



beleidsplan  
2021 — 2024

Stedelijk  
Museum  
— BREDA

# Inhoud

Voorwoord — 2

Leeswijzer — 4

Afspraken — 5

---

## 1. Missie, kernwaarden en ambities — 6

- 1.1. Missie — 7
- 1.2. Kernwaarden — 8
- 1.3. Ambities — 8

---

## 2. Publieksbereik — 9

- 2.1. Doelgroepen — 10
- 2.2. Marketing — 11
- 2.3. Vrienden Stedelijk Museum Breda — 12

---

## 3. Samenwerking — 13

---

## 4. Educatie — 14

---

## 5. Programma — 15

- 5.1. Nassauprogramma 2021-2027 — 16
- 5.2. Vaste presentaties — 17
- 5.3. Wisseltentoonstellingen — 17
- 5.4. Erfgoed en geschiedenis — 18
- 5.5. Populaire cultuur/ beeldcultuur — 19
- 5.6. NEXT — 19

---

## 6. Collectie — 20

---

## 7. Bedrijfsvoering — 21

- 7.1. Cultureel ondernemerschap — 21
- 7.2. Professionele bedrijfsvoering — 22

---

## 8. Begroting — 25

- 8.1. Uitgangspunten — 25
- 8.2. Baten — 26
- 8.3. Lasten — 27
- 8.4. Risico's — 28

Begroting 2021 – 2024 — 30

Balans per 31 december 2019 — 32



Open Dag, 19 mei 2019

foto: Peter Cox

## Voorwoord

In november 2019 rondde het museum een 'zelfevaluatie' af, die op verzoek van de gemeente werd uitgevoerd door een externe adviseur. In grote lijnen waren de uitkomsten positief: "De stakeholders en samenwerkingspartners [...] constateren een duidelijke breuk met het verleden en zien dat er door het museum hard wordt gewerkt aan het creëren van draagvlak in de stad. Er is begrip voor het feit dat het winnen van vertrouwen tijd kost, na de roerige periode waarin de museumfunctie in de stad ter discussie werd gesteld. Men prijst vooral de open houding, ervaart echt contact, een werkelijke uitwisseling en een grotere zichtbaarheid." Op dat moment waren ook de vooruitzichten goed. Als het museum verder ging op de uitgezette koers, zou het museum van steeds grotere waarde worden voor de cultuur en de economie van stad en regio.

Nauwelijks vier maanden later, op vrijdag 13 maart, moesten we vanwege de coronacrisis de deuren sluiten. Het zou tot maandag 1 juni, Tweede Pinksterdag, duren tot het museum heropend kon worden. In de tussentijd werkten de meeste medewerkers thuis. In donkere zalen stonden de tentoonstellingen opgesteld - een eindeloze *Night at the Museum*. Ongezien, vervreemdend en absurd. Dat laatste gold misschien nog het meest voor *Ziek & Gezond in CollectieLab*, de tentoonstelling die op 20 maart had moeten worden geopend.

De coronacrisis was voor het museum aanvankelijk bedreigend en verwarrend, maar gaandeweg bood ze een unieke gelegenheid om met enige afstand na te denken over de toekomst. Zonder de coronacrisis hadden we hoogstwaarschijnlijk vastgehouden aan de conclusies van de zelfevaluatie. Het rapport droeg niet voor niets de titel 'Op koers' - alleen het uitroepteken ontbrak nog. Maar nu werden we ons bewust van de kwetsbaarheid van een museum in een middelgrote stad. Tegelijkertijd realiseerden we ons dat Breda ons meer dan ooit nodig heeft om aantrekkelijker te worden voor bewoners, bezoekers en bedrijven.

De ambitie van dit meerjarenplan komt voort uit het gevoel van urgentie dat in het afgelopen half jaar is ontstaan. Met overtuiging zetten we ons in om de bestuurlijke visies op cultuur, erfgoed en economie in de praktijk te brengen. Wat betreft de cultuurvisie richt het museum zich met name op kunst- en cultuureducatie, toegankelijkheid en pluriformiteit, het aanbod voor landelijk en internationaal publiek, het programmeren in de publieke ruimte en de toekomstbestendigheid van het museum en de cultuur- en erfgoedsector. Vanuit de erfgoedvisie ligt het accent bij erfgoededucatie, het vertellen van de verhalen van de Collectie Breda en het benutten van erfgoed en geschiedenis voor recreatie en toerisme. De economische visie komt naar voren in de bijdrage aan het programma 'De verrassende stad' en de verbinding tussen populaire cultuur en creativiteit.

Als de samenleving de komende periode niet nog een keer ontwricht wordt door een virus (of een andere ramp) heeft Breda in 2024 een museum dat:

- een breed en divers publiek bereikt van tenminste 100.000 bezoekers;
- bijdraagt aan het profiel en de aantrekkingskracht van Breda en Noord-Brabant;
- de stedelijke en regionale cultuur- en erfgoedsector versterkt;
- beschikt over een slagvaardige organisatie en een duurzaam bedrijfsmodel.

In de zomer van 2019 presenteerde de International Council of Museums (ICOM) een nieuwe 'museumdefinitie', met als eerste zin: "Een museum is een democratiserende, inclusieve en meerstemmige ruimte voor kritische dialoog over het verleden en de toekomst." Onmiddellijk laaide een felle discussie op over het ideologische en modieuze gehalte. Uiteindelijk werd besloten om de stemming over de nieuwe definitie een jaar uit te stellen.

Het probleem met de ICOM-definitie is de claim van algemene geldigheid. Ze gaat voorbij aan het feit dat musea ook autoritair, exclusief en eenstemmig kunnen zijn, zonder dat ze daarmee hun bestaansrecht verliezen. Door te sterk het accent te leggen op actuele cultuurpolitieke thema's liggen beoordelingsfouten op de loer. Dat risico is in de regio nog groter, omdat de landelijke cultuurpolitiek een Randstedelijk stempel draagt.

Voor Stedelijk Museum Breda biedt de nieuwe definitie waardevolle uitgangspunten. Maar een stadsmuseum wordt niet gedefinieerd door een internationale organisatie. Het is niet alleen een "ruimte voor kritische dialoog", maar vooral het onderwerp en de voorlopige uitkomst van een voortdurende dialoog tussen het stadsmuseum en zijn omgeving. Daarom is dit meerjarenplan tegelijkertijd een gespreksverslag en een discussiestuk: we hopen u de komende jaren nog vaak te spreken.

Dingeman Kuilman, algemeen directeur  
Marilyn Jongenelen, zakelijk directeur



Martin en Inge Riebeek - Save Me From This Cold, 2020

foto: Peter Cox

## Leeswijzer

Dit meerjarenplan bestaat uit acht hoofdstukken. In **1. Missie, kernwaarden en ambities** beschrijven we onze aangescherpte missie en waarden. De ambities laten zich lezen als een samenvatting van het meerjarenplan. In **2. Publieksbereik** worden de doelgroepen in relatie tot het programma en de marketingstrategie omschreven. Ook de vriendenvereniging komt daar aan de orde. In **3. Samenwerking** geven we een overzicht van de partners die bijdragen aan de ontwikkeling en realisatie van het meerjarenplan. In **4. Educatie** zetten we uiteen hoe educatie als competentie een sleutelrol speelt bij de ontwikkeling van het programma en het vergroten van de inclusiviteit van het museum. De opzet van het tentoonstellingsprogramma wordt beschreven in **5. Programma**. Daarin besteden we ook aandacht het meerjarige onderzoeks- en publieksprogramma vorm te geven rond het thema 'Nassau, Breda en het ontstaan van Nederland'. In **6. Collectie** geven we aan hoe we verder uitvoering geven aan het Collectieplan 2020-2025. **7. Bedrijfsvoering** omvat de uitwerking van cultureel ondernemerschap en de prioriteiten ten aanzien van personeel en organisatie en gebouwbeheer. In dit hoofdstuk beschrijven we ook het veiligheidsbeleid en de governance van het museum. We besluiten met **8. Begroting**, waarin het financiële kader van het meerjarenplan wordt beschreven en toegelicht.

# Afspraken

Openingstijden	52 weken per jaar dinsdag t/m vrijdag van 11.00 – 17.00 uur zaterdag en zondag van 10.00 – 17.00 uur
Gratis toegang	Kinderen en jongeren 0 – 18 Museumkaarthouders Vrienden Stedelijk Museum Breda Bankgiro Loterij VIP-kaarthouders BredaPashouders Leden Vereniging Rembrandt en ICOM Begeleiders van bezoekers met een beperking 4 'Happy Wednesdays' in de zomerperiode
Gereduceerd tarief	Studenten Houders CJP- en CKV-pas, MBO Card
Bezoekersaantallen	2021: 40.000 2022: 60.000 2023: 100.000 2024: 100.000
Bereik digitaal 2024	Website, bezoekers: 125.000 Facebook, volgers: 15.000 Instagram, volgers: 5.000 Nieuwsbrieven: 10.000
Tijdelijke exposities	Museumzalen: 4 per jaar NEXT: 5 per jaar
Onderwijs	Leerlingen Primair Onderwijs: 2.500 per jaar Leerlingen Voortgezet Onderwijs: 750 per jaar Leerlingen MBO: 500 per jaar
Events	Zomerprogramma Cultuurnacht Maand van de Geschiedenis Open Monumentendag
Collectie	Doelstellingen op basis van jaarlijks uitvoeringsplan
Eigen inkomsten	25%



Ruud van Empel - Voyage Pittoresque, 2020

foto: Patricia Gevers

## 1. Missie, kernwaarden en ambities

### 1.1. Missie

We hebben onze missie opnieuw verwoord: ***De wereld van Breda ontdekken, bewaren en verrijken.*** Met 'de wereld van Breda' bedoelen we dat Breda meer is dan een stad met een burgemeester, bewoners en gemeentegrenzen. Breda is nauw verbonden met de Baronie, Noord-Brabant en Vlaanderen. Breda is een verzameling van grote en kleine verhalen, een traditie van kunst en culturen en een vitaal netwerk van kunstenaars en andere creatieven. Breda is een wereld van overeenkomsten en verschillen, van Nassau en DJ Tiësto, van de KMA en AKV|St. Joost, van de Brakkensliert en BredaPhoto Festival. Een veelzijdige wereld van herkenning en verbeelding, die zichzelf blijft door te veranderen.

Stedelijk Museum Breda is het startpunt om die wereld te ontdekken. Een thuisbasis voor bewoners en een uitvalsbasis voor bezoekers. We zorgen ervoor dat kunst en erfgoed uit de wereld van Breda worden bewaard voor komende generaties en verrijken die met ideeën en verhalen uit de eigen omgeving en de buitenwereld. Dat doen we niet alleen, maar in samenwerking met tal van lokale en (inter)nationale partners.

---

## 1.2. Kernwaarden

In lijn met de missie hebben we onze kernwaarden aangescherpt:

**Ondernemend:** we zien kansen en nemen initiatieven om die te benutten, daarbij gaan we risico's niet uit de weg.

**Open:** we kijken voortdurend om ons heen en zijn nieuwsgierig, we zijn gericht op vragen, delen en gunnen.

**Veelzijdig:** we leggen de relatie tussen geschiedenis en actualiteit, tussen kunst en erfgoed, tussen lokaal en mondiaal, tussen verschillende disciplines, genres, culturen, interesses en generaties.

**Vriendelijk:** we geloven – om met Rutger Bregman te spreken – dat de meeste mensen deugen, we hebben oog voor de mensen om ons heen en werken op basis van onderling vertrouwen.

---

## 1.3. Ambities

### Publieksbereik

- Versterken van branding, zichtbaarheid en reputatie.
- Vergroten van publieksbereik:
  - traditionele museumbezoekers, met name in Noord-Brabant, door te investeren in duurzame relaties en herhaalbezoek;
  - nieuwe museumbezoekers, met name in Noord-Brabant, door middel van specifiek aanbod van tentoonstellingen, activiteiten en online;
  - dag- en weekendbezoekers uit Nederland, Vlaanderen en Duitsland door samen met Breda Marketing het verhaal van de Nassaus onder de aandacht te brengen.
- Realiseren en exploiteren van een nieuw museum op het Begijnhof in nauwe samenwerking met de Stichting Begijnhof Breda.
- Samen met maatschappelijke groepen in de stad langlopende participatieprojecten ontwikkelen en realiseren.

### Samenwerking

- Realiseren van structurele samenwerking met partners binnen en buiten Breda.
- Versterken van regionale samenwerking (o.a. netwerk Baroniemusea).

### Educatie

- Inzetten van educatie als competentie bij tentoonstellingsontwikkeling.
- Vergroten van inclusiviteit, onder meer door deel te nemen aan het platform 'Musea Bekennen Kleur'.
- Ontwikkelen van een educatieprogramma voor leerlingen in het VMBO en MBO in samenwerking met Noord-Brabants Museum.

### Programma

- Realiseren van evenwichtig tentoonstellingsprogramma voor een breed en divers publiek op basis van toetsbare criteria en door middel van een integraal en participatief tentoonstellingsproces.
- Realiseren van nieuwe collectiepresentaties rondom 'Nassau, Breda en het ontstaan van Nederland' en de beeldende kunst na 1850.
- Benutten van de publieke ruimte in de binnenstad en het Havenkwartier ('CrossMark Breda'), met name in de zomerperiode.
- Realiseren van een meerjarig programma van participatieprojecten vanuit NEXT.



### **Collectie**

- Gefaseerde uitvoering van collectieplan: verbeteren van registratie, digitale ontsluiting van kerncollectie, actief verzamelbeleid op specifieke onderdelen.
- Ontwikkelen van onderzoeksprogramma en publicatiereeks met betrekking tot de museumcollectie.

### **Bedrijfsvoering**

- Stapsgewijs verhogen van eigen inkomsten door het vergroten van het bezoekersaantal en met bijdragen van fondsen, bedrijven en particulieren.
- Versterken van personeelsbeleid met accenten op training en opleiding, duurzame inzetbaarheid en diversiteit.
- Verder versterken van kernprocessen (collectiebeheer, financiën en administratie, HRM, marketing, planning & control, tentoonstellingen).



Kunstkameraden: Een waanzinnige wereld, 2019

foto: Marian Schutte

## 2. Publieksbereik

Stedelijk Museum Breda is een museum voor de stad Breda en de omliggende regio (Baronie, West-Brabant). De doelstelling is om jaarlijks 40.000 bezoekers uit dit gebied te ontvangen.

In 2024 is het bezoekersaantal gestegen naar 100.000. Dit bereiken we door de vaste presentatie te vernieuwen en door de relevantie van de wisseltentoonstellingen te waarborgen. De vaste presentatie wordt in het laatste kwartaal van 2022 verplaatst naar de benedenverdieping, waar in twee zalen het verhaal over 'Nassau, Breda en het ontstaan van Nederland' wordt verteld en één zaal wordt ingericht met een selectie van werken uit de beeldende kunstcollectie na 1850.

In 2021 en 2022 houden we rekening met lagere bezoekerscijfers vanwege de effecten van de coronacrisis. Voor volgend jaar gaan we uit van een verlaging van 50%; voor 2022 kunnen we nog geen reële inschatting maken.

---

## 2.1. Doelgroepen

### **Traditionele museumbezoekers**

Deze groep bestaat voor het merendeel uit museumjaarkaarthouders. Ongeveer 1,4 miljoen Nederlanders - één op de twaalf - heeft een Museumkaart. Zij bezochten in 2018 gezamenlijk 1,4 miljoen keer een museum. Van deze groep is 41% tussen de 35 en 64 jaar, 39% is ouder dan 65 jaar. Het aandeel van jongeren en jongvolwassenen (13 tot 34 jaar) bedraagt 10%. Het aandeel van Museumkaarthouders in het totaal aantal museumbezoeken bedroeg in 2018 29%. Musea voor kunst (47%) en geschiedenis (39%) worden door hen het meest bezocht.

In Noord-Brabant gaat het hier om de 'welvarende cultuursnuivers'. De groep omvat 135.000 huishoudens (12% van het totaal), waarvan 34.000 in West-Brabant wonen.

Ons aanbod van wisseltentoonstellingen op het gebied van beeldende kunst en geschiedenis is primair gericht op de traditionele museumbezoekers.

### **Nieuwe museumbezoekers**

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat rond de 50% jongeren en jongvolwassenen (13 - 34 jaar) musea bezoekt, van wie 10% regelmatig. Door hen genoemde succesfactoren zijn o.a. de sfeer, het gezelschap, de kwaliteit van het aanbod en het ontdekken van nieuwe dingen. Deze groep omvat in Breda ongeveer 50.000 personen. We ontwikkelen elke twee jaar een tentoonstelling die specifiek gericht is op nieuwe museumbezoekers. Daarnaast betrekken we hun behoeften en interesses bij de conceptontwikkeling van de andere tentoonstellingen en betrekken we hen structureel bij het museum door middel van speciale activiteiten, fysiek en online.

### **Dag- en weekendtoeristen**

Normaal gesproken ontvangt Breda jaarlijks rond de één miljoen bezoekers. De redenen om naar de stad te komen zijn: winkelen, lunchen en dineren, op een terrasje zitten en een stadswandeling maken. Breda scoort op die laatste reden aanzienlijk lager dan het landelijk gemiddelde (9% tegenover 14%). De geplande Nassaupresentatie is in combinatie met een wandel-app en de nieuwe presentatie in het Begijnhof primair gericht op dag- en weekendbezoekers die geïnteresseerd zijn in erfgoed en cultuur, uit Nederland, Vlaanderen en Duitsland.

### **Maatschappelijke groepen**

Onder maatschappelijke groepen verstaan we bewoners die het museum niet uit zichzelf bezoeken of daarbij hulp nodig hebben, zoals bewoners met een migratie-achtergrond of in een kwetsbare economische situatie, oudere en mindervalide bewoners, en bewoners met een visuele of auditieve beperking. Vanuit NEXT organiseren we participatieprojecten met deze groepen. We ontwikkelen binnen de programma's rond permanente en wisseltentoonstellingen activiteiten voor en door deze groepen.

### **Kinderen (6-12 jaar) en jongeren (13-21 jaar)**

Voor leerlingen in het primair onderwijs organiseren we programma's over kunst, erfgoed en geschiedenis in het kader van 'De Ontdekking'. Eind 2020 start een werkgroep onder leiding van Nieuwe Veste om programma's te ontwikkelen voor het speciaal basisonderwijs. Voor het voortgezet (speciaal) onderwijs organiseren we projecten in NEXT en maken we met de scholen programma's op maat. In samenwerking met het Noordbrabants Museum maken we programma's voor leerlingen in het VMBO en MBO. Daarnaast ontwikkelen we speciale programma's voor kinderen en gezinnen als onderdeel van permanente en wisseltentoonstellingen.

## Bezoekersaantallen

Onderstaande tabellen van doelgroepen en programmaonderdelen gaan uit van normale jaren. Vanwege de effecten van de coronacrisis houden we in 2021 rekening met een halvering van het bezoekersaantal. Door de sluiting in het laatste kwartaal valt het aantal in 2022 naar verwachting 25% lager uit.

### Bezoekers 2021-2022 (ongecorrigeerd)

	De Collectie (1 en 2)	Wissel- tentoonstellingen	NEXT
Traditionele museumbezoekers	7.500	40.000	(42.500)
Nieuwe museumbezoekers	500	8.500	(8.500)
Dag- en weekendtoeristen	7.000	7.000	(15.000)
Maatschappelijke groepen	1.000	1.500	1.500
Kinderen en jongeren	2.500	2.500	(1.500)
<b>Totaal</b>	<b>18.500</b>	<b>60.000</b>	<b>1.500</b>

### Bezoekers 2022-2023

	Nassau en collectiepresentatie	Wissel- tentoonstellingen	NEXT
Traditionele museumbezoekers	7.500	35.000	(42.500)
Nieuwe museumbezoekers	1.500	8.500	(8.500)
Dag- en weekendtoeristen	24.000	10.000	(35.000)
Maatschappelijke groepen	2.000	1.500	1.500
Kinderen en jongeren	5.000	5.000	(1.500)
<b>Totaal</b>	<b>40.000</b>	<b>60.000</b>	<b>1.500</b>

## 2.2. Marketing

We versterken het merk van het museum. We vertalen missie en waarden in onze corporate story, in marketingcampagnes en in communicatie (intern en extern).

We maken analyses van data uit verschillende bronnen, o.a. Google Analytics, Museumkaart, data kaartverkoop en social media. Onderzoeksbureau Totta verricht kwalitatief onderzoek door in gesprek te gaan met bezoekers. Deze gegevens verwerken we in kwartaalrapportages die inzicht geven in trends en helpen om het museum op alle onderdelen – o.a. informatie, ontvangst, voorzieningen, tentoonstellingen – continu te verbeteren. We maken het museum structureel zichtbaar via on- en offline campagnes in landelijke en regionale media en door middel van outdoor signing. Daarbij besteden we ook aandacht aan de zichtbaarheid in de stad, onder andere door middel van city dressing.

De grootste inzet van media en middelen concentreert zich rond de start van de drie grote wisseltonstellingen in januari, mei, en september. Daarnaast werken we samen met Breda Marketing en horeca- en mkb-ondernemers om de zichtbaarheid en attractiviteit van het museum te vergroten.

We bouwen met een deel van onze bezoekers en stakeholders een relatie op om herhaalbezoek te vergroten, feedback te krijgen en mond-tot-mondreclame te stimuleren. We doen dit onder meer door middel van publieksonderzoek, e-mail marketing en speciale activiteiten en aanbiedingen. Ook de verdere professionalisering van publieksmedewerkers is hiervoor van belang.

De projecten in NEXT lenen zich bij uitstek voor een persoonlijke benadering waarbij we doelgroepen zoveel mogelijk rechtstreeks benaderen, betrekken en enthousiasmeren.

Door de coronacrisis zijn we ons meer gaan richten op digitale marketing, ook programmaonderdelen werden digitaal aangeboden door middel van films en livestreams. We trekken die ontwikkeling de komende jaren door. Daarbij ligt het accent op:

- doorontwikkelen van de nieuwe website, o.a. door ontsluiten kerncollectie en met audiotours;
- stimuleren van online kaartverkoop om inzicht te krijgen in digitale klantreis en relatie op te bouwen;
- e-mail marketing strategisch in te zetten;
- meer gebruik van digitale banners met url en longreads.

Daarnaast zetten we in op User Generated Content. Samenwerking zoeken met personen die blogs, vlogs, comments en foto's publiceren over voor ons relevante onderwerpen. Aan deze vorm van content hechten onze doelgroepen (in het bijzonder de nieuwe museumbezoekers) steeds meer waarde.

De samenwerking met Breda Marketing is voor het museum van vitaal belang. Niet alleen voor de mensen in de regio maar vooral ook voor bezoekers uit de rest van Nederland, Vlaanderen en Duitsland. De accenten liggen in deze beleidsperiode op de nieuwe vaste presentatie rondom 'Nassau, Breda en het ontstaan van Nederland' en de wisseltonstellingen over Sacha van Dorssen, Pieter Laurens Mol, Ruud van Empel en Willem van Oranje. Daarnaast werken we samen om arrangementen aan te bieden en de stad in de zomer te verlevendigen en attractiever te maken voor culturele doelgroepen.

Breda Marketing heeft een overleg opgezet met de marketingmedewerkers van culturele instellingen in de stad. Gezamenlijk werken we aan de versterking van het culturele profiel van Breda. Inmiddels is het initiatief genomen om in 2021 een platform te bouwen waarop gezamenlijk tickets voor culturele activiteiten worden aangeboden, bijvoorbeeld via hotels en boekingsites.

---

### 2.3. Vrienden Stedelijk Museum Breda

De vriendenvereniging heeft 500 leden. Ze is eigenaar van een belangrijke kunstcollectie die in langdurig bruikleen is gegeven aan het museum. De vereniging beoogt haar collectie ten behoeve van de stad en het museum aan te vullen. Vereniging en museum willen gezamenlijk de vriendenvereniging verder versterken, onder andere door actief nieuwe leden te werven en bestaande leden te motiveren om periodiek een grote aankoop te doen.



Ziek & Gezond in CollectieLab, 2020

foto: John Tromp

### 3. Samenwerking

Het museum zoekt actief de samenwerking met individuen en organisaties, instellingen en bedrijven. Elke samenwerking is gebaseerd op vertrouwen, de erkenning van ieders belangen en een gezamenlijk doel. Het museum werkt samen om kennis op te bouwen en over te dragen, netwerken te delen en te versterken, de schaal en impact van projecten te vergroten, en om zich te spiegelen en te vernieuwen.

De samenwerking heeft betrekking op de volgende gebieden:

- Sponsoring en fondsenwerving: o.a. BoArte, Brabant C, Vrienden Stedelijk Museum Breda
- Beeldende kunst: AKV|St. Joost, Park Zuiderhout, Van Goghuis Zundert, Witte Rook
- Collectie: collectie eigenaren, Erfgoed Brabant, Stadsarchief Breda, Team Erfgoed Gemeente Breda
- Erfgoed en geschiedenis: Begijnhof Breda, Breda Promotions, Grote Kerk Breda, Maczek Memorial Breda, Netwerk Baroniemusea, Rijksmuseum Amsterdam, Stadsarchief Breda en Team Erfgoed Gemeente Breda, Stichting Breda Nassaustad
- Marketing: Breda Marketing, mediapartners
- Educatie: Cultuurkantine, Nieuwe Veste, Noordbrabants Museum, scholen (primair, voortgezet en voortgezet speciaal onderwijs)



Wij, de kunstenaars van Breda! (deel III), 2019

foto: Tim Meijer

## 4. Educatie

In de komende periode wordt educatie, naast een functie die zich richt op cultuuronderwijs, een sleutelcompetentie voor de ontwikkeling van ons programma. Als competentie verbindt educatie tentoonstellingsontwikkeling, publieksbemiddeling en marketing.

Door de inzet van educatie als competentie krijgt het museum een beter begrip van de interesse en informatiebehoefte van de verschillende doelgroepen. We moeten eerst leren hoe die groepen zich tot de wereld van Breda verhouden en wat ze daar zoeken. Met die kennis kunnen we ze interesseren voor het museum en ze betrekken bij onze tentoonstellingen en activiteiten.

Als competentie fungeert educatie ook als aanjager van inclusiviteit. Ze stimuleert het museum om zich actief te verhouden tot de vormen van verschil binnen zijn omgeving, zoals culturele achtergrond, gender, beperking, seksuele oriëntatie, religie, sociaaleconomische status en opleidingsniveau. Vanuit educatie neemt het museum deel aan het platform 'Musea Bekennen Kleur'.

Als functie blijft educatie verantwoordelijk voor de ontwikkeling van programma's voor leerlingen in het primair en (speciaal) voortgezet onderwijs en voor kinderen en gezinnen als onderdeel van het tentoonstellingsprogramma. Zie voor het onderwijsprogramma onder 3.1. *Kinderen (6-12 jaar) en jongeren (13-21 jaar)* en 6.6. NEXT.

Het museum werkt op verschillende manieren samen met de onderwijsinstellingen in Breda en omgeving, zoals basisscholen, scholen voor voortgezet (speciaal) onderwijs, mbo-scholen en hogescholen Avans|St. Joost en BUas. De samenwerking kan de vorm hebben van op maat gemaakte educatieprogramma's, stages, eenmalige projecten of meerjarige programma's.



Teun Hocks - Van vroeg tot laat, 2019

foto: Peter Cox

## 5. Programma

Het tentoonstellings- en activiteitenprogramma vormt de inhoudelijke vertaling van de pijlers van het museum – beeldende kunst, geschiedenis en populaire cultuur – naar de eerder omschreven doelgroepen. Het omvat vaste presentaties, wisseltentoonstellingen, activiteiten en online projecten. Binnen het programma maken we steeds verbindingen tussen verschillende tijden, culturen en disciplines. We hanteren daarbij de volgende begrippen:

- Transhistorisch: kunstwerken en objecten uit verschillende periodes worden samen gepresenteerd, waardoor bijvoorbeeld historische gebeurtenissen een actuele betekenis krijgen of de actualiteit juist een historische verdieping krijgt;
- Transcultureel: kunstwerken en objecten uit de westerse en West-Brabantse cultuur worden in verband gebracht met vergelijkbare kunstwerken en objecten uit andere culturen, waardoor verschillen en overeenkomsten tussen culturen zichtbaar worden;
- Transdisciplinair: door de actieve uitwisseling tussen erfgoed, geschiedenis, beeldende kunst en populaire cultuur onderzoeken we de betekenislagen en associaties van de thema's en onderwerpen die naar voren worden gebracht.

De programmaonderdelen worden ontwikkeld volgens een integraal proces, waarin conservatoren en medewerkers educatie, marketing en fondsenwerving gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor concept en realisatie. We betrekken hierbij ook de samenwerkingspartners en de beoogde doelgroepen. Dit proces waarborgt het onderscheidende karakter van het programma. Het vormt de basis voor de kennisontwikkeling en het innovatief vermogen van het museum.



Bij de wisseltentoonstellingen onderscheiden we drie verschillende schaalniveaus: Small (1 zaal), Medium (2 zalen) en Large (3 zalen). Vanaf 2023 bevinden de vaste presentaties zich op de benedenverdieping, voor de wisseltentoonstellingen gebruiken we dan de zalen op de begane grond. Dat heeft als voordeel dat met name de beeldende kunst getoond kan worden in daglicht, terwijl ook de lichtcondities voor historische prenten en documenten kunnen worden geoptimaliseerd. Ook de routing voor bruiklenen wordt zo aanzienlijk vereenvoudigd.

In de zomer worden de wisseltentoonstellingen uitgebreid met een programma in de publieke ruimte. Dat geldt ook voor de tentoonstelling over Ruud van Empel in de eerste maanden van 2023.

---

## 5.1. Nassauprogramma 2021-2027

In de afgelopen periode heeft Stedelijk Museum Breda de contouren geschetst van een meerjarig onderzoeks- en publiekprogramma vorm te geven rond het thema 'Nassau, Breda en het ontstaan van Nederland'.

Het programma omvat behalve permanente presentaties en wisseltentoonstellingen in Stedelijk Musea Breda, ook activiteiten op het Begijnhof, in de Grote Kerk van Breda, andere (erfgoed)locaties in Nederland en Vlaanderen, historisch onderzoek, een website, publicaties, lezingen, rondleidingen, een educatieprogramma, toeristische arrangementen en de realisatie van een monumentaal kunstwerk in de openbare ruimte.

Het doel van dit grootschalige programma is om het verborgen erfgoedpotentieel van Breda en Noord-Brabant uit de 15<sup>e</sup> en 16<sup>e</sup> eeuw zichtbaar te maken en tot leven te wekken. In deze periode ontwikkelde de stad zich tot een cultureel en politiek centrum in de Lage Landen. Als residentiestad van de Brabantse tak van de Nassaudynastie kreeg Breda een allure, die nog is terug te vinden in kunstwerken, archiefstukken en monumenten.

Daarnaast voedt het programma de actuele maatschappelijke discussie over het belang van nationale en stedelijke identiteit in de context van Europese eenwording en mondialisering. We sluiten aan op een meerzijdige, gelaagde en persoonlijke benadering van de geschiedenis die ruimte biedt voor alle Nederlanders, zoals die naar voren kwam in de tentoonstelling *80 Jaar oorlog. De geboorte van Nederland* in het Rijksmuseum.

Met Breda als centraal platform ontwikkelen we nieuwe perspectieven op de ontstaansgeschiedenis van Nederland die inzicht geven in de volgende thema's:

- nationale identiteit en het Huis Oranje-Nassau
- internationale samenwerking en expansie
- religie, gewetensvrijheid en tolerantie
- de overgang van de middeleeuwen naar de renaissance.

Met het Nassauprogramma onderstreept Stedelijk Museum Breda zijn ambitie om het culturele profiel van Breda en Noord-Brabant duurzaam te versterken. Daarmee geven we invulling aan de programmaliijn 'De verrassende stad' van de Economische Visie. Ook de 'uitgangspunten beleving Collectie Breda' worden door middel van het programma geconcretiseerd. We versterken de erfgoedbeleving van de binnenstad en zetten in nauwe samenwerking met Marketing Breda erfgoed strategisch in om de stad attractiever te maken voor bewoners, bezoekers en bedrijven.

Belangrijke onderdelen van het programma zijn:

2023

- In de vaste presentatie rondom 'Nassau, Breda en het ontstaan van Nederland' wordt aan de hand van de belangrijkste bewoners en eigenaars van het Kasteel van Breda (o.a. Johanna van Polanen en haar man Engelbrecht I, Engelbrecht II, Henrik III en zijn vrouw Mencia de Mendoza, René van Chalon, Willem van Oranje en zijn vrouwen Anna van Buren en Anna van Saksen, Filips Willem, Justinus, Maurits, Frederik Hendrik) de ontstaansgeschiedenis verteld van het ontstaan van het Huis Oranje-Nassau en van de Tachtigjarige Oorlog.
- De wisseltentoonstelling *Willem en Anna* belicht het huwelijk tussen Willem van Oranje en Anna van Saksen, waarin privéconflicten zich vermengden met religieuze spanningen die later worden uitvergroot in de Tachtigjarige Oorlog. In de tentoonstelling wordt aandacht besteed aan het hof- en familieleven, de politieke en religieuze tegenstellingen, het adellijk netwerk (o.a. de Orde van het Gulden Vlies) en de stad in de 16<sup>e</sup> eeuw.

2025

- Ter gelegenheid van de viering van 400 jaar Beleg van Breda vertelt de wisseltentoonstelling *Justinus, Maurits en Spinola* het verhaal van twee zonen van Willem van Oranje en hun Spaanse tegenstander Ambrogio Spinola. Justinus was het enige buitenechtelijke kind van Willem van Oranje. Maurits en Spinola behoorden tot de grootste legeraanvoerders van hun tijd. De verovering van vestingstad Breda was behalve de vereffening van de list met het Turfschip een persoonlijke triomf voor Spinola. Op 1 juni 1625 ondertekenden Spinola en Justinus van Nassau de capitulatievoorwaarden. Daarmee kwam een eind aan een lange periode waarin Justinus als gouverneur de stad bestuurde. Nauwelijks zes weken eerder was Maurits gestorven, die als stadhouder en legeraanvoerder werd opgevolgd door hun broer Frederik Hendrik.<sup>2027</sup>
- In de wisseltentoonstelling *Hendrik en Mencia* staan de belangrijkste leden van de Bredase Nassau-dynastie centraal. Hendrik III van Nassau-Breda was opperkamerheer van Karel V. Hij huwde in 1524 met Mencia de Mendoza, de schatrijke Markiezin van Zenete. Zij verbouwden het Kasteel van Breda tot een renaissancepaleis en maakten van Breda een trefpunt van humanisten en kunstenaars, onder wie Juan Luis Vives, Jan Gossaert, Bernard van Orley en Tommaso di Andrea Vincidor.

---

## 5.2. Vaste presentaties

- De Collectie II - vanaf 2022 tonen we in zaal 3 een semi permanent overzicht van eigentijdse beeldende kunst uit eigen collectie.
- 'Nassau, Breda en het ontstaan van Nederland' - zie 5.1.
- In een semi-vaste presentatie tonen we een representatieve keuze uit de kerncollectie beeldende kunst na 1850.
- In een nieuw museum op het Begijnhof wordt de geschiedenis van de Begijnenbeweging en de Bredase begijnhoven belicht. Daarnaast tonen we een representatieve keuze van relieken uit de collectie Hamers-IJsebrand.

---

## 5.3. Wisseltentoonstellingen

Beeldende kunst

- *Realisten - Meesterwerken uit Museum Arnhem* (M, 2020-21): omdat Museum Arnhem

gesloten is vanwege een grote verbouwing, kan een keuze uit de collectie realistische kunst tot 2022 rondreizen. De tentoonstelling toont schilderijen en tekeningen van bekende meesters, zoals Dick Ket, Jan Mankes en Carel Willink. Ze is aangevuld met werk van Toon van den Muysenberg uit eigen collectie en bruiklenen van Carel Willink en Herbert von Reyl-Hanisch uit particulier bezit.

- *Danielle Lemaire – You Know I Am Not There* (S, 2020-21): Danielle Lemaire raakte in de ban van de muziek en de persoon van de singer-songwriter Nick Drake. Ze volgde zijn sporen, verdiepte zich in zijn mystieke belevingswereld en zocht contact met kenners en fans. Haar onderzoek en de tekeningen die hieruit zijn voortgekomen zijn in deze tentoonstelling te zien.
- '10 jaar Van Gogh AIR Zundert' (M, 2021): in samenwerking met het Vincent Van Gogh huis presenteren we een selectie van het werk van de beeldend kunstenaars die sinds 2011 verbleven in het gastatelier in Zundert. De kunstenaars werd gevraagd om 'in de voetsporen van Van Gogh' te treden en zich te laten inspireren door zijn geboortegrond. In de tentoonstelling komen onder meer de verbindende thema's tussen de verschillende kunstenaars en hun relatie met leven en werk van Van Gogh naar voren.
- *Marenne Welten – House of Men* (S, 2021): Marenne Welten studeerde aan de Academie St. Joost en had solotentoonstellingen in binnen- en buitenland. Het uitgangspunt voor deze tentoonstelling is de geschiedenis van het gebouw waarin het museum gevestigd is. Dit middeleeuwse 'gasthuys' werd in de 19<sup>e</sup> eeuw een tehuis voor oude mannen. De familie van Welten woonde generaties lang aan de Pasbaan, waar ze een hoveniersbedrijf voerden.
- Pieter Laurens Mol (L, 2022) is een van de belangrijkste hedendaagse kunstenaars uit Breda. Hij had in 1968 zijn eerste tentoonstelling in De Beyerd. Zijn eerste Nederlandse overzichtstentoonstelling vond plaats in het Van Abbemuseum in 1993 en werd vervolgens overgenomen door het IVAM in Valencia om daarna door te reizen naar een drietal musea in de Verenigde Staten. In 1996 maakte hij een tentoonstelling in het prestigieuze MoMA in New-York.
- Ruud van Empel (L, 2023) werd net als Pieter Laurens Mol in Breda geboren. Ook hij heeft internationaal naam gemaakt als beeldend kunstenaar. Van Empel gebruikt talloze door hem zelf gefotografeerde details van mensen, planten of voorwerpen om die digitaal samen te voegen tot nieuwe beelden. Zijn 'collages' zijn vernuftig en realistisch. In 2020 realiseerde Stedelijk Museum Breda onder de titel *Voyage Pittoresque* een drietal billboard met zijn werk in de publieke ruimte.
- Na Martin en Inge Riebeek vragen we in 2021 en 2022 opnieuw aan beeldend kunstenaars om te reageren op de vaste presentatie *De Collectie - 400 jaar kunst en geschiedenis*.
- Op de patio van het museum worden jaarlijks twee presentaties gerealiseerd van kunstenaars die een relatie hebben met Breda. In het kader van 'Project Binnenruimte' geven we een beeldend kunstenaar de opdracht om een werk te maken dat aansluit op de ruimte. In het kader van 'Project Beeldplaats' tonen we een overzicht van bestaand werk van beeldend kunstenaars.
- In vervolg op *Luchtdoop* in 2019 realiseren we in samenwerking met AKV|St. Joost en Van Gogh Galerie Zundert jaarlijks een tentoonstelling. Kunstenaars uit verschillende afstudeerjaren van St. Joost bedenken samen een concept en zorgen voor de realisatie.

#### 5.4. Erfgoed en geschiedenis

- *Willem en Anna* - zie 5.1.
- *CollectieLab* (S, 2022, 2024): de samenwerking met Stadsarchief Breda en Team Erfgoed Gemeente Breda wordt voortgezet. In het project komt meer nadruk te liggen op het thematisch onderzoek van de Collectie Breda. Als resultaat van het onderzoek maken we elke twee jaar een tentoonstelling.

- Tentoonstelling over werk van Edelsmidse Brom (M, 2023). Dit Utrechtse bedrijf van de familie Brom was in de periode 1850 - 1960 gespecialiseerd in edel- en siersmeedkunst voor de Rooms-Katholieke Kerk. Het bedrijf ontwikkelde een eigen stijl en verwierf grote faam in binnen- en buitenland. Tot de topstukken uit de collectie van Stedelijk Museum Breda behoren twee objecten die ontworpen vervaardigd zijn door Brom: een monstrans uit 1918 en de zogenaamde 'Kwatta-reliëf' uit 1930.

---

## 5.5. Populaire cultuur/ beeldcultuur

- In 2021 maken we een tentoonstelling van het werk van de modiefotograaf Sacha van Dorssen. Zij studeerde in 1960 fotografie aan de Academie St. Joost, maar nadat ze drie jaar later haar eerste opdracht kreeg in Parijs, keerde ze nooit meer terug om haar opleiding af te maken. Het oeuvre van Van Dorssen omvat fotografie voor tal van modemerken, zoals Comme des Gaçons, Jean-Paul Gautier, Kenzo, Issey Miyake, Thierry Mugler en Yohji Yamamoto, en voor magazines als Elle, Marie Claire, Vogue, Stern en Sunday Times Magazine.
- Tijdens BredaPhoto Festival programmeren we een fotografietentoonstelling. In 2022 vervalt deze tentoonstelling vanwege de geplande ombouwperiode.
- In 2022 en 2024 ontwikkelen we tentoonstellingen die gericht zijn op nieuwe museumbezoekers (zie 3.1).

---

## 5.6. NEXT

Het NEXT-programma is altijd verbonden met stad en regio, partner-organisaties, bewoners en actuele thema's. Het programma draagt bij aan de inclusiviteit van het museum als geheel. De kennis en ervaring die we daarbij opdoen, wordt ook benut in andere projecten, zoals wisseltentoonstellingen. In de presentaties zijn de deelnemers, het proces en de resultaten even belangrijk.

In 2021 ontwikkelen we het nieuwe NEXT-programma en starten we de eerste projecten op. Vanaf 2022 krijgt NEXT een scherper profiel als 'het platform van het museum voor samenwerking en participatie'. De projectruimte kan gebruikt worden als 'werkplaats' of de presentaties kunnen ook elders in de stad plaats vinden. Om het programma op het gewenste ambitie niveau uit te voeren, zijn we afhankelijk van aanvullende financiering van fondsen.

Het NEXT-programma voor 2021 omvat onder andere:

- Presentatie voor en door leerlingen uit het voortgezet speciaal onderwijs met als thema 'Tijd';
- (R)oma: project in samenwerking met de Academie voor Beeldvorming rondom de Roma families in Breda, met een filmische installatie en een publieksprogramma.
- Presentatie voor en door de eindexamenleerlingen van het voortgezet onderwijs; een aantal van hen krijgt in het museum een training als junior-curator;
- Summerschool: tijdens de zomervakantie krijgen kinderen workshops van lokale kunstenaars, waarin ze samen het museum bekijken en zelf kunst maken; hun werk wordt in NEXT getoond in een groeiende expositie;
- Maand van de Geschiedenis: samen met partners uit de stad stellen we een programma samen rond het landelijke thema 'Aan het werk'; in samenwerking met Nieuwe Veste en Stadsarchief Breda;
- AIR de Missie: een aantal kunstenaars werken een periode bij Park Zuiderhout; ze gaan in gesprek met bewoners en laten zich inspireren door hun persoonlijke geschiedenissen en belevingswerelden; in samenwerking met Park Zuiderhout en Witte Rook.



Open Dag, 24 november 2019

foto: Ramon Mangold

## 6. Collectie

Het collectieplan vormt het kader voor de projecten en activiteiten op het gebied van beheer en behoud. De werkzaamheden sluiten zo veel mogelijk aan op het tentoonstellingsprogramma.

De prioriteiten voor deze periode zijn:

- definiëren van de kerncollectie van het museum;
- digitaal ontsluiten van de kerncollectie via de eigen website en [brabantserfgoed.nl](http://brabantserfgoed.nl);
- uitvoeren van het Pilotproject Collectieregistratie als basis voor de verdere verbetering van de kwaliteit van de collectieregistratie;
- herbestemmen en/ of afstoten van deelcollecties;
- opstellen van collectieplannen voor de collecties van de Stichting Bisschoppelijk Museum en de Stichting Stedelijk Museum;
- aanvullen van de collectie, waarbij de focus ligt op de Nassaus en eigentijdse beeldende kunst;
- optimaliseren van de fysieke opslag van de collectie;
- opzetten van financieerbaar onderzoeksprogramma en publicatiereeks;
- onderhouden en versterken van het Netwerk Baroniemusea;
- versterken van de samenwerking met Stadsarchief Breda, het Noordbrabants Museum en Erfgoed Brabant.



Shop en espressobar

foto: Ramon Mangold

## 7. Bedrijfsvoering

### 7.1. Cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap is gericht op een zo hoog mogelijk inhoudelijk, maatschappelijk en zakelijk rendement. Om daarbij de optimale balans te vinden én te realiseren zijn een professionele bedrijfsvoering en een gezonde financieringsmix van essentieel belang.

#### **Bijdragen van derden**

Het museum investeert in een professionele aanpak van 'development'. Daaronder verstaan we het structureel en planmatig werven van financiële bijdragen van derden, in de vorm van particuliere donaties en mecenaat, financiële ondersteuning door bedrijfsleven en bijdragen van fondsen. Deze bijdragen vormen samen met de publieksopbrengsten en de subsidie van de gemeente de financieringsmix van het museum.

Development vraagt kennis, ervaring en structurele inzet. Daarom maken we binnen de organisatie ruimte voor een ervaren medewerker die directie en management hierin adviseert en ondersteunt. Deze medewerker maakt voor specifieke programma's en projecten gebruik van gespecialiseerde bureaus. In deze periode richt het museum zich onder meer op:

- het opbouwen van een netwerk van ambassadeurs in de stad en regio;
- het ontwikkelen van particulier mecenaat, in nauwe samenwerking met de Vereniging Vrienden Stedelijk Museum Breda;
- het realiseren van financiering door fondsen en bedrijven van programma's en projecten.

De financieringsmix bedraagt in 2024: 25% eigen inkomsten en 75% gemeentelijke subsidie. Nota Bene: vanwege de beoogde looptijd en omvang is de externe financiering van het Nassauprogramma hierbij niet inbegrepen.

### **Commerciële zaken**

De omzet van de winkel wordt vergroot door het assortiment beter af te stemmen op het tentoonstellingsprogramma. We promoten de winkel als unieke cadeauwinkel in de stad. Daarbij besteden we ruimschoots aandacht voor het werk van kunstenaars en designers uit Breda en regio.

Voor groepen ontwikkelen we een aanbod in de vorm van rondleidingen in het museum en de stad, in combinatie met horeca. Voor dag- en weekendtoeristen ontwikkelen we samen met Breda Marketing en partners in de stad een aantal thematische arrangementen.

Door de beperkingen van het gebouw zijn de mogelijkheden voor locatieverhuur voor zakelijke bijeenkomsten en evenementen zeer beperkt.

---

## **7.2. Professionele bedrijfsvoering**

### **Personeel en organisatie**

De formatie van de organisatie bedraagt ongeveer 23,6 fte. De doelstelling is om de formatie de komende jaren op dit niveau te houden. In aanvulling daarop maken we gebruik van oproepkrachten, zzp'ers, detacheringen en vrijwilligers. We volgen de museumcao en hanteren de Fair Practice Code.

De speerpunten voor het personeelsbeleid voor deze periode zijn:

- verder ontwikkelen van de dragende rol van het managementteam;
- sturen op vitaliteit, mobiliteit, flexibiliteit en persoonlijk leiderschap bij medewerkers, o.a. door training en opleiding, ruimte voor ontplooiing en verbreding, leeftijdsfasebewust beleid;
- bewaken van de balans werk-privé, met bijzondere aandacht voor het thuiswerken en flexibel werken als gevolg van de coronacrisis.
- operationaliseren van de aangescherpte kernwaarden in houding en gedrag van alle medewerkers;
- toepassen van de Code Diversiteit & Inclusie door middel van:
  - bewustwording en kennisontwikkeling binnen de organisatie: in 2020 volgden medewerkers een zogenaamde privilege training; het museum neemt deel aan het platform 'Musea Bekennen Kleur';
  - werving en selectie: bij het opstellen en communiceren van vacatures besteden we nadrukkelijk aandacht aan diversiteit; waar nodig laat het museum zich ondersteunen door gespecialiseerde bureaus;
  - mensen met een beperking en/of afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring te laten opdoen in het museum, of in dienst te nemen.

### **Gebouwbeheer**

Het museum is gevestigd aan de Boschstraat in Breda in een gebouw dat bestaat uit een historisch deel dat is geclassificeerd als Rijksmonument, nieuwbouw en gerenoveerde bouw. Het gebouw wordt gehuurd van de gemeente Breda en is in 2017 verduurzaamd. Door verbetering van de klimaatinstallatie is het energieverbruik sterk verminderd. In deze periode wordt bekeken of de stap naar 'gasloos' mogelijk is. Een punt van zorg zijn de steeds vaker voorkomende periodes van hitte in de zomer. De klimaatinstallatie is onvoldoende berekend op dergelijke extreme omstandigheden.

Het groot onderhoud wordt uitgevoerd conform het meerjarenplan dat samen met de gemeente is opgesteld. Het museum heeft een voorziening getroffen voor de kosten van het meerjarig onderhoud. In het najaar van 2022 staat de renovatie van de betonvloeren op de benedenverdieping gepland. De kwaliteit van deze vloeren was bij de oplevering van de nieuwbouw in 2008 al slecht. Sindsdien is door het intensieve gebruik de conditie van de vloeren verder verslechterd. De gemeente heeft aangegeven dat niet eerder dan na een gebruiksduur van 40 jaar - in 2048 - budget beschikbaar is voor renovatie. Omdat de kwaliteit van de vloeren een belangrijke factor is in de beleving van het museum, nemen we de kosten voor de renovatie - ongeveer € 170.000 - voor eigen rekening. De overige publieksvoorzieningen in het gebouw zijn goed. Eind 2020 is de wifi-installatie vervangen om publiekstoepassingen en het online programma beter te ondersteunen.

De kantoorvoorzieningen worden verbeterd. De inrichting wordt aangepast aan de nieuwe manier van werken, onder meer met flexibele werkplekken en overlegruimtes. Medewerkers die structureel thuiswerken beschikken over een beveiligde voorziening.

### **Collectiedepot**

De gemeente heeft een projectgroep ingesteld om een nieuw stadsdepot te ontwikkelen, om de collecties te huisvesten van de gemeente, stadsarchief, de afdeling archeologie en het museum. Het programma van eisen is gereed en er heeft een locatiestudie plaatsgevonden. Het is nog onbekend wanneer de gemeente een besluit neemt over het vervolgtraject.

De collecties die het museum beheert, zijn voor het grootste deel ondergebracht in een tijdelijke depotvoorziening aan de rand van de stad. Het museum huurt deze voorziening van de gemeente, die de huur van deze locatie jaarlijks verlengt. In deze periode moet een deel van de installaties worden vernieuwd of verbeterd.

### **Veiligheidszorg en beveiliging**

Het veiligheidsbeleid van het museum omvat alle aspecten van veiligheid en beveiliging op het niveau van gebouw, depot en voorzieningen, medewerkers, collectie en publiek. Ten behoeve van de verzekeringsmaatschappij, gemeente en bruikleengevers is dit beleid getoetst door een gecertificeerde veiligheidkundige.

Het museum voldoet aan de reguliere specificaties voor veiligheid en beveiliging. In de sector worden echter verschillende niveaus van veiligheid en beveiliging gehanteerd voor het verstrekken van kostbare bruiklenen. Onze contacten met o.a. het Van Gogh Museum hebben uitgewezen dat de ligging en enkele specifieke kenmerken van het gebouw problematisch zijn. Daardoor wordt het museum ernstig belemmerd in de ambitie om (inter) nationale topstukken te tonen.

### **Kernprocessen**

De kernprocessen van het museum - collectiebeheer, financiën en administratie, HRM, marketing, planning & control, tentoonstellingen - worden in deze periode verder versterkt. Bij het tentoonstellingsproces ligt het accent op de integratie van educatie, marketing en financiering. Voor de financiële administratie en de planning van tentoonstellingen en activiteiten onderzoeken we de mogelijkheden van verdere automatisering.

### **Governance**

Stedelijk Museum Breda is een stichting met een raad-van-toezicht-model. De doelstellingen van de organisatie zijn vastgelegd in de statuten. De Governance Code Cultuur wordt toegepast.



De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden, onder wie een voorzitter en een vicevoorzitter. De raad stelt een remuneratiecommissie en een auditcommissie samen. De raad voert jaarlijks een zelfevaluatie uit. De rolverdeling en de werkafspraken tussen de raad en het bestuur zijn vastgelegd in een reglement. De voorzitter en de vicevoorzitter van de raad voeren jaarlijks evaluatiegesprekken met de algemeen directeur en de zakelijk directeur. De raad heeft een rooster van aftreden vastgesteld. In vacatures wordt voorzien door werving en selectie middels een openbare procedure. Daarbij wordt de raad ondersteund door een extern bureau, onder meer met het oog op de toepassing van de Code Diversiteit & Inclusie.



Margot Zweers - Project Binnenruimte #1, 2019

foto: Ramon Mangold

## 8. Begroting

### 8.1. Uitgangspunten

- Het museum ontwikkelt de komende jaren een gezonde financieringsmix, bestaande uit inkomsten uit entrees, bijdragen van fondsen, sponsors en particulieren, en de jaarlijkse gemeentelijke bijdrage.
- Het museum houdt een weerstandsvermogen aan van 20% om onvoorziene tegenvallers op te vangen, zoals eventuele gevolgen van de coronacrisis.
- Het museum zet zijn bestemmingsreserve in ten behoeve van de ontwikkeling van organisatie, programma, marketing en development.
- De subsidie van de gemeente voor deze periode is gebaseerd op de hoogte van de subsidie van 2019, met een jaarlijkse indexatie van 1,5%.
- De overige begrote bijdragen van fondsen, particulieren en sponsors zijn doelstellingen.
- De vaste lasten betreffen huisvestinglasten, kantoorkosten, afschrijvingen en personele lasten. Deze zijn gebaseerd op ervaringscijfers, met een indexatie van de huur van maximaal 1,5% per jaar. Voor de personele lasten gaan we uit van een stijging van 3% in 2021, 2% in 2022, en 2,5% in 2023 en 2024. De overige lasten indexeren we jaarlijks met gemiddeld 3%.
- De vaste formatie blijft binnen de 23 fte. We werken daarnaast met oproepkrachten, zzp'ers, detacheringen en vrijwilligers
- De variabele lasten betreffen hoofdzakelijk het tentoonstellingsprogramma en het educatieprogramma. Het museum hanteert de Richtlijn Kunstenaarshonoraria.

- In de periode 2021-2027 realiseren we het Nassauprogramma. In 2021 zijn hiervoor ontwikkelkosten opgenomen. Op basis van de verdere uitwerking wordt besloten om de programmakosten onder te brengen in de exploitatiebegroting van het museum of een aparte stichting. De kosten voor voorbereiding en realisatie van de tentoonstellingen zijn wel meegenomen in deze meerjarenbegroting.
- In de begroting zijn de lasten opgenomen voor het reguliere beheer van de collectie. Daarnaast zijn eenmalige lasten opgenomen voor het wegwerken van achterstanden in de registratie, digitalisering en restauratie van de collectie. Daarvoor stelt de gemeente tot 2024 een jaarlijkse bijdrage van maximaal € 80.000 beschikbaar.
- Het museum investeert in collectieaankopen om de kerncollectie te versterken. Hiervoor is een bestemmingsfonds beschikbaar.
- De begroting is exclusief btw.
- De begroting is sluitend.

## 8.2. Baten

De totale baten bedragen in 2021 € 5.074.414, waarvan € 4.716.914 (93%) bijdragen en € 375.500 opbrengsten. In 2024 zijn die bedragen respectievelijk € 4.836.545, € 4.052.045 (84%) en € 794.500.

### Publieksinkomsten

De inkomsten uit entrees zijn geraamd op een gemiddelde entreprijs van € 6,-, op basis van de tarieven en vergoedingen van toegangspassen, waaronder de Museumkaart. Het entreetarief voor volwassenen wordt met € 0,50 verhoogd tot € 12,50. Er is een raming opgenomen van de jaarlijkse nabetaling van de Museumkaart. De geplande bezoekersaantallen zijn: 2021/ 40.000; 2022/ 60.000; 2023/ 100.000; 2024/ 100.000.

### Overige inkomsten

De inkomsten uit verkopen van winkel en horeca zijn geraamd op basis van ervaringscijfers en in relatie tot het geplande publieksbereik.

### Bijdragen uit subsidies en fondsen

Voor de bijdrage van de gemeente hanteren we de hoogte van 2020, met een indexatie van 1,5% per jaar. De gemeente stelt tot 2024 een jaarlijkse bijdrage van maximaal € 80.000 beschikbaar voor het wegwerken van achterstanden in de registratie, digitalisering en restauratie van de collectie.

Onder de post 'Overige bijdragen/reeds ontvangen subsidies/reserveringen' is jaarlijks een bijdrage uit de bestemmingsreserve opgenomen ten behoeve van de ontwikkeling van organisatie, programma, marketing en development. Daarnaast is een bijdrage uit het bestemmingsfonds opgenomen voor collectie-aankopen.

Voor de dekking van programmakosten is een doelstelling opgenomen voor bijdragen van fondsen, particulieren en sponsors.

### Bijdragen uit subsidies en fondsen

De bijdrage van de gemeente is gebaseerd op de subsidie van 2020 met een indexatie van 1,5% per jaar. De bijdrage komt daarmee op € 3.755.000 in 2021 tot € 3.927.045 in 2024.

In de periode 2021-2023 is er jaarlijks een extra bijdrage van de gemeente van maximaal € 80.000 voor het wegwerken van achterstanden op de registratie, digitalisering en restauratie van de collectie.

Onder de post 'Overige bijdragen/reeds ontvangen subsidies/reserveringen' is in de periode 2021-2024 jaarlijks een eenmalige bijdrage uit de bestemmingsreserve opgenomen voor de ontwikkeling van de organisatie, programma, marketing en development. Ook is een bijdrage uit het bestemmingsfonds opgenomen voor collectie-aankopen. Voor de dekking van programmakosten is een doelstelling opgenomen voor bijdragen van fondsen, particulieren en sponsors.

---

### 8.3. Lasten

De totale lasten bedragen in 2021 € 5.072.914, waarvan € 2.059.175 (41 %) beheerlasten en € 3.013.738 activiteitenlasten. In 2024 zijn die bedragen respectievelijk € 4.835.045, € 2.129.957 (44 %) en € 2.752.334.

#### **Materiële beheerlasten**

De materiële beheerlasten omvatten de huisvestingslasten, inclusief het beheer en de dotatie voor de voorziening voor het meerjarig onderhoud, de afschrijvingen, energielasten, kantoorkosten, veiligheidszorg en beveiliging. De lasten voor het externe depot zijn ondergebracht onder de post 'Collectiefunctie'. In 2021 is onder de huisvestingslasten een dotatie van € 85.000 opgenomen aan de bestaande reservering ten behoeve de renovatie van de betonvloeren in 2022.

#### **Personele lasten**

De personele lasten zijn inclusief bijkomende personeelskosten (o.a. verzekeringen, begeleiding door de arbodienst, opleiding en training, reiskosten). We investeren in duurzame inzetbaarheid van medewerkers en voorzieningen voor thuiswerken en flexibel werken op kantoor. De formatie wordt tijdelijk uitgebreid met een medewerker development (0,8fte), een projectleider NEXT (0,8fte) en een junior medewerker marketing (0,4fte).

#### **Collectie**

Onder deze post zijn de lasten opgenomen voor het reguliere beheer van de collecties, waaronder de kosten van verzekering, conservering, materialen en apparatuur, registratie, fotografie en digitalisering, het registratiesysteem Axiell (Adlib) en de ontsluiting van de collectie via de Brabant Cloud. Ook de huur en bijkomende beheerlasten voor het externe depot zijn hier opgenomen. Het museum huurt het depot van de gemeente. Het budget voor collectie-aankopen bedraagt € 100.000 per jaar, waarvan € 20.000,- wordt onttrokken aan het bestemmingsfonds.

#### **Educatie en publieksbemiddeling**

Onder deze post is het algemeen aanbod voor het onderwijs en recreatieve groepen ondergebracht en andere educatieprojecten. De kosten voor de educatieprogramma's die onderdeel zijn van tentoonstellingsprogramma worden opgenomen onder de betreffende tentoonstellingsprojecten.

#### **Tentoonstellingen**

Het tentoonstellingsprogramma omvat vaste presentaties, wisseltentoonstellingen, activiteiten en online projecten. Het programma is begroot op basis van kostenramingen de verschillende projecten. Onder deze post zijn ook de voorbereidingskosten meegenomen van nieuwe tentoonstellingen en tentoonstellingen die over de jaargrens heen lopen. Eventuele bijdragen van samenwerkingspartners zijn niet apart begroot.

### **Onderzoek en ontwikkeling**

In de periode 2021-2027 ontwikkelen we een ambitieus Nassauprogramma. In 2021 zijn daarvoor kosten opgenomen ten behoeve van onderzoek en ontwikkeling, opbouw van (inter)nationale relaties met bruikleengevers, een bidbook en de opbouw van een netwerk ten behoeve van externe financiering. De tentoonstellingen die als onderdeel van het programma worden ontwikkeld, zijn ondergebracht onder de post 'Tentoonstellingen'.

### **Marketing en communicatie**

Onder deze post zijn de kosten opgenomen van branding, overkoepelende campagnes voor het museum, de website, sociale mediacampagnes, licenties en abonnementen, de huisstijl en publieksonderzoek. Daarnaast is jaarlijks een bedrag begroot ten behoeve van de samenwerking met Breda Marketing. De kosten van marketing en communicatie voor tentoonstellingen zijn onderdeel van de betreffende projectbegrotingen.

### **Events**

Het museum organiseert een activiteitenprogramma rondom tentoonstellingen. De kosten daarvan zijn onderdeel van de betreffende projectbegrotingen. Voor deelname aan stedelijke of landelijke events, zoals de Cultuurnacht, Open Monumentendag, Museumweek is een budget beschikbaar.

### **Winkel en horeca**

Onder deze post zijn de kosten opgenomen van inkoop, consignaties, derving, marketing en beheer van de gecombineerde winkel en horecafunctie. De kosten van de personele bezetting maken deel uit van de personele lasten.

---

## **8.4. Risico's**

De coronacrisis heeft geleerd dat ook risico's die eerder niet of nauwelijks als een bedreiging werden gezien, realiteit kunnen worden. Het museum zal daarom extra aandacht besteden aan de versterking van de financiële basis en het vergroten van de flexibiliteit van de organisatie.

### **COVID-19**

De impact van het coronavirus is nog niet te overzien. De risico's betreffen met name: achterblijvende bezoekersaantallen, toenemende druk op financiering bij fondsen, particulieren en sponsors, bezuinigingen bij landelijke, provinciale en gemeentelijke overheden. Daarom hebben we het geplande bezoekersaantal voor 2021 met 50% verlaagd.

### **Toenemende druk op fondsen**

De druk op landelijke publieke en private fondsen is in de afgelopen jaren sterk toegenomen, terwijl de beschikbare budgetten niet toenemen of krimpen. Daarom nemen we een meer tijd om aanvragen voor te bereiden en investeren we in professionalisering en gespecialiseerd advies.

### **Politiek draagvlak**

Het museum gaat langdurige verplichtingen aan voor personeel, gebouw en programmering. Voor de continuïteit zijn we afhankelijk van de gemeente. Veranderingen in de politieke verhoudingen en gemeentelijk cultuurbeleid kunnen voor het museum grote gevolgen hebben. Daarom betrekken we gemeenteraadsleden en ambtenaren stelselmatig bij de ontwikkeling van het museum.

### **Collecties**

Het museum beheert collecties die door de gemeente in langdurig bruikleen zijn genomen en heeft geen formele positie bij eventuele beëindiging van bruikleenovereenkomsten. De formele verhoudingen belemmeren ook een effectieve uitvoering van het collectieplan. Doordat de gemeente geen meerjarige huurovereenkomst heeft gesloten met de eigenaar van het tijdelijk depot kan het museum gedwongen worden tot een overhaaste collectieverhuizing.

BEGROTING 2021-2024	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>BATEN</b>				
Entreegelden	245.000	379.000	614.500	634.500
Overige inkomsten	55.000	55.000	65.000	65.000
<b>Publieksinkomsten</b>	<b>300.000</b>	<b>434.000</b>	<b>679.500</b>	<b>699.500</b>
Inkomsten uit winkel en horeca	55.000	65.000	125.000	82.500
Overige verkoop	2.500	2.500	2.500	2.500
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>357.500</b>	<b>501.500</b>	<b>807.000</b>	<b>784.500</b>
Subsidie gemeente	3.755.500	3.811.833	3.869.010	3.927.045
Bijdrage project Registratie, digitalisering en restauratie	80.000	80.000	80.000	
<b>Overige bijdragen (reeds ontvangen subsidies/reserveringen)</b>	<b>646.414</b>	<b>379.758</b>	<b>188.222</b>	<b>0</b>
<b>Overige subsidies en fondsen</b>				
Bijdrage uit publieke fondsen	185.000	75.000	157.500	45.000
Bijdragen uit private middelen	15.000	10.000	25.000	25.000
Bijdragen uit private fondsen	35.000	70.000	175.000	55.000
<b>Totale bijdragen</b>	<b>4.716.914</b>	<b>4.426.591</b>	<b>4.494.732</b>	<b>4.052.045</b>
<b>TOTALE BATEN</b>	<b>5.074.414</b>	<b>4.928.091</b>	<b>5.301.732</b>	<b>4.836.545</b>

BEGROTING 2021-2024	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>LASTEN</b>				
<b>Beheerlasten</b>				
Personeelslasten beheerfuncties	671.347	660.982	677.013	693.440
Beheerlasten materieel	1.387.828	1.490.978	1.325.858	1.381.271
<b>Totale beheerlasten</b>	<b>2.059.175</b>	<b>2.151.960</b>	<b>2.002.871</b>	<b>2.074.711</b>
<b>Activiteitenlasten</b>				
Personeelslasten activiteiten	1.246.538	1.268.431	1.298.661	1.329.634
Collectiefunctie	363.500	363.500	363.500	283.500
Educatie	37.500	37.500	37.500	37.500
Tentoonstellingen	804.500	828.000	1.267.500	810.000
Onderzoek en ontwikkeling	300.000	0	0	0
Programma NEXT	60.000	60.000	60.000	60.000
<b>Totaal tentoonstellingen en ontwikkeling</b>	<b>1.164.500</b>	<b>888.000</b>	<b>1.327.500</b>	<b>870.000</b>
Marketing en development	150.000	150.000	150.000	150.000
Events en randprogramma	10.000	10.000	10.000	10.000
Winkel en horeca	41.700	57.200	110.200	79.700
<b>Totale activiteitenlasten</b>	<b>3.013.738</b>	<b>2.774.631</b>	<b>3.297.361</b>	<b>2.760.334</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>5.072.914</b>	<b>4.926.591</b>	<b>5.300.232</b>	<b>4.835.045</b>
<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>
Rentebaten/-lasten	-1500	-1500	-1500	-1500
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



## Balans per 31 december 2019

<b>ACTIVA</b>	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>
<b>Vaste activa</b>		
- Materiële vaste activa	€ 382.066	€ 397.036
Subtotaal	€ 382.066	€ 397.036
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Vorderingen en vooruitbetalingen</b>		
- Voorraden	€ 10.553	€ 4.944
- Vorderingen	€ 467.101	€ 330.290
Subtotaal	€ 477.654	€ 335.234
<b>Liquide middelen</b>		
- Kas en banken	€ 2.131.380	€ 2.357.706
Subtotaal	€ 2.131.380	€ 2.357.706
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>€ 2.991.100</b>	<b>€ 3.089.976</b>

<b>PASSIVA</b>	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>
<b>Eigen vermogen</b>		
- Kapitaal	€ 300.000	€ 300.000
- Bestemmingsfondsen	€ 360.668	€ 428.830
- Bestemmingsreserves	€ 1.272.149	€ 1.338.535
- Algemene reserve	€ 334.266	€ 334.265
Subtotaal	€ 2.267.083	€ 2.401.630
<b>Vorzieningen</b>		
- Voorzieningen onderhoud en personeel	€ 305.099	€ 217.337
Subtotaal	€ 305.099	€ 217.337
<b>Kortlopende schulden</b>		
- Crediteuren en overige schulden	€ 418.918	€ 471.008
Subtotaal	€ 418.918	€ 471.008
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>€ 2.991.100</b>	<b>€ 3.089.976</b>

Stedelijk  
Museum  
— BREDA