

Eenheid bij verscheidenheid

Meerjarenplan 2012–2015 Amersfoortse Musea



Stichting Amersfoort in C
Juni 2011

Inhoudsopgave

Inleiding

.....p. 3

1. Uitgangssituatie

.....p. 5

- 1.1. Resultaat meerjarenplan 2007-2010
- 1.2. Ontwikkelingen in de museumsector
- 1.3. Cultuurbeleid gemeente Amersfoort

2. Ontwikkelopgaven

.....p. 9

- 2.1. Versterken merken/profielen
- 2.2. Investeren in draagvlak en publieksbereik
- 2.3. Stroomlijnen organisatie
- 2.4. Verminderen subsidieafhankelijkheid

3. Aanbod

.....p. 12

- 3.1. Museum Flehite
- 3.2. Kunsthal KAdE
- 3.3. Armando Museum
- 3.4. Mondriaanhuis
- 3.5. Architectuurcentrum/Kunst en de Stad

4. Publiekszaken

.....p. 21

- 4.1. Collectieve PR en marketing
- 4.2. Cultuureducatie
- 4.3. Publieksparticipatie
- 4.4. Relatiebeheer
- 4.5. Nieuwe media
- 4.6. Publieksonderzoek

5. Organisatie

.....p. 24

- 5.1. Bestuurlijke vormgeving
- 5.2. Organisatorische vormgeving
- 5.3. Optimaliseren bedrijfsvoering

6. Financieel Perspectief

.....p. 26

- 6.1. Begroting 2012
- 6.2. Vergroten eigen inkomsten
- 6.3. Meerjarenbegroting 2012-2015

Inleiding

Het bestaande meerjarenplan van Amersfoort in C heeft betrekking op de periode 2007-2010. We zijn dus toe aan een nieuw meerjarenplan. Vanwege alle bezuinigings- en herpositioneringsdiscussies in de Amersfoortse cultuursector en de effecten daarvan op de Amersfoortse musea, hebben we er voor gekozen niet met een dichtgetimmerd plan te komen, maar met een document op hoofdlijnen. Niet bedoeld als eindbod, maar als vertrekpunt voor de verdere ontwikkeling van de Amersfoortse musea in turbulente tijden. Het jaar 2011 beschouwen we als overgangsjaar; het meerjarenplan heeft betrekking op de planperiode 2012-2015.

Dit meerjarenplan 'Eenheid bij Verscheidenheid' is het kaderdocument van Amersfoort in C als koepelorganisatie van de Amersfoortse musea. Het ligt in de bedoeling dit kaderdocument voor de verschillende publieksonderdelen van Amersfoort in C uit te werken in afzonderlijke, compacte museumplannen. De uitwerking in afzonderlijke museumplannen zullen we tweede helft 2011 presenteren. Deze museumplannen zullen we jaarlijks vertalen in concrete jaarplannen.

De Amersfoortse musea hebben in de afgelopen jaren veel voor de kiezen gekregen: de asbestproblematiek in Museum Flehite, het uitbranden van het Armando Museum en de opeenvolgende fusieprocessen die uiteindelijk geleid hebben tot wat Amersfoort in C nu is; de koepelorganisatie van Museum Flehite, Kunsthal KAdE, het Armando Museum, het Mondriaanhuis en het Architectuurcentrum. Inmiddels is duidelijk geworden dat we een nieuwe golf van aardverschuivingen te verwerken hebben. Als gevolg van de grote bezuinigingsoperatie is een ontwikkeling in gang gezet die er toe moet leiden dat het Armando Museum uit Amersfoort verdwijnt en ontvlochten zal worden uit onze organisatie. Bij Kunsthal KAdE maken we gebruik van de onverwachte mogelijkheid om geherhuisvest te worden in het nieuwe Eemhuis. Ook de komende periode staan ons dus ingrijpende veranderingen te wachten. Veranderingen die een appèl doen op de veerkracht van de organisatie en onze medewerkers. In het besef dat die veerkracht niet oneindig is, is er nu behoefte aan duidelijke keuzen en koersvastheid van bestuur en directie en aan rust in de organisatie. Dit meerjarenplan beoogt daar aan bij te dragen.

Amersfoort in C is een belangrijke culturele voorziening in de gemeente Amersfoort, gericht op de inwoners en bezoekers van de stad. Draagvlak bij burgers en bedrijfsleven is voor ons van vitaal belang. Tegen deze achtergrond hechten wij er aan dat dit meerjarenplan ook de instemming krijgt van het gemeentebestuur, zodat met onze belangrijkste financier overeenstemming bestaat over de koers die we varen en we heldere afspraken kunnen maken over de prestaties die van ons verwacht mogen worden, gegeven de beschikbare budgetten en in het vertrouwen dat in de toekomst weer enige ruimte voor groei zal ontstaan.

Voor wat betreft de positie van het Armando Museum merken wij op dat wij in dit meerjarenplan er van uitgaan dat de gewenste overgang naar landgoed Oud Amelisweerd in Utrecht daadwerkelijk doorgang zal vinden en dat dit museum reeds per 2012 geen deel meer uitmaakt van Amersfoort in C. De planontwikkeling hiertoe is inmiddels in een vergevorderd stadium en betrokken overheden en besturen zitten op één lijn. Definitieve besluitvorming moet evenwel nog plaatsvinden; mocht onverhoopt de verplaatsing van het Armando Museum afgeblazen worden, dan zal vanzelfsprekend ook dit meerjarenplan moeten worden herzien.

In dit meerjarenplan schetsen we eerst de positie en de context van waar uit we vertrekken (hoofdstuk 1 Uitgangssituatie). In hoofdstuk 2 (Ontwikkelopgaven) benoemen we de ontwikkelopgaven waaraan we de komende jaren uitvoering willen geven. Deze ontwikkelopgaven werken we in de volgende hoofdstukken van dit meerjarenplan uit. In hoofdstuk 3 (Aanbod) doen we dat voor wat betreft de profielen en programma's van de afzonderlijke onderdelen en welke acties daartoe genomen moeten worden. In hoofdstuk 4 (Publiekszaken) zoomen we in op de vraag hoe we het maatschappelijk draagvlak voor onze activiteiten en het publieksbereik kunnen vergroten. In hoofdstuk 5 (Organisatie) geven we aan op welke wijze wij onze organisatie en de bedrijfsvoering kunnen verbeteren. In hoofdstuk 6 tenslotte (Financieel Perspectief) presenteren wij de begroting 2012 en geven wij aan op welke wijze wij de eigen inkomsten denken te vergroten.

1. Uitgangssituatie

1.1. Resultaten meerjarenplan 2007-2010

In 2007 is Amersfoort in C van start gegaan als fusie van stichting De Zonnehof/Armando Museum en Museum Flehite. In 2009 is daar stichting Het Mondriaanhuis bij gekomen. Het is een bewogen periode gebleken met hoogtepunten en dieptepunten:

- In 2007 kwam bij Museum Flehite een groot asbestprobleem aan het licht, waardoor het museum gesloten moest worden en medewerkers lange tijd in het ongewisse hebben gezeten over de effecten van op hun gezondheid. Museum Flehite is volledig gestript om alle asbest te kunnen verwijderen. Van de nood is een deugd gemaakt door het museum tegelijkertijd te renoveren en ingrijpend te moderniseren. In 2009 is het museum weer open gegaan voor het publiek, ook als onderdeel van de viering van 'Amersfoort 750'.
- In 2007 en 2008 zijn plannen ontwikkeld voor een nieuwe kunsthall, als follow up van de te klein geachte tentoonstellingruimte van het Rietveldpaviljoen De Zonnehof. Gekozen is voor een nieuwe kunsthall als onderdeel van het nieuwe onderkomen van de Rijksdienst Cultureel Erfgoed, een van de 10 grote architectuurprojecten die het rijk de afgelopen jaren heeft ondernomen. In 2009 is Kunsthall KAdE in gebruik genomen.
- Het Armando Museum is in 2008 volledig in de as gelegd. Niet alleen het gebouw de Elleboogkerk is verwoest; ook een deel van de Armandocollectie is verloren gegaan. Met het vrijkomen van De Zonnehof, is besloten het Armando Museum tijdelijk daar onder te brengen, onder de naam Armando Museum Bureau.
- Medio 2010 heeft het gemeentebestuur van Amersfoort tegen de gemaakte afspraken in, aangegeven pas op de plaats te willen maken met betrekking tot de herbouw van het Armando Museum, later gevolgd door het bericht van een voorgenomen besluit om de Elleboogkerk helemaal niet meer als Armando Museum te herbouwen en de boodschap dat ook Amersfoort in C invulling moet geven aan een bezuinigingsopgave van 20-25% van het gemeentelijk subsidie.

Ondanks alle problemen met de accommodaties en de onheilstijding over de komende bezuinigingen, hebben de Amersfoortse musea de laatste jaren prachtige tentoonstellingen gemaakt. Bijvoorbeeld de tot de verbeelding sprekende KAdE-tentoonstellingen 'Tom Claassen' en 'Shadow Dance', in het Mondriaanhuis de oplevering van de permanente tentoonstelling 'Leven en Werk van Piet Mondriaan', bij Flehite de tentoonstelling 'Op reis met Hendrik Jan Wolter' en in het Armando Museum Bureau de tentoonstellingen 'Armando en de melancholie van het scheppen' ter gelegenheid van Armando's 80^e verjaardag en 'Armando en Aaron van Erp'. Het tentoonstellingsprogramma van de Amersfoortse musea mag zich verheugen in een groeiende belangstelling. Samen met de eveneens succesvolle activiteiten van het Architectuurcentrum, hebben we in 2010 zo'n 90.000 bezoekers mogen verwelkomen. En dat is een record!

Ook bedrijfsmatig is het de afgelopen jaren goed gegaan. Naast geslaagde fondswerving voor renovatie en modernisering van Museum Flehite en de herbouw van het Armando Museum, hebben we als Amersfoort in C een gezonde bedrijfsvoering weten op te bouwen, met een omzet van ruim € 4 miljoen in 2010 en een eigen vermogen dat inmiddels op het niveau is gekomen dat met de gemeente is afgesproken.

De verhouding subsidie versus eigen inkomsten ligt bij benadering op 75% - 25%. Dit is ruim boven het landelijk gemiddelde. De bedrijfsvoering staat niettemin onder druk: de gemeente gaat fors bezuinigen, ook op onze musea, en van enkele grote sponsors is het maar de vraag of zij ook in de komende jaren financieel zullen bijdragen.

Gedwongen door de bezuinigingsopgave moet Amersfoort in C versneld de koers voor de komende jaren bepalen, teneinde zo verantwoord mogelijk invulling te kunnen geven aan de bezuinigingsopdracht. Alles overwegend heeft Amersfoort in C gekozen voor het onderzoeken van de mogelijkheid om het Armando Museum te verplaatsen naar landgoed Oud Amelisweerd in Utrecht, als onderdeel van een nieuwe museale propositie: Museum Oud Amelisweerd. Alle

betrokken partijen (gemeente Utrecht, gemeente Amersfoort, provincie Utrecht, Armando Stichting en Amersfoort in C) hebben - elk vanuit eigen overwegingen - in december 2010 een intentieverklaring ondertekend waarin is vastgelegd dat partijen deze verplaatsing wenselijk achten. Tegen die achtergrond is opdracht gegeven te komen tot een ondernemingsplan en huisvestingsplan. Aan de hand van een eerste versie hiervan hebben de direct betrokken besturen in april/mei het principebesluit genomen de planontwikkeling verder door te zetten en op zoek te gaan naar aanvullende dekking om de benodigde investeringen en de exploitatieopzet geheel rond te krijgen. In het najaar van 2011 kan dan definitieve besluitvorming plaatsvinden.

Verplaatsing van het Armando Museum uit Amersfoort is een pijnlijke ingreep. Met de gemeente is afgesproken dat in gezamenlijkheid moet worden gekeken naar mogelijkheden om de andere musea in onze stad juist te versterken. De museale infrastructuur van Amersfoort wordt dan weliswaar compacter, maar ook sterker. Tegen deze achtergrond is de gedachte ontstaan om de invulling van het Eemhuis te herzien, zodanig dat ruimte kan worden geboden aan Kunsthal KAdE, met als uitgangspunt: beter gebouw en betere exploitatiemogelijkheden. Inmiddels is duidelijk geworden dat herhuisvesting naar het Eemhuis haalbaar is en zowel qua gebouw als exploitatiemogelijkheden tot een positieverbetering leidt. In maart 2011 hebben gemeente en Amersfoort in C definitief besloten de herhuisvesting van KAdE door te zetten.

Ondertussen is ook besloten de centrale organisatie te verhuizen van het Lieve Vrouwe Kerkhof naar de Stad van Cahen, waar we de beschikking krijgen over betere huisvesting voor ons kantoor, tegen lagere kosten.

1.2 Ontwikkelingen museumsector

De concurrentiestrijd met andere culturele instellingen en het vrijetijdsaanbod is fors. Om de aandacht van het publiek te kunnen trekken moeten musea zich meer dan voorheen scherp profileren en positioneren, gebruikmakend van hun sterke kanten en kwaliteiten: de collectie en de kennis over die collectie. Die sterke kanten en kwaliteiten dienen te worden geëxploiteerd om het maatschappelijk draagvlak van musea te behouden en te versterken. Musea zullen over de muren van de eigen instelling moeten reiken in het delen en verspreiden van kennis over de collecties en de collecties zelf. Publiek en gebruikers willen proactief betrokken zijn als coproductanten; niet als passieve consumenten.

De gevolgen van de financiële crisis hebben geleid tot een brede heroverweging van subsidies voor kunst en cultuur, zowel bij gemeenten, als provincies en rijk. Dat heeft een groot effect op het voortbestaan van culturele instellingen, ook de musea. Om te kunnen overleven is cultureel ondernemerschap meer dan ooit van belang. Andere vormen van organiseren en accommoderen zijn nodig om aan de kostenkant te kunnen indikken; onderscheidend vermogen, slimme marketingstrategieën en nieuwe verdienmodellen zijn nodig om de eigen inkomsten op te krikken. Per saldo zal minder op de overheid geleund moeten worden.

Tegen deze achtergrond heeft de Nederlandse Museum Vereniging (NMV) het initiatief genomen om te komen tot de publicatie 'Meer dan Waard' waarin de maatschappelijke betekenis van musea in een aantal waarden wordt uitgedrukt:

- **Collectiewaarde.** Het beheren en tentoonstellen van de schatten en bijbehorende verhalen is een kerntaak van de musea. Het is een intrinsieke waarde, maar ook een maatschappelijke waarde. De musea bewaren de lokale, regionale, nationale en internationale, collectieve schatten die bewaard moeten blijven voor ons allemaal. Uit deze kernwaarde vloeien alle andere maatschappelijke waarden voort. Zonder spullen geen verhalen en geen verhalen zonder spullen. Musea zorgen met de objecten en verhalen voor een bijdrage aan een gezamenlijke identiteit, wederzijds begrip van elkaars verleden en daardoor begrip van elkaars (gedeelde) toekomst.

- **Educatieve waarde.** Musea vormen een omgeving die uitnodigt tot interactie, een ideale omgeving om te leren. Zowel voor 'jong', door cultuureducatie en interactieve beleving in musea, als voor 'oud': een levenlang leren. Mensen willen zich blijven ontwikkelen, leren over het leven en de plek die zij daarin innemen. Ook praktisch vormen de musea een leerschool: voor jongeren die er hun maatschappelijke stages kunnen doen, maar ook voor de (veelal) senioren die er werken als vrijwilliger. Door musea te bezoeken leer je, bewust of onbewust, bedoeld of onbedoeld. Dat effect is er sowieso. Daarnaast ondernemen musea allerlei extra activiteiten als workshops, rondleidingen en lespakketten voor het bewuste en gestuurde leereffect.
- **Economische waarde.** Musea vormen een bron van activiteiten, reuring en aantrekkingskracht. Een plek midden in de samenleving met ook een economische betekenis. Denk aan alle toeristen die op musea afkomen, de waarde van alle collecties, de werkgelegenheid die een museum direct en indirect biedt, het kapitaal dat de duizenden vrijwilligers vertegenwoordigen, de aantrekkingskracht voor bedrijven en creatieve hoogopgeleide huishoudens of het gezicht (het gebouw) dat een museum aan een stad of streek kan geven.
- **Belevingswaarde.** Musea zetten je aan tot denken, en soms ook tot actie. Musea creëren de rust en de ruimte om te reflecteren en kritisch na te denken, een ideale omgeving voor persoonlijke ontwikkeling. Ruimte voor experimenten en visuele impulsen leiden tot innovatie. Maar musea zijn ook plezierig om naar toe te gaan, ter ontspanning, om te genieten van mooie spullen en verhalen, zelfs om geluk te vinden. De overheid stimuleert burgerschap, musea bieden een basis om die vaardigheid te stimuleren en ontwikkelen. Musea bieden letterlijk en figuurlijk beweging en creatieve impulsen.
- **Verbindende waarde.** Musea vormen een ideaal platform voor verbinding en debat. Verbinding tussen het museum en het bedrijfsleven, onderwijs, de samenleving, (amateur)kunstenaars, Maar ook tussen verschillende groepen in de samenleving, het museum als netwerker en mediator. De duizenden vrijwilligers, al dan niet aangesloten bij Vriendenverenigingen, vormen een groot kapitaal. Actuele thema's krijgen binnen de musea een context en dat maakt de dialoog mogelijk.

1.3. Cultuurbeleid gemeente Amersfoort

'Nieuw Amersfoorts Peil' is de naam van het gemeentelijk cultuurbeleid voor de periode 2008-2015. Het huidige college onderschrijft nog steeds de uitgangspunten van Nieuw Amersfoorts Peil, maar wil tegen de achtergrond van de prioriteiten die in het Coalitieakkoord zijn gesteld en de grote bezuinigingsopdracht die de gemeente met name voor de cultuursector in petto heeft, komen tot een aanscherping van het cultuurbeleid. Onderstaand vatten we samen zich aan gemeentelijk beleid aftekent.

Coalitieakkoord

In het Coalitieakkoord heeft de gemeente de prioriteiten voor deze periode aangegeven:

- Een goed cultureel klimaat is een voedingsbodem voor expressie en nieuwsgierigheid. De gemeente schept basisvoorwaarden voor een goed cultureel klimaat. Attractieve elementen in het Amersfoortse culturele klimaat zijn de festivals die zowel in het stadshart als in de wijken plaatsvinden. Amersfoortse festivals moeten niet verwateren tot doorsnee evenementen.
- Er moet een samenhangende culturele basisinfrastructuur komen die langjarig wordt ondersteund en waarvan de programmering en communicatie stedelijk moeten zijn afgestemd.
- Cultuur is goed voor het welzijn, maar geen welzijnsproject.
- Cultuureducatie is onderdeel van goed onderwijs en de eerste verantwoordelijkheid van het onderwijs zelf.
- In de hele cultuursector is professionalisering van de fonds- en sponsorwerving nodig; de gemeentelijke subsidievoorwaarden moeten prikkels bevatten die dat stimuleren.

Aanpassing cultuurbeleid

De gemeente is van mening dat de culturele instellingen meer ondernemerschap aan de dag moeten en kunnen leggen. Van de grote culturele instellingen, waaronder Amersfoort in C wordt verwacht dat ze meer eigen inkomsten kunnen genereren, o.a. door vraaggerichte programmering en verdere groei van sponsoring. Ook worden kostenreducties gevraagd in bedrijfsvoering en huisvesting. Tegen deze achtergrond heeft de gemeente de grote instellingen een structurele en substantiële bezuiniging opgelegd, in ons geval van ruim 20 % van de jaarlijkse subsidie.

Ondanks de bezuinigingen wil de gemeente het culturele klimaat stimuleren, met een accent op een beperkt aantal programmalijnen. Vanuit beleidsdiscussies die begin 2011 zijn gevoerd ('Tafel van Bart') tekenen zich de volgende programmalijnen af:

- Programmalijn Stadshart: bundeling van voorzieningen en activiteiten in het stadscentrum, met de ambitie nu nog verschillende gebieden cultureel te versterken en onderling te verbinden: oude binnenstad – Eemplein - Oliemolenkwartier -Wagenwerkplaats - (op termijn) plein Zonnehof. Ook mikt deze programmalijn op verbinding van de programmering van het stadshart met Vathorst, o.a. door middel van kunst in openbare ruimte.
- Programmalijn Festivals. De festivals – vooral die welke zijn gericht op de lokale bevolking - zijn voor dit college een speerpunt van beleid. Kunstenaarsinitiatieven worden voor het festivalklimaat belangrijk geacht. Onderkend wordt dat de basisvoorzieningen vaak ook een basis vormen voor festival en manifestaties. Bijvoorbeeld de Museumnacht als initiatief van Amersfoort in C en Global Village van Theater de Lieve Vrouw. Gezocht wordt naar een manier om Amersfoort in de regio een rol te laten spelen, mogelijk in het traject 'Utrecht Europese Culturele Hoofdstad'.
- Programmalijn Ruimte voor talent en educatie. Vanuit de gemeente zullen een paar plekken in de stad (Wagenwerkplaats, Oliemolenkwartier, Zonnehof) ontwikkeld worden tot clusters van jonge creatieven. 'Made in Amersfoort' is niet alleen gedacht met kunstenaars, maar ook met jong talent in de creatieve dienstverlening. Om de creatieve klasse aan Amersfoort te binden acht de gemeente het verder van belang dat er voor kinderen en jongeren goed onderwijs is en een goed en veelzijdig aanbod op het gebied van cultuureducatie. Voor jongeren moeten er interessante (jongeren)festivals zijn en jonge makers moeten makkelijk toegang hebben tot de bestaande festivals en manifestaties.
- Programma Amersfoort promotie. De gemeente wil toe naar één vrijetijdsportal waarop zowel bewoners als (potentiële) bezoekers van stad en regio terecht kunnen voor informatie over onder meer cultuur, recreatie, horeca en winkelen. Multimediaal, met tekst, foto's en video, via websites, WijkTV, social media en mobiele applicaties.

De gemeente is voornemens meer te sturen op budgetafspraken. Bij de grote instellingen, waaronder Amersfoort in C, wil de gemeente de prestaties laten beoordelen door een visitatiecommissie.

2. Ontwikkelopgaven 2012-2015

Nu het in de lijn der verwachting ligt dat het Armando Museum uit Amersfoort zal vertrekken en binnen afzienbare tijd geen deel meer uit maakt van de portfolio van Amersfoort in C, is de uitdaging erin gelegen de museale onderdelen die wel tot Amersfoort in C blijven behoren juist te versterken, tegen de stroom in. Dat willen we doen door te werken aan verdere versterking van onze tentoonstellingsprogramma's voor een nog groter publiek, een betere inbedding van onze musea in de stedelijke samenleving en een verdergaande integratie en stroomlijning van onze organisatie. Daartoe benoemen we voor de periode 2012-2015 onderstaande ontwikkelopgaven.

Over de uitvoering van deze ontwikkelopgaven zullen we expliciet rapporteren in onze jaarverslagen. Ook vormen de ontwikkelopgaven een vast item in de afzonderlijke jaarplannen per museum/publieksonderdeel van Amersfoort in C.

2.1. Versterken merken/profielen

De komende jaren willen we inzetten op verdere versterking van de afzonderlijke profielen. Per museum/onderdeel brengen we meer focus aan, met als insteek:

- Onderscheidend in signatuur en programma.
- Eerder minder dan meer tentoonstellingen, maar van een hoger kwaliteitsniveau en grotere impact op publiek en de media.

KAdE zal zich verder ontwikkelen als de vrijbouter in onze portfolio, met een stevige positionering binnen het speelveld van de landelijke kunstinstellingen en met een internationaal perspectief. De verhuizing naar het Eemhuis moet hier aan bijdragen.

Flehite is het cultuurhistorische geweten van de stad. Flehite vertelt op eigentijdse wijze het verhaal van de stad. De kunsthistorische collecties willen we met gerichte verwerving van bruiklenen en aankopen verder versterken. Deze collecties moeten het verhaal van de stad inkleuren en aantrekkelijk maken, ook voor een breder en bovenlokaal publiek. De verbinding met de monumentale binnenstad zal nadrukkelijker worden gelegd; het initiatief Cultuurlint zullen we concretiseren tot Museumlint. Flehite zal hier de trekker van zijn.

Het Mondriaanhuis is op de goede weg. De groei in bezoekersaantallen en kwaliteit van de tentoonstellingen, willen we vasthouden. Dat kan door het Mondriaanhuis nog nadrukkelijker neer te zetten als lieu de memoire èn kunstenaarsmuseum, waar authentieke werken van Mondriaan te zien zijn, in combinatie met een afwisselend programma tentoonstellingen met werk van geestverwante tijdgenoten en hedendaagse kunstenaars die zich door Mondriaan hebben laten inspireren. Ook het Mondriaanhuis zal een prominente plek krijgen in het Museumlint Amersfoort.

De verhuizing van het Armando Museum naar Utrecht willen we aangrijpen om de samenwerking met o.a. het Centraal Museum aan te halen. We zien mogelijkheden tot gezamenlijke publieksmanifestaties in het kader van de Vrede van Utrecht en Utrecht Culturele Hoofdstad. Ook ten aanzien van Mondriaan, Rietveld en De Stijl ligt samenwerking voor de hand.

Het Architectuurcentrum zien we als een belangrijk onderdeel waarin de relatie tussen (toegepaste) kunst en de stad wordt gelegd. Analoog aan de positieve ervaringen met de activiteiten van het Architectuurcentrum, willen we kijken of een vergelijkbaar programma kunst in de openbare ruimte kan worden ontwikkeld. Onder de vlag Kunst en de Stad willen we daarnaast kijken hoe Amersfoort in C als stedelijke presentatie-instelling voor erfgoed, beeldende kunst en vormgeving, meer in verbinding kan staan met de kunstenaars in de stad.

Minimaal 1 keer per jaar organiseren we een tentoonstelling als gezamenlijk project van minstens 2 van onze musea/publieksonderdelen.

Om te kunnen bepalen in hoeverre we er in slagen om onze merken/profielen daadwerkelijk te versterken en de kwaliteit van onze publieksprogramma te vergroten, zullen we:

- Periodiek publieksonderzoek uitvoeren om naamsbekendheid en imago van onze publieksonderdelen te meten, te beginnen met een 0-meting nog in 2011.
- Bijhouden in welke mate onze activiteiten en tentoonstellingen besproken worden in de media.
- Onze activiteiten periodiek laten beoordelen door een expertpanel, mogelijk in combinatie met de visitaties die de gemeente wil organiseren.

In hoofdstuk 3 ('Aanbod') werken we per publieksonderdeel van Amersfoort in C uit op welke wijze we de merken/profielen denken te versterken.

2.2. Investeren in draagvlak en publieksbereik

In de komende periode willen we investeren in slimme marketing en publiciteit. Naast wat elk publieksonderdeel zelf aan pr en marketing onderneemt zullen we vanuit Amersfoort in C de samenwerking met de VVV en bureau City Marketing uitbouwen, onder andere om museumarrangementen te ontwikkelen en in de markt te zetten.

De collectieve pr en marketing moet bijdragen aan een verdere groei in publieksaantallen. We stellen ons ten doel om in 2014 de magische grens van 100.000 bezoekers gepasseerd te hebben. De noodgedwongen verhuizing van het Armando Museum verdisconteerd, betekent dit een groei in bezoekersaantallen van ongeveer 15%. Het gaat om een gemiddelde groei-doelstelling; per publieksonderdeel/museum kan het groeipercentage afwijken.

Bezoekcijfers worden al systematisch bijgehouden. Het eerder genoemde publieksonderzoek zal daarnaast inzicht verschaffen in bezoekersprofielen, klanttevredenheid en effectiviteit van publiciteitsmiddelen.

Naast groei in publieksaantallen willen we werken aan verdere vergroting van het draagvlak in de Amersfoortse samenleving. Zowel richting inwoners, bedrijfsleven als de politiek is netwerkvorming en systematisch relatiebeheer van vitaal belang. Hier valt voor ons nog het nodige te winnen. Voor wat betreft de inwoners willen we het werken met vrijwilligers verder uitbouwen. Vrijwilligers leveren niet alleen handjes aan het werk, maar zijn ook van belang als ambassadeurs van onze musea. Voor wat betreft de politiek zullen we er vaste gewoonte van maken om raadsleden en stakeholders binnen de ambtelijke organisatie op geregelde basis te informeren over onze activiteiten. Voor wat betreft het bedrijfsleven zullen we deelnemen aan bestaande netwerken. Daarnaast zullen we per publieksonderdeel investeren in een eigen netwerk 'Vrienden van'.

In hoofdstuk 4 ('Publiekszaken') werken we deze punten nader uit.

2.3. Samenhang in organisatie

Hoewel we de verschillende identiteiten/merken juist willen versterken, achten we het noodzakelijk om tegelijkertijd de kwetsbaarheid van de afzonderlijke organisatieonderdelen te verkleinen. Achter de schermen willen we één grote familie zijn van beeldende kunst, vormgeving en erfgoed. Niet alleen in praktische backoffice-taken zoals administratie en systeembeheer moeten we onze zaken efficiënt regelen, ook op strategische onderwerpen als draagvlakvorming, relatiebeheer en pr en marketing kunnen we meer meters maken door de handen ineen te slaan. Het vinden van een goed evenwicht tussen de onderscheiden profielen van de afzonderlijke publieksonderdelen en de samenhang en slagkracht van het geheel van Amersfoort in C, is ook in de komende jaren een belangrijk aandachtspunt. De centrale

organisatie gaan we stroomlijnen op het punt van de administratieve organisatie, personeelsbeleid en publiekszaken. We gaan werken met twee stafbureaus: een projectbureau, waar het Architectuurcentrum en de collectieve Publiekszaken worden ondergebracht en het Bedrijfsbureau, van waaruit de bedrijfsvoering van Amersfoort in C wordt aangestuurd.

Samenhang in organisatie vraagt ook om een state of mind van onze medewerkers. We willen werken vanuit een set van kernwaarden die uitdrukking geeft aan waar wij als organisatie voor staan en die wij van belang achten voor onze organisatieontwikkeling. Als kernwaarden benoemen wij:

- *Gastvrijheid*. Ongeacht het museum of publieksonderdeel waar je voor werkt: gastvrijheid is een basishouding die voor al onze organisatieonderdelen geldt. We willen het publiek trakteren op al het fraais dat we te tonen hebben. Gastvrijheid moet voor op het netvlies van onze medewerkers liggen en in alle vezels van onze organisatie voelbaar zijn.
- *Collegialiteit*. Ook al heeft ieder van ons een eerste oriëntatie op het eigen organisatieonderdeel, het gevoel dat je deel uit maakt van een grotere museumorganisatie willen we versterken.

In hoofdstuk 5 ('Organisatie') werken we de ontwikkeling van de centrale organisatie nader uit.

2.4. Minder afhankelijk van subsidie

In de komende jaren willen we de afhankelijkheid van subsidie waar mogelijk verder afbouwen. Hoewel de gemeente onze grootste financier blijft, zullen we gericht op zoek moeten naar andere bronnen van inkomsten. Het is niet reëel te verwachten dat uit de sponsorlijn meer budget beschikbaar komt; we zullen zelfs alle zeilen moeten bijzetten om min of meer op gelijk niveau te blijven. Meer eigen inkomsten zullen we moeten halen uit hogere bezoekersaantallen. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheden voor nieuwe vormen van eigen inkomsten, onder andere het opzetten van publiekscampagnes om specifieke projecten of aankopen mogelijk te maken (crowd funding). Ook willen we kijken hoe we meer vermogende inwoners van de stad kunnen binden aan onze activiteiten (mecenaat).

Voor de rijksmusea is een norm gesteld van 17,5 % aan eigen inkomsten. Wij zitten nu op ca. 25 %. In vergelijking tot de rijksmusea is dat dus al relatief hoog. Niettemin zetten wij in op een verdere stijging van de eigen inkomsten, met als doelstelling een verhouding eigen inkomsten - subsidie van 1:3 in 2015.

In hoofdstuk 6 werken wij het financiële perspectief voor Amersfoort in C nader uit. Daartoe presenteren wij de meerjarenbegroting 2012-2015, waarbij o.a. is voorzien in ontvlechting van het Armando Museum en herhuisvesting van KAdE naar het Eemhuis.

3. Aanbod

3.1. Museum Flehite

Profiel

Museum Flehite is het cultuurhistorische museum van Amersfoort. Flehite vertelt het verhaal van de stad, voor een publiek van jong tot oud en van kenner tot geïnteresseerde leek. Het museum dient als bewaar- en toonplaats van Amersfoorts culturele erfgoed in de meest brede zin. Daarmee beoogt Flehite de inwoners van Amersfoort te interesseren voor de geschiedenis van hun stad. Daarnaast richt het museum zich met kwalitatief hoogwaardige (kunst-)tentoonstellingen op een landelijk bezoekerspubliek en ambieert het voor toeristen uit binnen- en buitenland de aangewezen plek te zijn als startpunt voor een bezoek aan historisch Amersfoort.

De collectie is onderverdeeld in een historisch en een kunsthistorisch georiënteerd gedeelte. Organisatorisch komt die tweedeling terug in de aanwezigheid van twee conservatoren: een verantwoordelijk voor de historische en een voor de kunsthistorische collectie en presentaties.

Het karakter van Museum Flehite vatten we samen met de volgende begrippen:

- Cultuurhistorisch geweten van Amersfoort.
- Cultureel rentmeester van de historische binnenstad.
- Esthetische beleving.
- Laagdrempelig.

De belangrijkste doelgroepen waarop het museum zich richt zijn:

- Jongeren (al dan niet in schoolverband).
- Stadsbewoners (uit alle lagen van de bevolking).
- Regiobewoners (idem).
- Cultuurtoeristen.
- Liefhebbers van oude en klassiek moderne beeldende kunst.

Programmalijnen

Als basis presenteert Flehite de historie van de stad in (semi-)permanente opstellingen. Daarbij handhaaft het museum ook in de komende planperiode de keuze voor een beperkt aantal herkenbare en wezenlijke momenten uit de geschiedenis van onze stad:

- Amersfoorts Gouden Eeuw (1400-1500): bouwperiode Muurhuizen; Mirakel van Amersfoort 1444.
- De 16^e en 17^e eeuwse 'helden': Johan van Oldenbarnevelt.
- Industrie aan de Eem (Meursing, Eysink, Phoenix, Spoorwegen).
- Amersfoort in de Wereldoorlogen (Belgische vluchtelingen, Kamp Amersfoort).
- De naoorlogse periode.

Tegen de achtergrond van de belangrijkste episodes uit de geschiedenis van onze stad, wil Museum Flehite met een aantrekkelijk programma van wisseltentoonstellingen het verhaal van de stad vertellen. In de aanpak van Flehite staan drie verhaallijnen centraal, waarop het museum zich verder zal profileren:

- Het verhaal van de kunsthistorische collecties: de school van Van Campen (o.a. Withoos, Van Campen, Van Wittel) en de collectie klassiek moderne kunst tot aan de abstractie van Mondriaan ("van Jongkind tot Van der Leek"). Voor wat betreft het laatste heeft Museum Flehite inmiddels een traditie opgebouwd met kunsttentoonstellingen uit de periode 1850-1940. Deze lijn wil Flehite verder uitbouwen, mogelijk door het in langdurige bruikleen verkrijgen van belangwekkende collecties in particulier bezit en door samenwerking en collectie-uitwisseling met ander musea. Voor wat de collectie 'School van Van Campen' heeft Flehite een internationaal opgezette tentoonstelling op de rol staan over VanViteli (Van Wittel), als dubbeltentoonstelling met Kunsthal KAdE.

- Het verhaal van de historische binnenstad, waarbij topstukken van binnencollectie van Flehite worden verbonden met de buitencollectie in het concept Museumlint. Museumlint is de doorontwikkeling van het initiatief Cultuurlint. De collectie van het museum wordt steeds meer in verband gebracht met de cultuurhistorische entourage en het monumentale erfgoed van de oude binnenstad. Het museum beschouwt het als een belangrijke taak en een kans om een groot publiek te interesseren voor de rijkdom aan cultuurhistorie en erfgoed die in en buiten het museum te vinden is. In het museum, centraal in de stad gevestigd in drie laatmiddeleeuwse muurhuizen, worden de belangrijkste verhalen van Amersfoort verteld. De in kunst en cultuur geïnteresseerde stadsbewoner of cultuurtoerist wordt geïntroduceerd in of geïnformeerd over Amersfoorts cultuurhistorische verleden en geïnspireerd en uitgenodigd om zelf op ontdekkingsstocht te gaan in de oude stad, die direct vanuit het museum betreden kan worden. Museum Flehite beschouwt zichzelf niet alleen als hoeder van het roerende culturele erfgoed (de collectie), maar ook als 'cultureel rentmeester' van de historische binnenstad.
- Het verhaal van de inwoners van Amersfoort: in samenwerking met o.a. Archief Eemland presenteert Flehite het verhaal van de inwoners, in een wijkgerichte aanpak. In de afgelopen periode is ervaring opgedaan met het project Pracht van Kruiskamp. In de komende periode zal Flehite ook andere wijken van de stad museaal uitlichten en de inwoners te betrekken als coproductent van museale activiteiten.

Publieksbereik

De bezoekersaantallen van Museum Flehite schommelen al jaren rond de 35.000 per jaar. Daar was bij inbegrepen het bezoek in de maanden juli en augustus aan de Mannenzaal. Vanaf 2011 is de Levende Geschiedenis in de Mannenzaal echter geen productie meer van het museum en worden die (circa 4.000) bezoekers niet meer meegeteld. Met de verdere profilering op kunsttentoonstellingen en op de verbinding met de cultuurhistorische kwaliteiten van de oude binnenstad, denken we niettemin in de beleidsperiode 2012-2015 een verdere groei te kunnen bewerkstelligen tot ca. 40.000 bezoekers per jaar.

In kwalitatief (sociologisch) opzicht streeft het museum naar een relatief hoger publieksbereik onder lager opgeleiden, allochtonen en of bewoners van achterstandswijken. Projecten zoals *De Pracht van Kruiskamp* (2010) zullen ook in de beleidsperiode 2012-2015 worden opgezet.

Acties

In de beleidsperiode 2012-2015 kent Museum Flehite als belangrijkste actiepunten:

- Centrale rol in het Museumlint (historische deel) verder ontwikkelen; daartoe de samenwerkingsverbanden met partners als Waterlijn, Gilde, VVV en Citymarketing doorontwikkelen en professionaliseren.
- Voortzetting en intensivering van de ontsluiting van de "verhalen van Amersfoort" op wijkniveau, met "De Pracht van Kruiskamp" (2010) als voorbeeldproject in gedachten.
- Tentoonstellingsprogramma bestaande uit drie grote producties per jaar (productie oude kunst, productie klassiek-moderne kunst, productie museum van de wijk), eventueel aangevuld met de actualiteit gestuurde kleinere producties.
- Intensiveren van de banden met bevriende musea en particuliere collectioneers, met het doel tentoonstellingen in coproductie te realiseren, wat kwaliteit en bereik ten goede komt en kostendrukkend werkt.
- Verwerven relevante bruiklenen en aankopen.
- Opschonen depotruimte door ontzaming. In overleg met de Oudheidkundige Vereniging Flehite.
- Het museumgebouw verder geschikt maken voor de tentoonstellingsfunctie: verbeteren klimaatsituatie; aantrekkelijker maken entreegebied buiten; verbetering routing naar het museum.
- Vernieuwing van het educatieve (les)programma, aanhakend bij de accenten in het museale profiel van Flehite.
- Vergroten financiële slagkracht ten behoeve van (kunst)aankopen: uitbreiding vrienden- en sponsorkring; continueren overige sponsorrelaties, fondswervingscampagnes onder bevolking.

- Uitbreiding van het team van vrijwilligers (collectie- en baliebeheer).

Museumplan

Voor Flehite werken wij dit meerjarenplan tweede helft 2011 nader uit in een afzonderlijk museumplan waarin ook wordt ingegaan op collectiebeleid (waar onder ook begrepen eventuele ontzaming), gebouw en organisatie.

3.2. Kunsthal Kade

Profiel

Kunsthal KAdE is de vrijbuiters van de museale ruimtes in Amersfoort. De keuze voor de kunsthalformule geeft veel vrijheid. Doordat er geen collectie is, is er ook geen eenduidig inhoudelijk verzamelprogramma waaraan de tentoonstellingen gerelateerd moeten worden. Ook is er voor gekozen om niet vanuit één dwingend thematiek (noch in stijl, noch in tijdperiode, noch in discipline) te denken. In potentie kan alles in Kunsthal KAdE: van hedendaagse kunst tot industriële vormgeving, van straatcultuur tot oude meesters en van antropologische objecten tot 18^{de} eeuwse porselein. De focus ligt echter wel op de actuele kunst en beeldcultuur. Tentoonstellingen in Kunsthal KAdE kenmerken zich door een sterk visueel karakter. Exposities zijn ambitieus, zo verassend mogelijk en attractief. KAdE positioneert zich binnen het speelveld van de landelijke kunstinstellingen en heeft een internationaal perspectief. Doelgroep: eigen inwoners, landelijke kunstliefhebbers, accent op jonger publiek, scholen.

Programmaliijnen

Kunsthal KAdE kent drie expositieblokken per jaar:

- Eén van deze drie blokken is gereserveerd voor grote internationale bruikleententoonstellingen. Deze lijn werd bij de opening van Kunsthal KAdE in mei 2009 ingezet met de tentoonstelling 'Wonderland', in het najaar van 2010 volgde 'ShadowDance' en voor september 2011 staat 'MärklinWorld' op het programma. Zo zal ieder jaar naar een thema worden gezocht dat met een internationaal palet van kunstenaars wordt ingevuld.
- Kunsthal KAdE wil verder een actieve rol spelen bij het introduceren van interessante opkomende kunstenaars. Dit gebeurt in de grote thematentoonstellingen, maar ook in kleinere solopresentaties. Tot op heden heeft KAdE solo's gemaakt van: Henry Coombes (GB), Marcel van Eeden (NL), Charlie Roberts (VS), Tilo Baumgärtel (D), Ansel Krut (ZA) en Francis Upritchard (NZ). Voor deze programmalijn wil KAdE zo actueel mogelijk proberen te werken, onder het motto 'in december gespot in Miami, een paar maanden daarna te zien in Kunsthal KAdE'. Na de verhuizing naar het Eemhuis zal het logistiek simpeler zijn om ruimte voor dit soort 'snelle' presentaties te reserveren, door de sterkere zonering van de nieuwe plattegrond van de kunsthal.
- De ambitie van KAdE om een brede waaier aan onderwerpen aan te snijden (over tijdslijnen, disciplines en stijlen heen) zal met de nieuwe plattegrond in het Eemhuis ook sterker vormgeven kunnen worden. In de zomer van 2011 is een begin gemaakt met dit programmaonderdeel door 18^{de} eeuwse Meissen-porselein te tonen in een eigentijdse architectonische omgeving. In de komende jaren zullen vaker dit soort uitstappen worden gemaakt naar kunstobjecten die zich in de marge van de kijkbelangstelling bevinden of een nieuwe kijkimpuls kunnen gebruiken. In het verlengde hiervan kan in het Eemhuis ook nadrukkelijker gekeken worden naar presentaties van oude kunst. In het RCE-gebouw waren hiervoor ingrijpende aanvullende voorzieningen op het terrein van beveiliging nodig. Deze kunnen in het Eemhuis grotendeels achterwege blijven. Voor 2014 wordt gewerkt aan een groot retrospectief van de 17^{de} eeuwse Amersfoortse meester Caspar Van Wittel (VanVitelli), in een dubbeltentoonstelling met Museum Flehite.

De overige ruimte in de programmering van de hoofdzalen is een vrij speelveld. Tentoonstellingen worden ingevuld op basis van dan geformuleerde ideeën, conform de openheid, breedte en (beeldende) kwaliteit die Kunsthal KAdE nastreeft.

In het RCE-gebouw wordt in de auditoriumruimte een bescheiden, meer ad hoc, tentoonstellingsprogramma gedraaid. Zowel solopresentaties als kleinere thematentoonstellingen hebben hier plaats. Hier zal KAdE tot 2012 op dezelfde spontane wijze mee doorgaan. De positionering van deze programmajijn – en of die gehandhaafd kan blijven – is nog onderwerp van studie binnen de opzet van de kunsthall in het Eemhuis.

Publieksbereik

Kunsthall KAdE zet in op een groter publieksbereik in het Eemhuis. De doelstelling is om uit te groeien van ca. 30.000 bezoekers in 2011 naar ca. 40.000 in 2015. Voor haar publieksbereik steunt Kunsthall KAdE op twee peilers: het aanspreken van het eigen Amersfoortse publiek en het binnenhalen van de landelijke tentoonstellingsbezoeker.

Het Amersfoortse publiek wordt in de eerste plaats bereikt door een actieve houding naar de lokale pers, het informeren via posters en flyers en de 'signing' op en rond het gebouw zelf. In het RCE-gebouw is dat laatste nog enigszins behelpen door de vele beperkingen die vanuit de RGD worden opgelegd, maar op het Eemhuis worden de mogelijkheden daarvoor sterk vergroot. Na de verhuizing is er daarnaast de context van zowel het Eemhuis zelf als het Eemplein. Kunsthall KAdE zal een open, op samenwerking gerichte houding naar de partners in het Eemhuis hebben (zie ook volgende alinea). Door het programma van het Eemplein zal er een veel grotere publiekstroom rondom Kunsthall KAdE zijn. Daar zal volop op worden ingespeeld.

Kunsthall KAdE heeft in de afgelopen jaren laten zien dat ze zeer op samenwerking is gesteld. Theater De Lieve Vrouw, Scholen in de Kunst, Poppodium De Kelder, zanggroep Saudade zijn onder meer regelmatige partners. Waar mogelijk wordt aangesloten bij stadsfestivals.

Binnen de context van het Eemhuis zijn Scholen in de Kunst, de Bibliotheek en het Archief Eemland vanzelfsprekende partners voor samenwerking. Deze zal vooral vorm krijgen in de publieksschil van de kunsthall, waarin zich ook het auditorium en het KAdE Café bevinden. Op welke punten samenwerking kan worden gezocht zal in de opmaat naar de verhuizing verder uitgedacht worden. Te denken valt aan lezingen, debatten, literaire avonden, educatieve programma's. Onderzocht wordt ook hoe het publiek dat de bibliotheek, de Scholen in de Kunst en het archief bezoekt zo maximaal mogelijk toegang kan krijgen tot Kunsthall KAdE, met in achtneming van de eisen voor eigen verdiensten van de kunsthall.

Het landelijke publiek wordt benaderd door middel van intensieve publiciteitscampagnes. Free publicity blijft voor een kunsthall met bescheiden middelen van cruciaal belang. Daarnaast wordt in beperkte mate geadverteerd. Bij de grote tentoonstellingen worden ook campagnes met buitenaffiches opgezet.

Acties

- De herhuisvesting van Kunsthall KAdE in het Eemhuis zal heel 2011 en 2012 veel aandacht vergen. Na 2012 zal zo ambitieus mogelijk invulling moeten worden gegeven aan het expositieprogramma op de nieuwe locatie. Reeds in 2011 wordt begonnen met de voorbereidingen op de grote openingstentoonstelling bij de opening in het voorjaar van 2013. Hieraan parallel zal gewerkt gaan worden aan het samenwerkingsverband met de partners in het Eemhuis.
- Kunsthall KAdE is een nog jonge expositielocatie. Doorlopend zal gewerkt worden aan het vergroten van de naamsbekendheid. In de eerste plaats in Amersfoort. Speciale publiekscampagnes moeten het Amersfoortse publiek naar de kunsthall lokken. Educatie speelt hier ook een belangrijke rol in. Daarnaast zal doorlopend aandacht gevraagd worden in de landelijke media, zowel door free publicity als advertenties.
- Naast de samenwerking met de directe partners in het Eemhuis zal Kunsthall KAdE blijven samenwerken met andere partners in de stad, zoals Theater De Lieve Vrouw en Poppodium De Kelder. Daarnaast staat samenwerking in de planning met twee organisaties op het gebied van de beeldende kunst. Met de Stichting Lumineus wordt gewerkt aan de invulling van een aantal projecten op en om het Eemplein, de locatie van 'Lumineus 2012'. Met Vario Mundo wordt gewerkt aan een grote sculptuurmanifestatie in de zomer van 2013 die de

binnenstad (Eemplein) moet verbinden met Vathorst. De ambities van dit laatste project zijn hoog, met de deelname van hoogwaardige internationale kunstwereld en de ambitie om een aantal te realiseren werken (in de openbare ruimte) een permanent karakter te geven.

- In de afgelopen jaren is de behoefte gegroeid om te kijken of producties van Kunsthal KAdE te laten reizen naar andere locaties, bijvoorbeeld in het buitenland. Niet alleen versterkt dit de positie van KAdE, de slagkracht wordt groter en het kan financieel profijtelijk zijn.
- Kunsthal KAdE is gevestigd in Amersfoort, maar behoort ook tot de Provincie Utrecht. Ontwikkelingen binnen Amersfoort in C leiden tot een nauwere relatie met het Centraal Museum. Gekeken wordt of tijdens de Vrede van Utrecht in 2013 een gezamenlijk project gerealiseerd kan worden. Nog verder in de toekomst liggen er kansen in 2018 als Utrecht Culturele Hoofdstad hoopt te worden.

Instellingsplan

Voor KAdE werken wij dit meerjarenplan tweede helft 2011 nader uit in een afzonderlijk instellingsplan waarin ook wordt ingegaan op gebouw en organisatie in het nieuwe Eemhuis.

3.3. Armando Museum

Profiel

Naar alle waarschijnlijkheid verlaat het Armando Museum eind 2011 Amersfoort. De Armando Collectie wordt opgenomen in het nieuw op te richten Museum Oud Amelisweerd. Het Museum Oud Amelisweerd exploiteert, beheert, behoudt en presenteert de historische buitenplaats Oud Amelisweerd, de Armando Collectie en een collectie historische behangsels. Deze drie elementen vormen de basis van een bijzondere programmering waarin kunst, cultuur, architectuur, geschiedenis en landschap op inspirerende wijze bij elkaar komen en elkaar versterken tot een nieuw Gesamtkunstwerk.

Het landhuis is hierin het centrum van de artistieke verbeelding. Dit is de plek waar de Armando Collectie wordt gepresenteerd in samenhang met een unieke collectie 18^e eeuwse Chinese behangsels. Beide collecties nemen een unieke plaats in het museale landschap van Nederland in. Ze bieden bovendien rijke aanleiding voor randprogrammering en tentoonstellingen in het buitengebied waarmee Oud Amelisweerd in artistiek opzicht een topattractie kan zijn.

De vestiging van de Armando Collectie in Museum Oud Amelisweerd is een belangrijke stap in de richting van meer provinciale samenwerking zowel met andere musea, met name Centraal Museum als met de landhuizen en kastelen (Utrechtse Trust). Daarnaast draagt het wezenlijk bij aan de doelstellingen van de Vrede van Utrecht in 2013 en de ambitie van de stad en de provincie Utrecht in 2018 Culturele hoofdstad van Europa te worden.

De uitgangspunten voor de nieuwe organisatie zijn eenduidige aansturing en uitvoering van beheer en onderhoud van het ensemble (landhuis, koetshuis, tuin) en een samenhangende exploitatie van het ensemble, waarbij het geheel meer is dan de som der delen.

In de nieuwe situatie is samenwerking denkbaar tussen Oud Amelisweerd en Amersfoort, zodanig dat het werk van Armando ook in Amersfoort zichtbaar zal zijn, zij het anders dan in de huidige situatie met een vast Armando Museum.

Programmalijnen

- Bel-étage Oud Amelisweerd: een huis tussen oost en west. De Chinese (en Hollandse) historische behangsels staan centraal in een tentoonstellingsprogramma van dwarsverbanden met het eigen ruimtelijk oeuvre van Armando, zijn verzameling Afrikaanse beelden en ruimtelijk werk van andere kunstenaars.
- Eerste verdieping Oud Amelisweerd: een pure beleving van de kunst van Armando in internationaal verband. De eerste verdieping van OA heeft een kamerstructuur en biedt een

'intieme' route langs schilderijen en tekeningen van Armando, afgewisseld met kleine beelden. Daarnaast is er ruimte voor de verzameling hedendaagse tekeningen die Armando de afgelopen 25 jaar heeft samengebracht, met Outsider Art als kern.

- Zichtbaarheid Armando Collectie in Amersfoort; Beeldenroute. Om de Armando Collectie permanent en 24/7 zichtbaar en toegankelijk te houden kan overwogen worden de beeldencollectie die Amersfoort al bezit heeft, in de komende jaren uit te breiden tot een Armando Beeldenroute. Het startpunt van deze route is *De Ladder, 1994* (collectie Gemeente Amersfoort), de sculptuur vlak bij het voormalig Kamp Amersfoort, aan de zuidkant van Amersfoort. Het voorlopig eindpunt is *Boot, 2006* (collectie Gemeente Amersfoort), in Vathorst, de noordkant van Amersfoort. De beelden verbinden de eerste uitbreidingswijk van Amersfoort met de laatste. Daarbinnen staan nog twee andere beelden: *Der Baum, 2006* (collectie Meander Medisch Centrum) en *Der Feldzug 1989/1990* (collectie Armando Museum / Gemeente Amersfoort). Tevens staat op dit moment tijdelijk op de toren van de ruïne van de Elleboogkerk: *Der Vogel 2006* (collectie Armando). In *Armando in beeld* in 2008 hebben we al in tijdelijke vorm laten zien hoe een dergelijke Armando Beeldenroute kan werken. De Gemeente Amersfoort zou als startpunt van deze gedachte Armando de opdracht kunnen geven tot *Der Stuhl*, een wens van Armando voortgekomen uit de vraag of hij mee wilde doen aan het stedelijke project *Beelden van Banken*. Een monumentale stoel van 3-4 meter hoog. Mogelijke plekken hiervoor zijn al in een eerder stadium bekeken.
- Zichtbaarheid Armando Collectie in Amersfoort; programmatische samenwerking. Tentoonstellingen en/of projecten in de Amersfoortse kunstinstellingen waarin het werk van Armando een logische plek kan vinden. Denk aan thema's rond de Geschiedenis van de stad, 4 en 5 mei, Vrede van Utrecht, Utrecht Culturele Hoofdstad, Landschap etc.

Rietveldpaviljoen De Zonnehof

Met het vertrek van het Armando Museum, komt het Rietveldpaviljoen De Zonnehof vrij. Met de gemeente willen we overleggen welke passende en betaalbare publieksbestemming hier aan gegeven kan worden. Wij zien mogelijkheid voor een bijzondere herbestemming die in samenwerking met het Centraal Museum Utrecht kan worden gerealiseerd. In de kern gaat dit idee uit van de (oorspronkelijke) functie van het Rietveldpaviljoen: (hedendaagse) kunst laten zien in een passende omgeving. Met de traditie van Amersfoort op het gebied van vormgeving, zou dat toegepaste kunst kunnen zijn. Niet gericht op museumvorming, maar als een levendig geheel, in samenwerking met andere partners op het gebied van toegepaste kunst (CMU, gemeentemuseum Arnhem), gebruik makend van collecties van anderen (o.a. Rietveldstukken uit de collectie van het Centraal Museum) en liefst op het snijvlak van publiek-privaat. In deze benadering zou het Rietveldpaviljoen bij voorkeur in zijn meest oorspronkelijke staat moeten teruggebracht.

Denkbaar is deze herbestemming met toegepaste kunst uit de Stijlperiode c.q. Rietveldstukken te combineren met een private invulling, bijvoorbeeld als onderdeel van een interieurcentrum (Pastoe, Vitra, Gispen?) of een bouwcentrum, mogelijk in samenwerking met de koepelorganisatie Bouwend Nederland.

Acties

- Oprichting Museum Oud Amelisweerd per 1-1-2012.
- Ontvlechting Armando Museum – Amersfoort in C.
- Fysieke verhuizing naar Oud Amelisweerd.
- Intensiveren museale samenwerking Amersfoort – Utrecht.
- Zichtbaarheid Armando in Amersfoort.
- Uitwerking plan herbestemming Rietveldpaviljoen De Zonnehof.

Museumplan

Voor het Armando Museum als onderdeel van een nieuw Museum Oud Amelisweerd is een (voorlopig) ondernemings- en huisvestingsplan opgesteld. Dit plan zal tweede helft 2011 nader worden uitgewerkt in een definitief ondernemings- en huisvestingsplan.

3.4. Mondriaanhuis

Profiel

Het Mondriaanhuis stelt zich ten doel om voor zoveel mogelijk bezoekers, jong en oud, het werk van Piet Mondriaan toegankelijk te maken en te plaatsen in de geschiedenis van de kunst en zijn artistieke invloed tot op de dag van vandaag duidelijk te maken. Het Mondriaanhuis richt zich op jongeren van 6-18 jaar, kunstliefhebbers en (buitenlandse) toeristen.

Gehuisvest in het geboortehuis van Piet Mondriaan is het Mondriaanhuis niet alleen een lieu de mémoire, maar ook een kunstenaarsmuseum met presentaties van authentieke Mondriaans en een programma van wisseltentoonstellingen met werk van kunstenaars die zich door Mondriaan (hebben) laten inspireren. In samenspraak met een nieuw aan te trekken conservator en de klankbordgroep willen bezien in hoeverre een nadere prioritering wenselijk is in het tentoonstellingsprogramma: focussen op Mondriaan en (geestverwante) tijdgenoten of ook combineren met hedendaagse kunstenaars.

Het Mondriaanhuis beschikt thans over enkele collecties in langdurige bruikleen:

- Een collectie vroege Mondriaans.
- De RCE/ICN collectie abstracte kunst 20^e eeuw.
- De collectie 'Ik was hier'.

Daarnaast heeft het Mondriaanhuis een collectie in eigendom: de 30 x 30 collectie concrete kunst. Voor de komende planperiode is de ambitie om zo mogelijk een bescheiden eigen collectie vroege Mondriaans op te bouwen en meer langdurige bruiklenen te verkrijgen van vroege Mondriaans en geestverwante tijdgenoten. Afhankelijk van de uitkomst van een verdere profilering van het Mondriaanhuis kan besloten worden welke collecties wel/niet wenselijk zijn.

Mondriaan als icoon voor de stad blijkt in de citymarketing van Amersfoort onvoldoende opgepakt te worden. Voor de komende planperiode zet het Mondriaanhuis in op een dragende rol in het Museumlint, waarmee de cultuurhistorische hoogtepunten in de oude binnenstad in samenhang worden gebracht en gepresenteerd op de cultuurtoeristische markt.

Programmaliijnen

- Als lieu de mémoire biedt het Mondriaanhuis sinds eind 2010 een permanente expositie over het leven en werk van Piet Mondriaan. Het Mondriaanhuis beschikte al over een 1 op 1 reconstructie van het Parijse atelier van Mondriaan. Daarmee is voor de komende planperiode de vaste expositie geregeld.
- Presentatie van vroege Mondriaans in de Schatkamer. Geen uitgebreide tentoonstellingen, maar kleine presentaties met een verhaal (context van het betreffende kunstwerk).
- Wisseltentoonstellingen over geestverwante tijdgenoten, zoals Bart van der Leek. In deze programmalijn ligt afstemming, samenhang en samenwerking met Museum Flehite voor de hand.
- Wisseltentoonstellingen met werk van eigentijdse kunstenaars die zich door Mondriaan hebben laten inspireren. Met een expliciete relatie tot de artistieke nalatenschap van Mondriaan.
- Programma Cultuureducatie, met lespakketten en activiteiten voor de groepen 1,2 (spelenderwijs kennismaken met Mondriaanhuis), groepen 6,7,8 (artistieke ontwikkeling van figuratief naar abstract en van platteland naar stad) en het voortgezet onderwijs (betekenis van Mondriaan voor andere kunstenaars).

Publieksbereik

In 2010 lag het bezoekersaantal op bijna 15.000. We willen het publieksbereik verder uitbouwen tot 20.000 in 2015.

Acties

- Verdere profilering Mondriaanhuis in samenspraak met nieuwe hoofd/conservator en de klankbordgroep.
- Verwerven van langdurige bruiklenen vroege Mondriaans en geestverwante tijdgenoten.
- Afhankelijk van verdere koersbepaling mogelijk afstoten van collecties.
- Opzetten van een aankoopfonds ter verwerving van vroege Mondriaans. Aankoopfonds neer te zetten als publiekscampagne onder de Amersfoortse bevolking.
- Mondriaanhuis positioneren als een van de dragers in het plan Museumlint.

Museumplan

Voor het Mondriaanhuis werken wij dit meerjarenplan tweede helft 2011 nader uit in een afzonderlijk museumplan waarin ook wordt ingegaan op collectiebeleid, gebouw en organisatie.

3.5. Architectuurcentrum/Kunst en de Stad

Profiel

Vanuit onze rol als presentatie instelling op het gebied van beeldende kunst en vormgeving (BKV) willen we ons verstaan tot de actualiteit van de stad. 'Kunst en de Stad' is de naam van een nieuwe unit binnen Amersfoort in C die zich richt op projecten en publieksactiviteiten op het snijvlak van BKV en de Amersfoortse context. Kleinschalig, actueel, flexibel en zonder vaste museale accommodatie. Het Architectuurcentrum vormt de basis van Kunst en de Stad. Naar de toekomst toe zien we het Architectuurcentrum dus niet meer als onderdeel van KAdE, maar als onderdeel van de centrale organisatie.

Het Architectuurcentrum voorziet in een afwisselend aanbod van activiteiten op het gebied van stedenbouw en architectuur voor een breed publiek: zowel voor het beroepsveld van architecten en stedenbouwkundigen, gemeente, projectontwikkelaars, woningbouwverenigingen, als voor geïnteresseerde leken die ontwikkelingen en thema's op het gebied van stedenbouw en architectuur in de eigen stad en in bredere zin willen volgen en daar actief over mee willen discussiëren. Het Architectuurcentrum weet landelijk spelende thema's aan te snijden, vaak ook met een lokale aanleiding, deels ingegeven door de actualiteit en deels door thema's met een langere adem, zoals duurzame stedenbouw, intensivering van bebouwing en andere algemeen-landelijke thema's.

Het Architectuurcentrum heeft ruime ervaring met footloose opereren. Regelmatig worden activiteiten gehouden op wisselende plekken. Dit versterkt het dynamische karakter van het Architectuurcentrum. Hoewel een vaste plek het voordeel biedt van herkenbaarheid en praktische en financiële voordelen heeft, zal het Architectuurcentrum ook in de toekomst blijven verschijnen op verschillende plekken in de stad.

Met het Architectuurcentrum hebben we een praktijk opgebouwd van lezingen, debat, onderzoek, rondleidingen en tentoonstellingen over architectuur en stedenbouw in Amersfoort. Denkbaar is dat we de culturele dimensie van het stedelijk landschap ook aanvliegen vanuit kunst in de openbare ruimte. Niet zozeer met de uitvoering van opdrachten (dat is een gemeentelijke taak) maar net als bij het Architectuurcentrum met lezingen, debat, onderzoek, rondleidingen en (incidenteel) tentoonstellingen.

Kunst en de Stad vraagt daarnaast om aandacht voor eigentijdse lokale kunstenaars. Gebleken is dat de creatieve keten op het gebied van beeldende kunst & vormgeving een schakel mist tussen wat de Kunstkijsroute/Stadsgalerij organiseert voor professionele kunstenaars en wat kennelijk als de top wordt ervaren: KAdE. Denkbaar is dat we 1 keer per jaar een overzichtstentoonstelling organiseren van het beste dat Amersfoortse kunstenaars hebben gemaakt. Niet in KAdE, maar op steeds wisselende locaties in de stad, passend bij de focus die

aan de overzichtstentoonstelling wordt gegeven. De conservatoren van Amersfoort in C kunnen bij toerbeurt gevraagd worden de samenstelling van een tentoonstelling te verzorgen.

Programmalijnen

- Architectuurcentrum Amersfoort: architectuur en stedenbouw in Amersfoort geplaatst in nationale/internationale context. Aanhalen bij de grote opgaven waar Amersfoort voor staat. Architectuurcafe's, forumdiscussies, tentoonstellingen, excursies, filmprogramma's in samenwerking met Theater De Lieve Vrouw, Dag van de Architectuur.
- Kunst in de openbare ruimte. Aandacht vragen voor kunst in de openbare ruimte die er toe doet. Middels debat, publicaties, website, media, rondleidingen kunst in de openbare ruimte op de kaart zetten. Ook aanjagen van nieuwe initiatieven. Accent op buitenwerken Armando.
- Kunstenaars in Amersfoort. Samen met initiatieven als CBKU, B-ART en de Kunstgalerij aandacht vragen voor de betere kunstenaars in Amersfoort. Vooralnog concentreren op een jaarlijkse publieksmanifestatie, mogelijk in De Zonnehof met het beste wat Amersfoort aan kunst heeft voortgebracht.

Publieksbereik

2011: 5.000

2015: 7.500

Acties

- Versterken formatie/organisatie Architectuurcentrum/Kunst en de Stad, vooralsnog uit projectbudgetten.
- Ontwikkelen programma kunst in de openbare ruimte.
- Ontwikkelen programma Amersfoortse kunstenaars.

Instellingsplan

Voor het Architectuurcentrum/Kunst en de Stad zullen we dit meerjarenplan tweede helft 2011 nader uitwerken.

4. Publiekszaken

4.1. Collectieve pr en marketing

De afzonderlijke onderdelen van Amersfoort in C zijn verantwoordelijk voor de publiciteit van de eigen activiteiten. Vanuit de centrale organisatie willen we sturen op strategische pr en marketing. Dat gaan we doen door:

- Coördineren van perscontacten.
- Harmoniseren van websites.
- Deelname aan verschillende landelijke, regionale en lokale initiatieven en werkgroepen om de relatie met andere musea, organisaties, bedrijven te versterken en te verbeteren.
- Gezamenlijke advertenciacampagnes zoals:
 - Adverteren in de landelijke dagbladen voor landelijke (naams)bekendheid.
 - Advertentieafspraken organiseren voor alle locaties zodat er goedkoper advertenties kunnen worden ingekocht en waardoor grotere campagnes mogelijk zijn (bijvoorbeeld stationsreclame, tv/radio campagne).
- Gezamenlijke acties op het gebied van crowdfunding, werven van vrienden van het Museum.
- Gezamenlijke publieksacties zoals:
 - Museumnacht, gezamenlijk aanhaken bij Amersfoortse en landelijke evenementen zoals NS try out tour, landelijke maand van de geschiedenis, open monumentendag.
 - Intensivering van de samenwerking met VVV en bureau Citymarketing met onder andere het opzetten en uitrollen van een museumcombiticket en museumarrangementen met horeca-/hotel-/winkel aanbiedingen.
 - Museumlint Amersfoort.

Voor wat betreft Museumlint Amersfoort: dit is de doorontwikkeling en concretisering van Cultuurlint Amersfoort. Museumlint Amersfoort is het geheel aan cultuurhistorische, publiekstoegankelijke toppunten in de oude binnenstad van Amersfoort: onze musea (FleHITE, Mondriaanhuis, KAdE), de opengestelde Monumenten (OLV-Toren, Mannenzaal, Koppelpoort), verbonden door een aantrekkelijke route door de oude binnenstad.

Museumlint Amersfoort is bedoeld voor een breed publiek, met als directe doelgroep: kunst- en cultuurtoeristen uit binnen- en buitenland. Daarnaast richten we ons met het Museumlint ook indirect op de inwoners van Amersfoort. We houden vast aan de gezamenlijke advertenties in de Museumladder, waarbij Museumlint wordt meegenomen. We mikken op een bezoekersaantal van 125.000 in 2010 (onze musea + bezoekers Waterlijn) naar 200.000 in de toekomst (2014). Daarmee komt Museumlint in de top van publieksattracties in de provincie Utrecht.

Museumlint Amersfoort wordt een samenwerkingsverband van drie kernpartners:

- Amersfoort in C: content/presentatie op locaties (digitaal/app's en fysiek).
- VVV: routing, rondleiding, openstelling monumenten (Gilde, Waterlijn).
- City Marketing: ticketing, in de markt zetten (NS dagtochten, ANWB-kampioen), het laten aanhaken van verschillende partijen zoals horeca, hotels faciliteren.

De organisaties die tot op heden deelnemer zijn aan Cultuurlint (culturele instellingen, horecagelegenheden en winkels binnenstad) zullen worden overgedragen aan de VVV en de citymarketing. Deze partijen zullen Museumlint Amersfoort kunnen verrijken met extra toevoegingen en aanbiedingen zodat het product Museumlint voor het publiek nog aantrekkelijker wordt.

4.2. Cultuureducatie

Cultuureducatie is meer dan een verzameling zaalteksten, kijkwijzers, of ckv-opdrachten. Cultuureducatie zien we als mentaliteit en grondhouding om te communiceren en te verhalen over alles wat we in onze musea laten zien en ervaren.

Door middel van ons educatieve handelen slaan we een brug tussen de belevingswereld van de kunstenaars die we presenteren en de programma's die we bieden en de belevingswereld van de leerling/bezoeker. Vanuit het besef dat het museum een ideale, informele leeromgeving is, streven wij ernaar met onze programma's een bijdrage te leveren aan het onderwijs.

Educatie maakt een belangrijk onderdeel uit van de programma's in onze musea. Per tentoonstelling worden lesprogramma's gemaakt voor het basisonderwijs en voortgezet onderwijs. Daarnaast is er een 'kijkwijzer' voor individuele jonge bezoekers. Waar mogelijk worden workshops georganiseerd of wordt samenwerking gezocht met Scholen in de Kunst voor het aanbieden van een Masterclass.

Onderdeel van het educatieprogramma is ook de inzet van de toezichthouders op zaal. Zij krijgen een uitgebreide briefing, inclusief een reader vol informatie over de kunstenaars of kunststroming die op dat moment aan de orde is. De toezichthouders hebben een gastvrije en open houding naar het publiek, ze zijn aanspreekbaar en gaan ook daadwerkelijk in gesprek met de kijkers (op vrijwillige basis).

Dit algemeen bewustzijn van educatief handelen wordt daarnaast door elke locatie afzonderlijk ieder jaar in de jaarplannen vertaald in concrete (SMART) educatieve doelstellingen en middelen waarbij specifieke aandacht is voor jeugd.

4.3. Publieksparticipatie

Waar educatie veelal een passieve manier van kunst beleven is, gaat participatie een stap verder. Bij participatie gaat het erom meer mensen te betrekken bij onze programma's door hen actief te laten deelnemen. Dit kan op meerdere manieren en niveaus. We laten ons hierbij leiden door de Werkplaats-gedachte. We zoeken naar mogelijkheden om mensen met hoofd (meedenken) dan wel hart (meebelevend) of handen (meedoen) te laten participeren bij en in onze programma's. Bij Museum Flehite ligt dit bijvoorbeeld voor de hand bij de wijkgerichte programma's. Maar ook bij tentoonstellingen hedendaagse kunst kunnen we het publiek betrekken als coproducent. De hoofd-, hart- en handenparticipatie zullen we de komende jaren concretiseren.

In dit verband zijn ook onze vrijwilligers van groot belang. Niet alleen omdat vrijwilligers slechts voor een gering deel op ons personeelsbudget rusten maar vooral omdat hierin de samenwerking tussen professionals en amateurs een concrete vorm krijgt en zichtbaar wordt dat ook Amersfoortse burgers een bijdrage leveren aan het culturele leven in onze stad. Dit is eveneens een vorm van participatie. Vrijwilligers zijn bovendien ambassadeurs voor onze organisatie. De inzet is om het aantal vrijwilligers op alle locaties verder uit te breiden.

4.4. Relatiebeheer

We willen de contacten met sleutelorganisaties en -personen meer systematisch gaan beheren en onderhouden:

- Gemeente.
- Fondsen.
- Sponsoren.
- Vriendenkringen.
- Samenwerkingspartners.

De coördinatie van het relatiebeheer komt te liggen bij de centrale organisatie van Amersfoort in C.

4.5. Nieuwe media

Musea staan midden in de samenleving en worden geconfronteerd met in ieder geval de volgende ontwikkelingen: een veranderend verwachtingspatroon van het publiek, de toenemende invloed van digitalisering op de bedrijfsvoering van musea en de groeiende noodzaak om tot sturing te komen doordat (overheids)financiering geen vanzelfsprekendheid meer is. Door musea wordt veel geëxperimenteerd met nieuwe media en met populaire toepassingen zoals applicaties voor de Iphone, digitale museumwandelingen, QR codes, digitale spelletjes met kunstvoorwerpen uit het museum en een audiotour met een Podcatcher. Ook op het gebied van social media proberen de musea de ontwikkelingen bij te houden onder andere via: Twitter, LinkedIn, Facebook en blogs. Het publiek vraagt er ook om: men wil thuis collecties kunnen bekijken en via de iPhone aanvullende informatie in het museum. Ook wij opereren dagelijks in dit krachtenveld. Tegen deze achtergrond hebben wij ons aangemeld bij het project Museumkompas.

Museumkompas is een tweejarig project dat voorjaar 2011 start op basis van een RAAK-subsidie (van de Stichting Innovatie Alliantie). Het project wordt uitgevoerd door het Lectoraat Crossmedia Content van de Faculteit Communicatie & Journalistiek van de Hogeschool Utrecht, een sectorinstituut (DEN) en een expertisebureau op ICT-gebied. Het doel van het project Museumkompas is om de museumprofessional kennis en vaardigheden aan te reiken, mee te laten ontwikkelen en ook oplossingen te laten implementeren in de context van de eigen instelling. Het project levert handvatten waarmee een onderbouwde keuze voor crossmediale diensten mogelijk wordt, verbonden met de strategie van de instelling. De resultaten van het project Museumkompas willen we gebruiken om ook voor de Amersfoortse musea komen tot een weloverwogen aanpak van crossmediale dienstverlening.

4.6. Publieksonderzoek

Naast het bijhouden van bezoekersaantallen en het verzamelen van recensies zullen we de volgende publieksonderzoeken uitvoeren:

- *Klanttevredenheidsonderzoek* onder bezoekers van onze musea; hiertoe sluiten we aan bij het provinciale publieksonderzoek dat in 2011 onder de grotere musea in de provincie is gelanceerd. Deze onderzoeksopzet is gelinkt aan de gegevens van de landelijke Museum Monitor. De eerste gegevens van 2011 nemen we als ijkpunt voor verdere metingen.
- *Periodiek onderzoek* naar naamsbekendheid en imago van onze publieksonderdelen, mogelijk in samenwerking met (studenten van) de Hogeschool Utrecht. Te beginnen met een 0-meting in 2011.

5. Organisatie

5.1. Bestuurlijke vormgeving

Amersfoort in C wordt tot op heden bestuurd op basis van het zogenoemde Directiemodel. In dit model is het bestuur eindverantwoordelijk, waarbij bepaalde taken zijn gedelegeerd aan de directeur. Het bestuur houdt toezicht op de werkzaamheden van de directeur. Het bestuur vertegenwoordigt de rechtspersoon. Het bestuur bepaalt het beleid, de directie bereidt het beleid voor en voert het uit.

Eerder is al besloten over te stappen naar het Raad van Toezicht-model (RvT-model). In het RvT-model zijn bestuur en toezicht gescheiden in twee aparte organen: directiebestuurder en de Raad van Toezicht. De directiebestuurder is eindverantwoordelijk en is belast met het besturen van de rechtspersoon en vertegenwoordigt de rechtspersoon, ook van rechtswege. De Raad van Toezicht houdt toezicht op (het beleid van) de directiebestuurder en de algemene gang van zaken in de organisatie en staat de directiebestuurder met raad terzijde (adviseur en klankbord). Gelet op alle veranderingen die Amersfoort in C doormaakt is het wenselijk nog even pas op de plaats te maken met de overstap naar het RvT-model. Pas wanneer de grote verandering (ontvlechting Armando Museum, verhuizing KAdE) bij Amersfoort in C zijn doorgevoerd, is invoering van het RvT-model aan de orde.

We volgen de Code Cultural Governance. De uitgangspunten van de Code Cultural Governance agenderen we één keer per jaar voor de bestuursvergadering.

5.2. Organisatorische vormgeving

De uitgangspunten voor de organisatorische vormgeving van Amersfoort in C zijn:

- Een centrale organisatie met een eenhoofdige directie en twee stafbureaus.
- drie museumlocaties, met per locatie een hoofd voor de dagelijkse leiding en het profiel.
- Vaste werkoverleggen.

Centrale organisatie

De centrale organisatie kent twee stafbureaus:

- *Bedrijfsbureau*, waarin wordt ondergebracht: financiële administratie, automatisering, personeelszaken, archivering, centrale inkoop. Het hoofd Bedrijfsbureau geeft leiding aan de medewerkers van het Bedrijfsbureau.
- *Projectbureau*, waarin wordt ondergebracht: alle centrale taken op het gebied van publiekszaken (relatiebeheer, crossmedia, websitebeheer, campagnes, Museumlint), het Architectuurcentrum en andere projecten Kunst en de Stad. De directeur geeft leiding aan de medewerkers van het Projectbureau.

De directeur is verantwoordelijk voor:

- Algehele leiding.
- Strategische beleidsvoorbereiding.
- Uitvoering van door het bestuur vastgesteld beleid.
- Externe vertegenwoordiging van Amersfoort in C.
- Leiding geven aan de MT-leden.
- Leiding geven aan de medewerkers Projectbureau.

Locaties

Elke (museum-)locatie kent een eigen werkorganisatie. Het locatiehoofd geeft leiding aan de werkorganisatie en is binnen de kaders van het Meerjarenplan verantwoordelijk voor:

- Ontwikkeling, organisatie, promotie van de publieksprogramma's.
- Uitvoering collectiebeleid.
- Financiering en budgetbeheer van de publieksprogramma's.
- Gebouwbeheer.
- Leiding geven aan de medewerkers van de werkorganisatie.

Vaste werkoverleggen

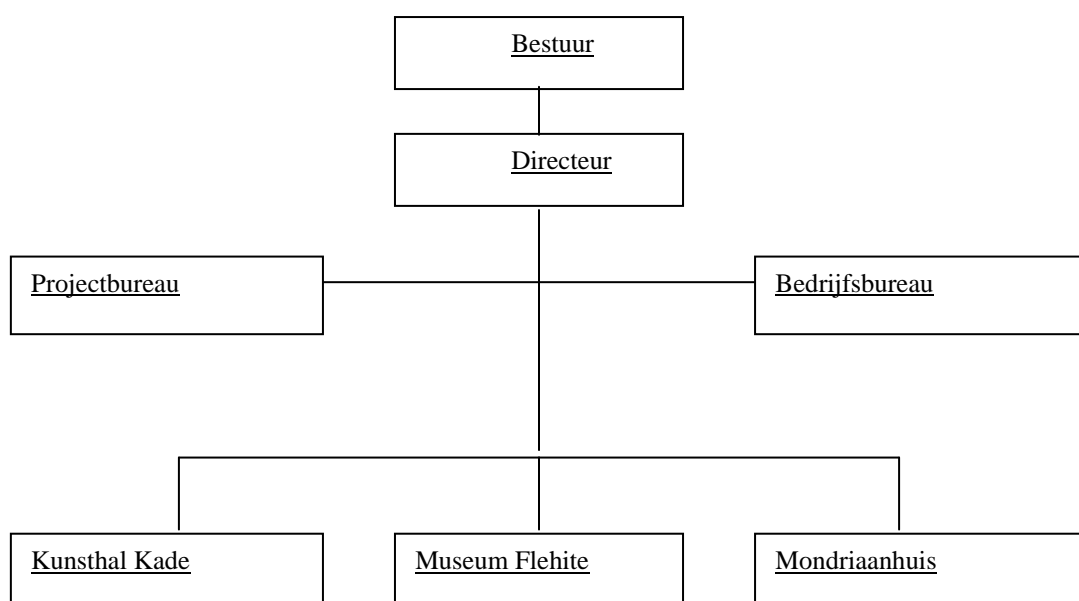
Aan vaste, tweewekelijkse werkoverleggen kennen we:

- MT: directeur/hoofd projectbureau, hoofd bedrijfsbureau, locatiehoofden.
- Werkoverleg Bedrijfsbureau: hoofd + medewerkers.
- Werkoverleg Projectbureau: hoofd + medewerkers.
- Werkoverleg locaties: hoofd + medewerkers.

Daarnaast kennen we periodiek afstemmingsoverleg tussen:

- Communicatiemedewerkers (maandlijks).
- Educatied medewerkers (maandlijks).
- Conservatoren (per kwartaal).
- Beheerders (per kwartaal).
- Secretariaatmedewerkers (per kwartaal).

Het organigram van Amersfoort in C ziet er als volgt uit:



5.3. Optimaliseren bedrijfsvoering

Amersfoort in C is een fusie-organisatie. Op de werkvloer moeten nog een aantal integratieslagen worden gemaakt:

- Verbeteren administratieve organisatie: beschrijven belangrijkste processen en toedeling van verantwoordelijkheden. Te gebruiken als sturings- en controle-instrument.
- Personeelswerk: aanscherping van functiegebouw met generieke functiebeschrijvingen die meer aansluiten op de museumsector en per medewerker vertaling in taakbeschrijving. Ook de komende planperiode volgen we de rechtspositie van de gemeente Amersfoort. Eventuele veranderingen in functie- en/of taakbeschrijvingen en gevolgen daarvan voor functiewaardering worden budgetneutraal doorgevoerd.
- De automatisering is nu nog opgezet met verschillende systemen op de verschillende locaties. We zijn bezig de automatisering te centraliseren.

Daarnaast zal nog in 2011 vanuit de centrale organisatie initiatief worden genomen tot een risicoanalyse/audit op veiligheid (brand, inbraak) en verzekering van al onze locaties en het depot.

6. Financieel perspectief

6.1. Begroting 2012

Begroting 2012	Geconsolideerd		Geconsolideerd 2011	Realisatie 31-12- 2010
BATEN				
Subsidie gemeente Amersfoort	2.308.800	75%	2.672.100	2.662.910
Sponsoring en diverse giften	204.000	7%	279.000	579.571
Entreegelden	232.000	7%	218.100	229.068
Museum algemeen (winkel ed.)	151.900	5%	181.900	863.481
Exposities / Tentoonstellingen	200.000	6%	0	
TOTAAL BATEN	3.096.700	100%	3.351.100	4.335.030
LASTEN				
Personeelskosten	1.383.700	45%	1.480.600	1.683.177
Huisvestingskosten	641.000	21%	699.000	688.822
Bureaunkosten	312.500	10%	392.000	222.285
Afschrijvingen	66.000	2%	91.300	60.354
<i>Totaal algemene beheerskosten</i>	<i>2.403.200</i>	<i>78%</i>	<i>2.662.900</i>	<i>2.654.638</i>
<i>Museum activiteiten</i>				
- Kosten collectiebeheer/depot	101.700	3%	151.500	38.172
- Museum algemeen	89.500	3%	112.400	115.417
- Exposities / Tentoonstellingen	447.900	15%	335.000	1.434.924
- Educatie	12.300	0%	16.400	6.511
- Overige regelingen en activiteiten	3.000	0%	22.500	11.526
- Activiteiten Architectuur	10.000	0%	10.000	58.631
<i>Totaal museumactiviteiten</i>	<i>664.400</i>	<i>22%</i>	<i>659.100</i>	<i>1.665.181</i>
TOTAAL LASTEN	3.067.600	100%	3.322.000	4.319.819
BEDRIJFSRESULTAAT	29.100		29.100	15.211
Financiële baten en lasten				
Financiële baten en lasten	-29.100		-29.100	-11.437
RESULTAAT	0		0	3.774

6.2. Financieel perspectief

Subsidie gemeente

We hebben er voor gekozen de bezuiniging op het gemeentelijk subsidie te effectueren door verplaatsing van het Armando Museum. Hiermee leveren we ca. 20% van het structureel subsidie in. Met de gemeente is afgesproken dat geen aanvullende bezuinigingen worden opgelegd. Wij gaan er vanuit dat dit voor minimaal de gehele planperiode 2012-2015 geldt.

Budgetverruiming KAdE

Bij Kunsthal KAdE tekent zich een perspectief af, waarbij juist meer subsidie beschikbaar komt. In totaal kunnen we rekenen op een budgetverruiming van € 160.000,-. Hiervan is € 40.000,- bedoeld voor een toename van de huisvestingslasten in het Eemhuis en € 120.000,- voor noodzakelijke versterking van de organisatie en tentoonstellingsbudget. Daarnaast voorzien we bij KAdE vanaf 2013 ook een gunstiger exploitatieresultaat uit entreegelden (meer bezoekers), horeca (grotere horecavoorziening), winkel (meer bezoekers, groter assortiment) en verhuur van het auditorium.

Bij Museum Flehite, Mondriaanhuis en het Architectuurcentrum zijn geen subsidieverruiming aan de orde.

Vergroten eigen inkomsten

Bij alle onderdelen van Amersfoort in C koersen we op meer bezoekers. In totaal gaan we voor de planperiode 2012-2015 uit van een groei van de bezoekersaantallen van in totaal 15%, onder andere als gevolg van het uitrollen van het concept Museumlint. De stijging van bezoekersaantallen leidt tot stijging van inkomsten uit entreegelden, horecaopbrengst en museumwinkel. In de meerjarenbegroting hebben voorzien in een stijging van deze inkomsten.

Naast de inkomsten uit entreegeld, horeca en winkel kennen we eigen inkomsten uit sponsoring, fondswerving en mecenaat en crowdfunding. Voor wat betreft inkomsten uit sponsoring en fondswerving is het klimaat ongunstiger geworden; we zullen alle zeilen bijzetten om op hetzelfde niveau te blijven, maar we houden rekening met enige terugval. Dit willen we compenseren door meer te investeren in vormen van mecenaat en crowdfunding.

Fondswerving en sponsoring

Fondswerving is afhankelijk van de aard van het project of object waarvoor (aanvullende) financiering wordt gezocht.

Ons sponsorbeleid bestaat in de kern uit:

- Hoofdsponsor: € 50.000,-. Locatiegebonden. Overeenkomst van 4 jaar. Tegenprestatie: naamsvermelding op alle communicatie-uitingen, uitnodigingen voor openingen, sponsorpagina in catalogi, deelname aan jaarlijkse sponsorbijeenkomst met gemeentebestuur.
- Partners: 3000,-. Voor herinrichting zaal en/of wisseltentoonstelling.

Mecenaat en crowd funding

Mecenaat en crowdfunding zijn voor ons nieuwe fenomenen, waar we de komende periode vanuit een centrale aansturing ervaring mee op willen doen:

- *Mecenaat*: we hebben al veel inwoners die ons als vrijwilliger ondersteunen, Daarnaast gaan we op zoek naar de vermogende inwoners die zich willen verbinden aan een museum en bereid zijn ons werk financieel te ondersteunen. We werken al met de formule 'Vrienden van'. Deze formule gaan we verder ontwikkelen en uitbreiden.
- *Crowdfunding*: naast specifieke publiciteit op (tentoonstellings-)projecten, is het zaak te kijken of we specifieke PR-campagnes kunnen opzetten, mogelijk ondersteund door een PR-bureau (sponsoring in natura). Bijvoorbeeld bij het Mondriaanhuis en Flehite willen vormgeven aan publiekscampagnes gericht op het voeden van een fonds waarmee belangwekkende aankopen kunnen worden gefinancierd (een vroege Mondriaan, een Vanvitelli, een ...). Deze publiekscampagnes zijn natuurlijk ook bedoeld als binding met het (Amersfoortse) publiek.

Voor het genereren van inkomsten uit mecenaat en crowd funding stellen we per publieksonderdeel/museumlocatie een gericht plan van aanpak op. Per saldo gaan we uit van gelijkblijvende inkomsten uit geheel van inkomsten uit sponsoring, fondswerving, mecenaat en crowd funding.

Aanwending stijging inkomsten

We werken toe naar een stijging van de eigen inkomsten van 25% van de omzet nu, naar 33% in 2015. Deze extra inkomsten wendden we primair aan voor:

- Uitbreiding van de middelen voor het projectbureau (Publiekszaken en Kunst en de Stad).
- Versterking organisatie Mondriaanhuis.

6.3. Meerjarenbegroting 2012-2015

Meerjarenraming 2012-2015	2012	2013	2014	2015
BATEN				
Subsidie gemeente Amersfoort	2.308.800	2.476.500	2.538.400	2.601.900
Sponsoring en diverse giften	204.000	309.100	466.800	628.500
Entreegelden	232.000	249.700	268.700	289.200
Museum algemeen (winkel ed.)	151.900	155.700	159.600	163.600
Tentoonstellingen	200.000	205.000	210.100	215.400
Overige inkomsten	0	0	0	0
TOTAAL BATEN	3.096.700	3.396.000	3.643.600	3.898.600
LASTEN				
Personeelskosten	1.383.700	1.508.300	1.616.000	1.726.400
Huisvestingskosten	641.000	697.000	714.400	732.300
Bureaunkosten	312.500	320.300	368.300	417.500
Afschrijvingen	66.000	68.300	70.400	73.700
<i>Totaal algemene beheerskosten</i>	<i>2.403.200</i>	<i>2.593.900</i>	<i>2.769.100</i>	<i>2.949.900</i>
<i>Museum activiteiten</i>				
- Kosten collectiebeheer/depot	101.700	104.200	106.800	109.500
- Museum algemeen	89.500	91.700	94.000	96.400
- Exposities / Tentoonstellingen	447.900	551.100	617.900	686.300
- Educatie	12.300	12.600	12.900	13.200
- Overige regelingen en activiteiten	3.000	3.100	3.200	3.300
- Activiteiten Architectuur	10.000	10.300	10.600	10.900
<i>Totaal museumactiviteiten</i>	<i>664.400</i>	<i>773.000</i>	<i>845.400</i>	<i>919.600</i>
TOTAAL LASTEN	3.067.600	3.366.900	3.614.500	3.869.500
BEDRIJFSRESULTAAT	29.100	29.100	29.100	29.100
Financiële baten en lasten				
Financiële baten en lasten	-29.100	-29.100	-29.100	-29.100
RESULTAAT	0	0	0	0

