completeren het beeld.

5. Pop art

Het zwaartepunt in de collectie moderne kunst is de stroming van de pop art in Nederland, een stijlrichting die internationaal zijn hoogtepunt beleefde in de jaren zestig van de vorige eeuw. Ook in Nederland volgde een jonge generatie kunstenaars gretig de toonaangevende ontwikkelingen in de Amerikaanse en Britse pop art. In deze kunststroming vergrootten de kunstenaars bekende (film)sterren en producten uit de consumptiemaatschappij uit als symbolen van de eigen tijd, vereerd als ware iconen.

De pop art, als ijkpunt van de collectie moderne en hedendaagse kunst, is bij uitstek geschikt om verhalen te vertellen en moderne en hedendaagse kunst te ontsluiten voor een breed publiek. Vanuit het pop art concept lopen lijnen door naar een nieuwe generatie kunstenaars, die de pluriforme beeldcultuur van het heden tot uitgangspunt nemen, met de iconen van nu.

3.2. Tentoonstellingen

Positie

Tentoonstellingen hebben hun vertrekpunt in de collecties van het museum. De drie verzamelgebieden bieden talrijke aanknopingspunten. Aansluiting bij actuele ontwikkelingen en een originele focus maken de tentoonstellingen boeiend en aansprekend. De wisseling tussen archeologische onderwerpen en onderwerpen op het gebied van oude en moderne kunst houdt het programma spannend.

Jaarlijks produceert het museum twee tot drie grote tentoonstellingen, uitgaande van de drie verzamelgebieden van het museum en rekening houdend met de culturele seizoenen. De voor het museum gunstige momenten om een tentoonstelling te openen zijn: eind augustus-begin september (start nieuwe programma's en uitmarkten), eind november-begin december (start winterperiode), rond half januari (start culturele jaar met nieuwe programma's) en tenslotte eind maart/begin april (voorjaar). De ervaring van de afgelopen jaren leert dat de animo voor nieuwe exposities zichtbaar afneemt vanaf de maand mei. Vanaf dat moment is het daarom niet zinvol meer een grote tentoonstelling, waarmee een aanzienlijk budget is gemoeid, te laten starten. Een zomerpresentatie van de eigen collectie is een goed alternatief.

De keuze voor twee tot drie hoofdtentoonstellingen per jaar houdt in dat middelen en menskracht optimaal zijn in te zetten, ook voor gerichte benadering van pers en publiek.

Naast twee à drie grote exposities produceert het museum vier à zes kleine(re) tentoonstellingen. Het Prentenkabinet is bij uitstek geschikt om adequaat aandacht te besteden aan (historische) thema's die een relatie hebben met stad en streek. De Galerij op de bovenverdieping biedt een dankbare omgeving voor grotere beeldhouwwerken en kleinschalige vitrinepresentaties van actuele archeologische vondsten en bevindingen.

Voor experimentele, vernieuwende tentoonstellingen en installaties is de Projectruimte op de benedenverdieping beschikbaar. De projectruimte als podium om actuele ontwikkelingen in de beeldende kunst te presenteren voorziet duidelijk in een behoefte bij kunstorganisaties, initiatiefgroepen en individuele kunstenaars, ook in de regio. Naast de Projectruimte in Museum Het Valkhof zijn in de stad nog twee kunstinitiatieven, de Projectruimte van het Centrum voor Beeldende Kunst Nijmegen (CBKN) en de Paraplufabriek, die een podium bieden aan hedendaagse kunst projecten. Tussen de drie podia treedt een natuurlijke verdeling op. CBKN en Paraplu programmeren jonge, experimentele en onderzoeksgerichte kunstuitingen, veelal gericht op een select publiek. De museale Projectruimte biedt meer voldragen en uitgekristalliseerde kunstpresentaties die in potentie ook een breder publiek aanspreken.

De jaarprogramma's met twee à drie grote en vier à zes kleinere tentoonstellingen komen tot stand na zorgvuldige selectie door het expositieoverleg, met als uitgangspunt dat een grote tentoonstelling zo'n 30.000 bezoekers trekt. De ervaring leert echter dat m.n. in de zomerperiode de bezoekersaantallen achterblijven waardoor met een dergelijk programma de 100.000 bezoekers meestal niet haalbaar zijn. In 2005 (De gebroeders Van Limburg) en in 2006-2007 (Herculaneum) heeft het museum laten zien dat het in staat is tentoonstellingen te organiseren die landelijk de aandacht trekken en waar veel meer publiek op af komt dan 30.000 bezoekers. Hoewel dergelijke 'blockbusters' veel vergen van de organisatie en het gebouw bereikt het museum hiermee wel het ambitieuze bezoekersaantal van gemiddeld 100.000 per jaar.

Beleid

Om het ambitieuze gemiddelde bezoekersaantal van 100.000 te blijven realiseren, gaat het museum ook de komende periode tweemaal een 'blockbuster' programmeren, landelijk geprofileerd.

Daarnaast blijft het museum jaarprogramma's realiseren met twee à drie grote en vier à zes kleinere tentoonstellingen. Het museum kiest nadrukkelijk voor meer voldragen en uitgekristalliseerde kunstpresentaties in de Projectruimte.

Het museum, CBKN en Paraplu gaan gezamenlijk het belang voor Nijmegen van een stedelijke keten van presentatieruimtes voor hedendaagse kunst met elk een eigen profiel benadrukken. Hiertoe gaan de instellingen een gezamenlijke programmaflyer, 'de ring van Projectruimtes', ontwikkelen en daarmee naar buiten te treden.

3.3. Collecties

Positie

De speerpunten lagen in de huidige beleidsperiode op registratie, depotbeheer, digitale ontsluiting en informatievoorziening over de collectie.

Voor de registratie was het streven om de basisregistratie van alle collectie-onderdelen en van de bibliotheekcollectie te digitaliseren. Door onvoldoende externe financiële middelen en ontoereikende interne capaciteit is dit slechts gedeeltelijk geëffectueerd. Van de bibliotheekcollectie is intussen ongeveer de helft beschreven in de geautomatiseerde catalogus.

Wat betreft het depotbeheer is een plan opgesteld voor een betere opslag van de collecties en verbetering van de daarvoor bestemde depots. Dit plan is gerealiseerd. De depots zijn bovendien gereorganiseerd en beter gestructureerd. Om het bereikte ook te kunnen handhaven is in 2007 een behoudsmedewerker aangesteld.

Met de digitale ontsluiting zijn goede vorderingen gemaakt. Op het niveau van deelcollecties is de registratie van de deelcollectie zilver inmiddels afgerond. Voorts is een ambitieus project gestart om de belangrijkste collectie-onderdelen digitaal te fotograferen.

Op het terrein van informatievoorziening over de collectie zijn belangrijke vorderingen gemaakt, onder andere door de museale collectiepresentatie op de IGEM-site (Internet Gelderse Musea). Sinds 2003 is Museum Het Valkhof aangesloten bij IGEM, een samenwerkingsverband van musea in Gelderland met als doel via een gezamenlijke website informatie over de collecties toegankelijk te maken.

De conservatoren, de restauratoren en externe deskundigen verrichten onderzoek aan de collecties, meestal ter voorbereiding van tentoonstellingen en publicaties daarbij. Van enkele deelcollecties zijn bestandscatalogi verschenen.

Beleid

De speerpunten liggen in de komende beleidsperiode op registratie, digitale ontsluiting, standplaatsregistratie en informatievoorziening over de collectie. Nadere uitwerking volgt in het Collectieplan.

Met de registratie gaat het museum verder met het digitaliseren van de basisregistratie van alle collectie-onderdelen en van de bibliotheekcollectie. Door beperkte capaciteit is voortgang slechts mogelijk in het huidige tempo. Dit betekent dat in de nieuwe beleidsperiode de digitale registratie van de kerncollectie en van de zaalcollecties zal zijn afgerond. Bovendien is het streven aan het einde van de nieuwe beleidsperiode de complete boekencollectie in de geautomatiseerde catalogus te hebben.

Met de digitale informatievoorziening over de collecties wil het museum in de komende periode concrete en zichtbare resultaten bereiken, afgestemd op de interne en externe wensen en behoeften. Het perspectief ligt in een doelgerichte aanpak van nauwkeurig omschreven deelprojecten, zowel van materiaalgroepen als van thematische clusters. De onderdelen van de totale verzameling die het meest relevant zijn voor presentaties, bruiklenen en onderzoek krijgen volgens deze werkwijze prioriteit.

De standplaatsregistratie op objectniveau is een nieuw project. Ook hier geldt dat de kerncollectie en de zaalcollecties in de komende periode het eerst aan de beurt zijn en pas daarna de deelcollecties.

Op het terrein van de informatievoorziening over de collectie loopt het project van museale collectiepresentatie op de IGEM-site door. IGEM vormt een goede stimulans om de eigen collecties langs deze weg aan het publiek te presenteren. Het museum streeft voorts naar het beschikbaar stellen van de bibliotheekcatalogus via de eigen website, als service aan externe gebruikers. Naar verwachting zal in 2009 een collectiegids met hoogtepunten uit de drie collecties verschijnen.

3.4. Verzamelbeleid

Positie

De beschikbare ruimte voor de vaste collectie in museumzalen en depots heeft inmiddels de maximale capaciteit bereikt.

Beleid

Daarom zet het museum met het aankoopbeleid in op de verwerving van zeer belangrijke en prominente stukken, die een centrale rol kunnen spelen in de vaste opstelling. Deze keuze zal leiden tot een verdere kwaliteitsverbetering van de verschillende collectieonderdelen.

In de nieuwe beleidsperiode gaat het museum het proces van verantwoord ontzamelen voorbereiden, aansluitend bij de richtlijnen die het ICN samen met de Nederlandse Museumvereniging hieromtrent heeft vastgelegd in de Leidraad voor het Afstoten van Museale Objecten (LAMO).

Nadere uitwerking van het verzamelbeleid volgt in het Collectieplan.

4. Publiek en markt

4.1. Algemeen

Positie

Museum Het Valkhof mag zich in de toenemende belangstelling van het publiek verheugen. In 2007 bezocht het recordaantal van 158.000 mensen het museum. Dit terwijl er volgens onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau sprake is van een afkalvende belangstelling voor 'hoge' cultuur en een toename voor populaire cultuur, ook bij hoogopgeleiden. Uit onderzoek van het CPB komt bovendien naar voren dat jongeren tussen 20 – 45 steeds vaker notoire mijders van kunst en cultuur zijn.

Het is bekend dat het museum primair een regionale functie heeft: 55% van de bezoekers komt uit Nijmegen en directe omgeving (20 km) en 20% komt uit de regio tot op 80 km van Nijmegen. Belangstelling uit andere delen van het land en uit Duitsland geldt vooral de 'blockbusters'. Deze zijn noodzakelijk om de belangstelling van het publiek vast te blijven houden en hen tot een bezoek aan het museum te bewegen.

Verondersteld mag worden dat er in de stad en in de regio veel mensen zijn die het museum wel kennen maar het nog nooit bezocht hebben. Onderzoek wijst uit dat investering in een deel van deze groep kansrijk is. Zo is de regio Rijk van Nijmegen, Noord - Midden Limburg en Oost-Brabant met 1,5 miljoen vakanties de grootste voor binnenlands toerisme, terwijl er ook nog eens 500.000 buitenlandse vakantiegasten verblijven. Ook de grote studentenpopulatie die Nijmegen rijk is biedt kansen voor intensiever benadering door het museum.

Beleid

Doelstelling ten aanzien van het publieksbereik is consolidatie van 100.000 bezoekers per jaar in de komende beleidsperiode. Hierbij gaat het museum zijn positie in de stad en de regio, waartoe ook het Duitse grensgebied behoort, versterken. Daarnaast blijft bij 'blockbusters' de marketing en communicatie landelijk gericht. Het is essentieel dat jongeren positieve ervaringen met het museum opdoen om op latere leeftijd tot hernieuwd museumbezoek te komen. Daarom zet het museum in op intensivering van het schoolbezoek en op de werving onder studenten. Het museum gaat de toegankelijkheid voor jongeren tot 18 jaar bevorderen. Het museum gaat het activiteitenaanbod versterken (zie paragraaf 4.4.).

4.2. Marketing en communicatie

Positie

Door zijn toegenomen bekendheid, reputatie en bezoekersaantal is Museum Het Valkhof feitelijk een krachtig merk. Aansturing vanuit een integrale merkfilosofie vindt echter nog maar in beperkte mate plaats. Museum Het Valkhof heeft zich bij zijn start geprofileerd als museum voor kunst en archeologie. Hoewel dit profiel helder is, is het ook tamelijk algemeen en behoeft het aanscherping. Tegelijkertijd is de bestaande profilering in de verschillende communicatieve uitingen verouderd en vervaagd. Om temidden van het grote culturele activiteitenaanbod herkenbaar en aantrekkelijk te blijven is een eigentijdse, scherpe profilering wenselijk: zij maakt geïnteresseerden duidelijk wat de onderscheidende, toegevoegde waarde van Museum Het Valkhof is.

In Museum Het Valkhof is ook marketing en communicatie in een vroeg stadium betrokken bij de planontwikkeling van nieuwe tentoonstellingen. Daarnaast bestaat de marketing tot op heden vooral uit de opzet van acties met derden. Van alle elementen uit de communicatiemix is de PR het sterkst ontwikkeld. In de afgelopen periode heeft het museum veel praktische ervaring opgedaan en goede resultaten geboekt in de opbouw en onderhoud van perscontacten en het maken van tentoonstellingscampagnes. De ‘markt’ kan echter nog systematischer in kaart worden gebracht en benaderd. Ook kan het museum meer instrumenten uit de marketing- en communicatiemix inzetten. De marketingcommunicatie is ‘traditioneel museaal’: veelal volstaan titel, leadbeeld en afzender om de tentoonstellingen onder de aandacht te brengen.

Beleid

In de komende periode ontwikkelt het museum, aansluitend bij de beleidsstrategie een nieuw merkprofiel. Merkontwikkeling gaat overigens verder dan de profilering in communicatie omdat het aanbod van tentoonstellingen, activiteiten en diensten er een cruciale rol in speelt. Het Gelders Archeologisch Centrum en pop art worden eigen (sub)merken. Het accent komt sterker op marketing en naast PR introduceert het museum andere instrumenten en benaderingen uit de (marketing)communicatiemix zoals direct mail en reclame. De inrichting van de marketing en de communicatie wordt gebaseerd op vier hoofdsegmenten met daarbij behorende, zogenaamde product-marktcombinaties. De hoofdsegmenten zijn: publiekmarkt (cultuurrecreatie), scholen (cultuureducatie), bedrijven en de professionele kunst- en cultuurwereld. In de marktbenadering krijgt de meetbaarheid van de effecten en het sturen daarop een sterker accent.

Binnen de publiekmarkt zullen enkele groepen bijzondere aandacht krijgen: studenten, jonge hoogopgeleide tweeverdieners, bestaande bezoekers en verblijfstoeristen. Voor de toeristische markt wordt de relatie met ondersteunende ‘hotspots’ in Nijmegen versterkt.

4.3. Educatie

Het museum wil zijn collecties en het erfgoed niet alleen letterlijk toegankelijk maken door het te tonen, maar ook in figuurlijke zin namelijk door het zó te tonen en er dusdanige informatie over te verschaffen dat bezoekers het op waarde kunnen schatten. Educatie maakt deze inhoudelijke vertaalslag naar het publiek en is daarmee een kerntaak van het museum.

Positie

Tot op heden richt educatie zich voornamelijk op de ontwikkeling van schoolprogramma's. Het aantal scholieren dat het museum bezoekt bedraagt ca. 15.000 per jaar. Echter nog lang niet alle scholen in stad en regio worden door het museum bediend, terwijl blijkt dat jongeren tot ca. 18 jaar het best te bereiken zijn via schoolbezoek. In het basisonderwijs zijn extra budgetten vrijgekomen voor cultuuronderwijs en zijn cultuurcoördinatoren aangesteld. Het bemiddelingspunt voor educatie ‘Cultuur en School Nijmegen’ biedt nu als pilot busvervoer aan het basisonderwijs aan. In het voortgezet onderwijs maken de CKV-bonnen plaats voor een cultuurkaart waarmee leerlingen meer te besteden krijgen voor het bezoek van kunst- en cultuurinstellingen.

Het educatieve aanbod voor het algemene museumpubliek varieert per tentoonstelling. In veel gevallen gebeurt dit naast catalogi of aanverwante publicaties door tamelijk korte, feitelijke en inhoudelijke teksten op zaal. De ervaring is dat het getoonde vooral door verhalen tijdens rondleidingen tot leven komt.

Beleid

De komende beleidsperiode wil Museum Het Valkhof het schoolbezoek jaarlijks met 10% laten groeien. Uiteindelijk is het doel dat elke basisschoolleerling uit Nijmegen en directe omgeving en elke leerling uit het regionale Voortgezet Onderwijs het museum tenminste eenmaal in zijn of haar schoolcarrière bezoekt. Landelijk ligt de focus bij gymnasia. Het museum maakt een begin met de werving van scholen in het Duitse grensgebied. Gezien het volstrekt andere karakter van het Duitse onderwijs vraagt dit langdurige aandacht. Schoolbezoek vergt bij verdere toename extra logistieke en personele aandacht. Daarnaast gaat het museum het educatieve aanbod verbreden en de inhoudelijke informatievoorziening voor particuliere museumbezoekers tot een hogere standaard ontwikkelen. Dit gebeurt zowel door nieuw informatiemateriaal als door de integratie van het educatieve element in de tentoonstellingsconcepten. Het ideaal is dat tentoonstellingen zelf zo educatief zijn dat aparte leermiddelen alleen nog aanvullend, voor speciale doeleinden gewenst zijn.

4.4. Activiteiten

Positie

Naast educatieve programma's en activiteiten organiseert het museum andersoortige publieksactiviteiten. Sommige daarvan zijn gekoppeld aan jaarlijks terugkerende landelijke thema's of sluiten aan bij activiteiten in de stad, andere vinden in combinatie met een tentoonstelling plaats of vormen een op zichzelf staand aanbod. Doel van de activiteiten is het vergroten van de toegankelijkheid en aantrekkelijkheid van het museum. De planmatige aanpak van het activiteitenaanbod behoeft versterking.

Beleid

De komende jaren wil Museum Het Valkhof zijn positie als levendige en uitnodigende publieke ruimte versterken. Daarom zal het activiteitenaanbod worden vergroot en planmatig worden aangepakt. Waar mogelijk legt het museum een verbinding met activiteiten in de stad. Er zullen experimenten komen met de ontwikkeling van activiteiten waarmee een doelgroep tot ca. 35 jaar de weg naar het museum weet te vinden.

4.5. Museumcafé en museumwinkel

Van meet af aan heeft Museum Het Valkhof zijn eigen Museumcafé en winkel. Het zijn tot op heden publieksdiensten met een ondersteunende functie, die tevens eigen inkomsten genereren.

4.5.1. Museumcafé

Positie

Het museumcafé heeft de afgelopen jaren met succes geïnvesteerd in de ontwikkeling van een team van vaste medewerkers, weekendkrachten en vrijwilligers die kunnen voorzien in een eenvoudig te bereiden maar kwalitatief goed aanbod. Tegelijk is duidelijk dat het museumcafé met de huidige locatie, inrichting en presentatie aantrekkingskracht verloren heeft. Hierdoor mist het museum kansen om museumbezoekers beter van dienst te zijn met een completer, plezieriger en langer verblijf. Ook vanuit het perspectief van gezonde bedrijfsvoering en cultureel ondernemerschap is het wenselijk de beschikbare faciliteiten beter te benutten.

Beleid

De komende jaren zal het museum de functie van het museumcafé verleggen van een ondersteunende naar een verblijfsfunctie. Dat gebeurt allereerst door de aantrekkelijkheid van het museumcafé op de bestaande locatie te vergroten, door vernieuwing van de inrichting en versterking van de formule. Het museum gaat bekijken hoe de functies van museumcafé, winkel en leeszaal meer zijn te integreren. Verder zal het museumcafé worden ingezet als onderdeel van nieuw te ontwikkelen arrangementen en activiteiten en zal tenminste één nieuwe externe doelgroep voor het museumcafé worden benaderd. Het succes van de plannen is af te meten aan verhoging van het aantal museumbezoekers dat het museumcafé verwelkomt en aan de gemiddelde besteding.

In de beleidsperiode 2009-2012 geeft Museum Het Valkhof invulling aan het nog uitnodigender maken van het gebouw, onder andere door het verhogen van de aantrekkingskracht en levendigheid. Het Museumcafé en het Kelfkensbosplein zijn hierbij belangrijke middelen.

4.5.2. Winkel

Positie

Mede door de inzet van een grote groep vrijwilligers zijn de financiële resultaten van de museumwinkel goed. De presentatie en inrichting van de museumwinkel dateren echter, evenals die van het museumcafé, van de opening van het gebouw. Zij kunnen na zoveel jaar aan overzichtelijkheid en aantrekkelijkheid winnen. Ook ligt het voor de hand om het concept van de museumwinkel, die met de verkoop van kaarten en boeken vooral als service bedoeld is, op verdere ontwikkeling te bezien en het aanbod uit te breiden.

Beleid

In combinatie met het onderzoek naar de ontwikkelingsmogelijkheden voor het café wordt bezien hoe het museumcafé en de winkel elkaar kunnen versterken in hun verblijfsfunctie. Het museum gaat de komende jaren aanbod, presentatie en inrichting van de museumwinkel actualiseren, o.a. door experimenten met uitbreiding van de merchandising en verkoop van andere cadeauartikelen.

4.6. Verhuur

Positie

Museum Het Valkhof verhuurt ruimtes in het museum tegen een marktconforme vergoeding aan externe partijen. Daarnaast worden deze ruimtes ingezet voor PR-doeleinden; hier is echter geen sprake van verhuur. Doel van de verhuur is het genereren van eigen inkomsten, gerelateerd aan de missie van het museum. Tot op heden wordt er geen acquisitie gedaan.

Beleid

Museum Het Valkhof beweegt zich bewust in het hogere marktsegment en doet dit door zijn ruimtes uitsluitend te verhuren aan gezelschappen voor wie de missie van het museum en de exclusiviteit van de locatie meerwaarde heeft. Verhuur moet een bijdrage leveren aan de exploitatie van het museum. Doel is de eigen inkomsten uit verhuur door acquisitie te verhogen.

4.7. Van sponsorwerving naar relatiemanagement

Positie

In de afgelopen beleidsperiode is de sponsorwerving min of meer ad hoc op gang gekomen rond twee grote tentoonstellingsprojecten: 'De gebroeders Van Limburg' en 'Herculaneum'. In beide gevallen echter leverde fondsenwerving bij de grote culturele fondsen gemiddeld tien keer zoveel op als de sponsorbijdragen, terwijl de tijdsinvestering aanzienlijk was. Ervaringen in andere musea zijn vergelijkbaar. Het museum is er evenwel van overtuigd dat het niet alleen bijdraagt aan het algemene vestigingsklimaat in de stad maar ook specifieke toegevoegde waarde aan bedrijven zelf kan bieden.

Daarom wordt nog in 2008 de capaciteit vrijgemaakt om sponsorwerving tot een structurele en planmatige activiteit te maken. Hierbij rekening houdend met ontwikkelingen op de sponsormarkt en de noodzaak om alternatieven te vinden voor de traditionele benadering van sponsors zoals vroegtijdige betrokkenheid bij planvorming en de ontwikkeling van (gedeeltelijke) coproducties. Zorgen voor structureel en wederkerig contact met bedrijven, dat nu nog ontbreekt, is noodzakelijk voor effectieve sponsorwerving.

Waar het museum zichzelf nog krachtig kan versterken is in het deelnemen aan zakelijke netwerken in de stad.

Beleid

Museum Het Valkhof gaat de inkomsten uit sponsoring verhogen door professionalisering van de sponsorwerving, m.n. de ontwikkeling van activiteiten, producten en diensten waardoor bedrijven zich aan het museum willen verbinden.

Daarbij zal ook een sterker accent komen op relatiemanagement, door participatie en presentatie in de bestaande bedrijfsnetwerken. Relatiemanagement zal naar verwachting extra financiële middelen genereren en naamsbekendheid en draagvlak creëren. De directeur en de MT leden gaan structureel deelnemen aan de zakelijke netwerken in de stad en gaan deze gebruiken om het museum sterker te profileren.

5. Organisatie

Inleiding

Museum Het Valkhof is geformeerd in 1998 met de verwachting gemiddeld 70.000 bezoekers per jaar te ontvangen. Inmiddels, ruim negen jaar na de opening, ligt het gemiddeld aantal bezoekers per jaar boven de 100.000 met als hoogst behaalde prestatie 158.000 bezoekers in 2007. De realisatie van de geleverde prestaties was alleen mogelijk met een uiterste inzet van alle medewerkers. Deze wijze van werken heeft ook een keerzijde. Reguliere taken en activiteiten worden ondergeschikt gemaakt aan de 'waan van de dag'. De focus ligt voornamelijk bij het organiseren van de tentoonstellingen.

Museum Het Valkhof wil de geleverde prestaties continueren. Continueren vanuit een stabiele organisatie, waar zowel ruimte is voor de reguliere taken en activiteiten als voor de tentoonstellingsactiviteiten.

5.1 De huidige organisatie

De lijnorganisatie

Het museum kent drie afdelingen en vier hiërarchische lagen. De directeur stuurt de hoofden van de afdelingen bedrijfsvoering, publiekszaken en collecties aan. De hoofden publiekszaken en bedrijfsvoering sturen direct een team van medewerkers aan. Het hoofd collecties stuurt een team van conservatoren aan en het hoofd collectiebeheer die direct leiding geeft aan de medewerkers van de afdeling collectiebeheer en verantwoordelijk is voor de operationele activiteiten van het GAC. De hoofden bedrijfsvoering, publiekszaken en collecties vormen samen met de directeur het managementteam.

De projectorganisatie

Naast de lijnorganisatie is het museum ook een projectorganisatie. Activiteiten buiten de reguliere processen worden aangestuurd door een projectleider. Deze valt voor de werkzaamheden van het project direct onder de directeur, die opdrachtgever is voor alle projecten. De leden van projectgroepen worden functioneel aangestuurd door de projectleider. De projectleider is meestal inhoudelijk verantwoordelijk en de inhoudelijk deskundige van het project. Omdat alle tentoonstellingen via een projectstructuur worden georganiseerd is dit een continue activiteit en lopen er veelal meerdere projecten tegelijkertijd.

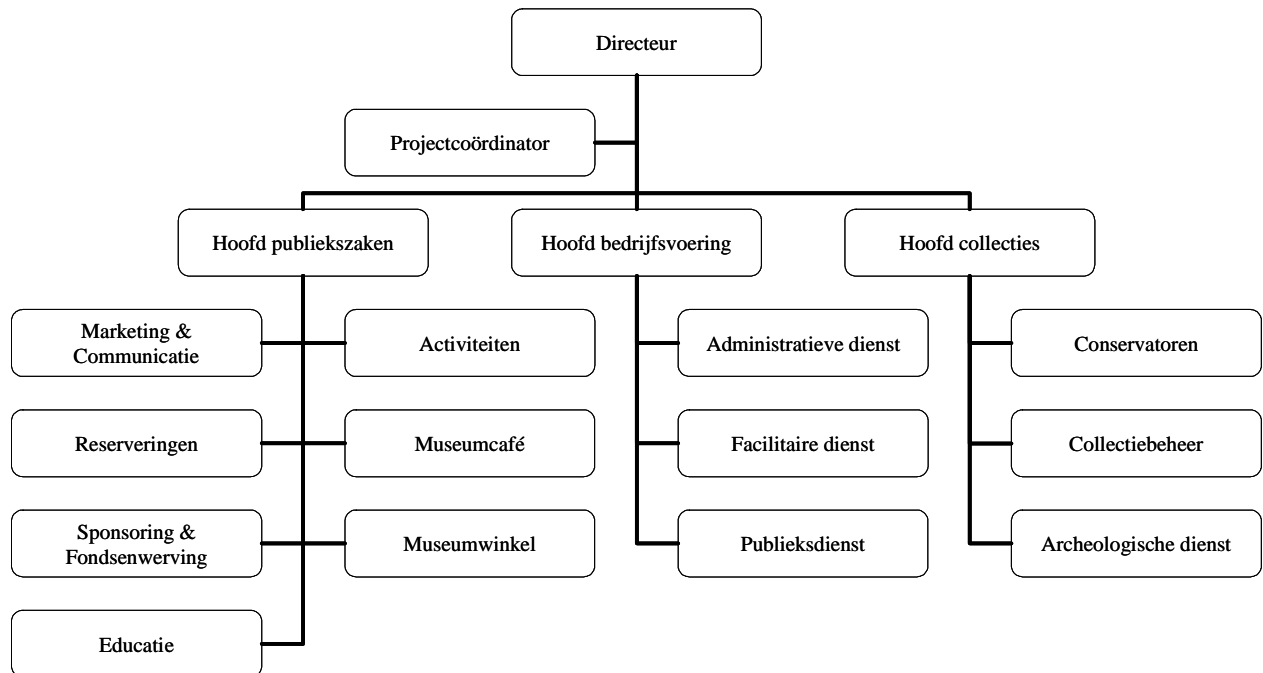
De twee structuren zorgen voor onduidelijkheid in de organisatie, zowel administratief organisatorisch als hiërarchisch. Er is namelijk nooit een keuze gemaakt voor een leidende structuur. Daarnaast hebben de projecten de afgelopen jaren een duidelijk prominente plek in de continuïteit van het museum ingenomen. Vanuit deze groei is het logisch om de projecten niet meer als incidentele activiteit te duiden maar als structurele activiteit.

5.2 De ontwikkeling van de organisatie

De eerder geschetste knelpunten zullen in de voorliggende beleidsperiode worden opgelost. Daartoe wordt in eerste instantie een projectcoördinator aangesteld. Naast het trekken van de reguliere projecten, zoals tentoonstellingen, zal deze projectcoördinator ook de opdracht krijgen om het projectmatig werken in de organisatie te structureren en te implementeren, uitgaande van de navolgende uitgangspunten:

- de lijnorganisatie is leidend;
- medewerkers nemen naast hun reguliere werkzaamheden, deel in projecten;
- specialisme is een schaarste en moet zo efficiënt mogelijk ingezet worden;
- gestandaardiseerde werkzaamheden moeten zoveel mogelijk worden geborgd in de lijnorganisatie.

De uitbreiding van de formatie met een projectcoördinator geeft het volgende beeld van de organisatiestructuur:



Projectcoördinator

De projectcoördinator is verantwoordelijk voor de voortgang van de projecten. Deze coördinator is geen inhoudelijk deskundige, maar is verantwoordelijk voor de procesmatige kant van het project en de direct uit het project voortvloeiende organisatorische activiteiten. De projectcoördinator is een staffunctionaris, direct aangestuurd door de directeur.

Fondsenwerving

Deze dienst gaat zorgdragen voor de backoffice activiteiten gerelateerd aan het werven van bijdragen van fondsen en sponsors.

Archeologische dienst

De archeologische dienst verzorgt alle activiteiten die voortvloeien vanuit het Gelders Archeologisch Informatiecentrum. De archeologische dienst is gerelateerd aan de provinciale depotfunctie.

Administratieve organisatie

Naast de organisatorische aanpassing, zullen in de komende beleidsperiode ook de volgende zaken in kaart worden gebracht:

- de administratief organisatorische processen en het interne controle proces (AO/IC);
- de besluitvormingsmatrix (wie heeft welke rol in de besluitvormingsprocessen);
- het formatieplan (welke formatie is nodig voor het reguliere bedrijfsproces);
- een management informatie systeem, waarbij de organisatiedoelstellingen worden herleid naar afdelingsactiviteiten.

De bovenstaande ontwikkeling zal de organisatie van het museum naar een professioneler niveau brengen. Vanuit deze gestructureerde organisatie is schaalvergroting beter in te passen en kunnen processen efficiënt worden geleid, hetgeen zal leiden tot een effectievere organisatie.

Financiën

Resultatenrekening

	Begroting 2009	Begroting 2010	Begroting 2011	Begroting 2012
Lasten				
Personeelskosten	1.844.207	1.885.113	1.915.925	1.943.616
Huisvestingskosten	1.128.226	1.204.993	1.243.196	1.280.499
Organisatiekosten	332.335	342.305	352.574	363.151
Kapitaallasten	210.399	206.407	202.246	197.908
Activiteitenkosten	661.035	680.866	701.292	722.331
Totaal lasten	<u>4.176.202</u>	<u>4.319.684</u>	<u>4.415.233</u>	<u>4.507.506</u>
Baten				
Entreegelden	357.940	360.249	382.462	384.771
Rondleidingen	28.091	28.934	29.802	30.696
Museumwinkel	35.226	36.283	37.371	38.492
Budgetsubsidies	3.374.127	3.700.350	3.811.361	3.925.702
Overige baten	116.339	119.572	122.903	126.333
Totaal baten	<u>3.911.723</u>	<u>4.245.388</u>	<u>4.383.899</u>	<u>4.505.994</u>
Exploitatieresultaat uit bedrijfsvoering	<u>264.479-</u>	<u>74.296-</u>	<u>31.334-</u>	<u>1.511-</u>
Exploitatieresultaat	<u>264.479-</u>	<u>74.296-</u>	<u>31.334-</u>	<u>1.511-</u>

- Onder de post personeelslasten is vanaf 2009 een additionele post van € 100.000 opgenomen voor de inleen van freelancers.
- Vanaf 2009 is er in de post organisatiekosten een bedrag van € 200.000 (prijspeil 2009) opgenomen ter ondersteuning van de uitvoering van het beleidsplan. Dit bedrag wordt budgettair bewaakt door de directie en ieder jaar in de begrotingscyclus toegekend aan activiteiten.
- Voor de tentoonstellingen is uitgegaan van een eigen bijdrage van het museum in het resultaat van de tentoonstellingen van € 265.000 per jaar (prijspeil 2009).
- De invloed van de tentoonstelling op de totale kosten en opbrengsten zijn in de meerjarenbegroting opgenomen voorzover het de eigen bijdrage van het museum betreft.
- In 2010 ontvangt het museum een uitbreiding van de budgetsubsidie van totaal € 225.000 van zowel gemeente (€ 145.000) als provincie (€ 80.000).
- Vanaf 2009 is een post van € 30.000 opgenomen voor de huur van de provinciale depotruimte.

Kasstroomoverzicht

	Begroting 2009	Begroting 2010	Begroting 2011	Begroting 2012
Exploitatieresultaat	264.479-	74.296-	31.334-	1.511-
Materiële vaste activa:				
-afschrijving op vaste bedrijfsmiddelen	426.126	481.830	498.338	513.296
-investering in vaste bedrijfsmiddelen	300.000-	1.200.000-	300.000-	300.000-
	126.126	718.170-	198.338	213.296
Langlopende schulden:				
-aflossing op hypothecaire geldleningen	93.918-	97.909-	102.070-	106.408-
Mutatie liquide middelen	232.271-	890.375-	64.934	105.376
Stand liquide middelen 1 januari	1.921.383	1.689.112	798.738	863.672
Mutatie boekjaar	232.271-	890.375-	64.934	105.376
Saldo liquide middelen 31 december	1.689.112	798.738	863.672	969.048

- Voorraden, vlottende activa en kortlopende schulden blijven op eenzelfde niveau.
- Dotatie aan fonds kunstaankopen en voorziening groot onderhoud is gelijk aan de uitgaven.