



ROUTEKAART STEDELIJK MUSEUM COEVORDEN

3 FEBRUARI 2023 – DEFINITIEF VERSIE 2.0

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Vraagstelling	3
1.3	Methode en uitgangspunten	4
2.	Huidige situatie	5
2.1	Algemeen	5
2.2	Functioneel	5
2.3	Ruimtelijk	6
2.4	Technisch	7
2.5	Financieel	9
3.	Gewenste situatie	12
3.1	Stip op de horizon	12
3.2	Organisatorisch	12
3.3	Inhoudelijk	14
3.4	Fysiek	15
3.5	Financieel	17
4.	Routekaart	18
4.1	Omschrijving	18
4.2	Uitvoeringsplanning i.c.m. financiën	19
4.3	Begrotingsimpact	20
5.	Conclusie	22
	Bijlage 1: Totale ruimtestaat van het Arsenaal	23
	Bijlage 2: Overzicht en toelichting maatregelen	24
	Bijlage 3: Toelichting meerjarenexploitatie-raming	25

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het Stedelijk Museum Coevorden is gehuisvest in het Arsenaal, op de eerste en tweede verdieping. Met weinig middelen wordt mede door de inzet van gedreven vrijwilligers relatief veel bereikt. Er zijn de nodige problemen, zoals de staat van onderhoud van het pand, de beperkte mogelijkheden van het pand om (top)exposities te houden en de suboptimale omstandigheden voor museale collectiestukken. Zo beschikt het depot niet over klimaatbeheersing en zijn hierdoor veel stukken op afstand in het depot in Nuis of bij musea als het Drents Museum en het Rijksmuseum.

De ambitie van de gemeente Coevorden is om Het Verhaal van Coevorden veel meer, beter en uitbundiger te vertellen en attractiever en 'beleefbaarder' te maken dan nu het geval is. Hiermee wil de gemeente het museum relevanter maken voor de inwoners van de gemeente Coevorden en hoopt zij meer toeristen te trekken die langer blijven en meer besteden in de stad. Het Stedelijk Museum Coevorden kan hierin een uitstekende rol vervullen, maar niet met de huidige ruimte, faciliteiten en middelen.

De gemeente Coevorden heeft, als gebouweigenaar en subsidieverstrekker, middelen beschikbaar gesteld voor het schrijven van een verkenningsplan met betrekking tot de uitbreidingswensen binnen het verzamelgebouw het Arsenaal (Haven 4, Coevorden) of daarbuiten.

1.2 Vraagstelling

Zoals gezegd, was het bovengenoemde verkenningsplan bedoeld om te kijken naar de uitbreidingswensen- en mogelijkheden van het Stedelijk Museum Coevorden. De intentie was om een drietal scenario's (huidige locatie en twee alternatieve locaties) op basis van de wensen en eisen van het museum en de gemeente met elkaar te vergelijken en een advies uit te brengen voor een van deze scenario's.

Echter, op basis van de gesprekken met het museum en de gemeente Coevorden blijkt dat beide partijen Het Arsenaal als meest geschikte locatie achten voor het Stedelijk Museum Coevorden. Zowel het pand als de locatie bieden potentie, ondanks de knelpunten die ook gesignaleerd zijn. Het pand kent een unieke historische uitstraling, wat aansluit bij het verhaal dat het Stedelijk Museum en de gemeente Coevorden willen vertellen. Om deze reden bleek een onderzoek naar twee alternatieve locaties niet het meest passend. Hierbij komt dat de bibliotheek mogelijk op termijn uit het Arsenaal zal vertrekken, waardoor er ruimte in het gebouw vrij komt welke het museum kan gebruiken.

Om die reden is besloten om een routekaart op te stellen in plaats van een verkenningsplan, waarbij het uitgangspunt is dat het Stedelijk Museum Coevorden in Het Arsenaal blijft gehuisvest. In de routekaart worden concrete maatregelen en mijlpalen beschreven om tot het gezamenlijk einddoel te komen. Deze maatregelen hebben betrekking op zowel het organisatorisch vlak als op fysiek vlak (gebouwaanpassingen). De uitdagingen die op dit moment worden gesignaleerd, liggen namelijk niet alleen in het gebouw zelf, maar ook in de organisatiestructuur en programmering van het museum. Het gezamenlijk einddoel staat in paragraaf 3.1 als 'stip op de horizon' beschreven.

1.3 Methode en uitgangspunten

abcnova heeft ten hoeve van onderhavig adviesrapport gesprekken gevoerd met de volgende personen om inzicht te krijgen in de huidige situatie en om de wensen en ambities nader te concretiseren:

- Rik Klaucke (directeur Stedelijk Museum Coevorden);
- John de Vegt (Strategisch beleidsadviseur Kust en Cultuur, gemeente Coevorden);
- Gert van der Kooi (programmamanager Binnenstad);
- Jonnie Wesseling (gebouwbeheerder Het Arsenaal);
- Bestuur Stedelijk Museum Coevorden.

Onderstaande documenten zijn als uitgangspunt gehanteerd bij het uitwerken van de routekaart:

- Wensbeeld Stedelijk Museum Coevorden (geactualiseerd in 2022)¹;
- Hoofdlijnen kunst- en cultuurbeleid “door en door” gemeente Coevorden (2021);
- Duurzaam Meerjarenonderhoudsprogramma (DMJOP) Arsenaal (2021);
- Periodiek instandhoudingsplan 2022 – 2027 Monumentenadvies (2022);
- Vastgoedbeleid gemeente Coevorden (2016);
- Jaarverslag 2020 Stedelijk Museum Coevorden;
- Beleidsplan 2021 – 2025 Stedelijk Museum Coevorden;
- Beveiligings- en veiligheidsanalyse van het Rijksmuseum (Toegankelijkheidsscan De Zonnebloem (2020);
- Masterplan Markt en Haven “Kasteelpark Coevorden” (2019).

¹ Het geactualiseerde wensbeeld (2022) heeft geen status en is slechts gebruikt als input voor de beschrijving van de gewenste situatie.

2. Huidige situatie

De opvallendste en meest voorkomende onderwerpen uit de gesprekken met de gemeente Coevorden en het museum worden in dit hoofdstuk beschreven.

2.1 Algemeen

Het Stedelijk Museum van Coevorden is op dit moment gehuisvest in het Arsenaal, Haven 4 te Coevorden. Het gebouw betreft een Rijksmonument uit 1626, welke voor het laatst is gerenoveerd in 2013. De gemeente Coevorden is eigenaar van het gebouw. Het vloeroppervlak wordt ingeschat op ca. 1.600 m². Het museum heeft de eerste en de tweede etage in het gebouw in gebruik en ontvangt per jaar ca. 5.500 bezoekers (referentiejaar 2019 voor Corona). In het gebouw bevinden zich tevens de bibliotheek en het Toeristisch Informatiepunt op de begane grond. Daarnaast maakt ook de historische vereniging Stadt en Heerlickheydt Covorden gebruik van het Arsenaal om bijeen te komen en onderzoek te doen.



Figuur 1: Locatie Stedelijk Museum Coevorden

2.2 Functioneel

De functionaliteit van een gebouw wordt bepaald door hoe geschikt een gebouw is voor het realiseren van het gestelde beleidsdoel. In dit geval de beleidsdoelen die horen bij het Stedelijk Museum Coevorden te weten: "uitbreiding en positionering van het museum als dé culturele instelling van Coevorden voor de toerist en bewoner, middels het aanbieden van grote aansprekende tentoonstellingen en meer (markt)gerichte activiteiten, om een sterke groei in bezoekersaantallen te kunnen bereiken. Daarbij wordt gestreefd naar samenwerkingsprojecten met bestaande en nieuwe partners". Deze hoofddoelstelling is in het beleidsplan van het museum uitgewerkt in concrete doelstellingen voor de functies (1) verzamelen, (2) onderzoeken, (3) bewaren, (4) presenteren en (5) overdracht.

2.2.1 Externe zichtbaarheid

Het Arsenaal is gelegen te midden van een versteende omgeving. Hierdoor komt het pand met zijn unieke historische uitstraling onvoldoende tot zijn recht. Daarnaast is het van de buitenzijde niet duidelijk dat het Stedelijk Museum zich in het pand bevindt.



2.2.2 Interne zichtbaarheid

Het museum geeft aan dat, doordat de bibliotheek en het toeristische informatiepunt op de begane grond zijn gesitueerd, het voor bezoekers van het museum niet gelijk duidelijk is dat het museum zich ook in het pand bevindt. De balie die bij de entree staat, wordt daarnaast bezet door de medewerkers van de bibliotheek. Hierdoor kent het museum een anonieme entree en wordt daardoor als minder toegankelijk ervaren.

2.2.3 Beperkte ruimte

Het Stedelijk Museum ervaart in de huidige situatie een beperking in het aantal m². Hierdoor is het niet mogelijk om te groeien in tentoonstellingen en educatieactiviteiten. Dit tekort geldt ook voor de benodigde ruimte van het depot.

2.2.4 Toegankelijkheid

Het pand bestaat uit drie verdiepingen, welke toegankelijk zijn met een trap en een lift. Echter, het museum kent op sommige plekken een beperkte hoogte door de dakspanten, met name op de bovenste verdieping waar de wisseltentoonstellingen plaatsvinden. Dit vraagt extra aandacht bij het opstellen en uitlichten van de collectie of een tentoonstelling en komt de flexibiliteit in het gebouw niet ten goede. Daarnaast vraagt dit alertheid bij de bezoekers met betrekking tot stootgevaar en worden zij op een aantal plekken gevraagd om te bukken. De dakspanten zorgen daarentegen wel voor een unieke uitstraling en versterken de historische beleving.

Door de Zonnebloem is in december 2020 een onderzoek uitgevoerd naar de toegankelijkheid van het Arsenaal, waarin een aantal adviezen zijn beschreven om het gebouw toegankelijker te maken voor mensen met een lichamelijke beperking.

2.2.5 Winkel en horeca

In het museum is een winkeltje aanwezig, waar een aantal producten worden verkocht die iets te maken hebben met de stad Coevorden. De omzet bedraagt ca. 450 euro per jaar. Op dit moment is er geen mogelijkheid in het gebouw om een kopje koffie te drinken.

2.3 Ruimtelijk

Het Arsenaal is ca. 1.580 m² groot. Op dit moment heeft het Stedelijk Museum Coevorden ca. 720 m² in gebruik, waarvan een aantal ruimten met de overige gebruikers wordt gedeeld. De totale ruimtestaat van het Arsenaal is te vinden in bijlage 1.

Tabel 1: Huidige ruimtegebruik Stedelijk Museum Coevorden in het Arsenaal (m2)

Ruimtenummer	Ruimte	Aantal m2	Gebruiker
0.01	Entree	12,0	Gezamenlijk
0.02	Gang	59,0	Gezamenlijk
0.07	Bevoorrading en containeropslag	15,0	Gezamenlijk
0.09	WC	10,5	Gezamenlijk
0.10	WC	-	Gezamenlijk
0.11	MIVA	4,7	Gezamenlijk
0.13	Winkel / leescafé	45,0	Gezamenlijk
0.16	Gang	4,0	Gezamenlijk
0.17	Berging (onder trap)	4,0	Gezamenlijk
1.01	Tentoonstellingsruimte/maquettezaal	72,0	Museum
1.02	Tentoonstellingsruimte 2	60,0	Museum
1.03	Overloop	23,0	Museum
1.04	Tentoonstellingsruimte	67,0	Museum
1.10	Personeelruimte met pantry	15,0	Gezamenlijk
1.11	Gang	3,5	Gezamenlijk
1.12	WC personeel	1,3	Gezamenlijk
1.13	Werkkast	1,3	Gezamenlijk
1.15	Toiletten bezoekers	4,0	Gezamenlijk
2.03	Bergruimte museum	39,0	Museum
2.04	Tentoonstellingsruimte	129,0	Museum
2.05	Lift	2,0	Gezamenlijk
2.06	Multifunctionele ruimte/educatieve ruimte	69,0	Museum
2.07	Tentoonstellingsruimte (zicht op Maquette)	36,0	Museum
2.09	Gang	4,0	Gezamenlijk
2.10	Kantoor museum	38,0	Museum
Totaal museum		718,3	

2.4 Technisch

De gemeente Coevorden heeft als ambitie om in 2030 als gemeente voor het kernbezit energieneutraal te zijn. Echter, als algemene overweging wordt meegegeven om een dergelijk monumentaal bezit, zoals Het Arsenaal, niet mee te wegen in deze ambitie vanwege de sterke beperkingen ten aanzien van verduurzamen. Het plaatsen van PV-panelen en uitvoeren van gevelisolatie is bijvoorbeeld lastig door de monumentale waarde. Voor het Arsenaal is wel een DMJOP opgesteld, waarin een optimaal scenario betreffende de verduurzaming is opgenomen. Rekentechnisch wordt ongeveer 70% energieneutraliteit behaald. Geadviseerd wordt de bouwkundige en installatietechnische maatregelen toe te passen vanuit de D-MJOP. Dit betreft voornamelijk optimalisaties van de huidige installaties en verbeteringen van afdichtingen en buitenwandopeningen. Enkele aandachtspunten uit het DMJOP zijn:

- Het plaatsen van PV panelen op het dak (RHDHV, 12 m2) levert niet veel op en is lastig / niet uitvoerbaar.
- Vloerisolatie aanbrengen (RHDHV) is niet in D-MJOP opgenomen, er is reeds vloerisolatie aanwezig. Dit is aangebracht tijdens renovatie 2013 tussen de bestaande constructieve vloer en de vloerverwarming.
- Gevelisolatie binnenzijde buitengevels (RHDHV) is niet opgenomen in de D-MJOP. Dit is een kostbare investering. Tevens zal ongewenste inbreuk worden gedaan op de monumentale waarde.

- Verwarming door warmtepomp (RHDHV) is niet opgenomen in de D-MJOP. Er is onvoldoende ruimte en capaciteit om een warmtepomp aan te brengen.
- In de D-MJOP is een bio-massa ketel opgenomen om rekentechnisch een verduurzaming te bereiken.
- Volgens opgave is het plaatsen van en bron met warmtepomp in de nabije omgeving niet uitvoerbaar.

Met de afdeling gebouwenbeheer van de gemeente Coevorden is gesproken over de technische staat van het Arsenaal. Daarnaast is het DMJOP, Periodiek instandhoudingsplan en de beveiligings- en veiligheidsanalyse van het Rijksmuseum gebruikt om inzicht te krijgen in de huidige technische staat. De uitkomsten zijn hieronder weergegeven.

2.4.1 Klimaatbeheersing, isolatie en installaties

Klimaatbeheersing is in het Stedelijk museum Coevorden beperkt aanwezig. Het gebouw is slechts gedeeltelijk geïsoleerd. In 2013 is een deel van het dak voorzien van circa 120 mm isolatie (Rc 3 m2.K/W). Daarnaast is de vloer voorzien van isolatie, welke is uitgevoerd in combinatie met vloerverwarming. De massieve gevels van tot circa 70 cm dik zijn niet geïsoleerd (Rc 0.6 m2.K/W) en er is alleen natuurlijke ventilatie aanwezig. Ook zijn de meeste ramen voorzien van enkel glas met op enkele plaatsen toepassing van voorzetzamen. Daarnaast is slechts op een aantal plekken isolerende beglazing aanwezig.

Door de beperkte klimaatbeheersing kent het museum in de zomer te hoge temperaturen. Hierdoor is het klimaat voor de medewerkers en de bezoekers ongunstig, wat in sommige gevallen leidt tot sluiting van het museum. Daarbij komt dat het klimaat voor de collecties niet optimaal is door de schommelingen in zowel temperatuur als luchtvochtigheid.

Twee HR 107 ketels (circa 170 kW) zorgen voor de opwekking van warmte. De warmteoverdracht is door middel van radiatorconvectoren. Voor de warmwatervoorziening is er een elektrische boiler aanwezig.

2.4.2 Veiligheid

In het gebouw zitten een aantal ramen en luiken die niet goed te sluiten zijn. Dit kan zorgen voor onveilige situaties. Daarnaast is het pand niet gecompartmenteerd met brandvertraging, terwijl het gebouw bestaat uit brandbare materialen. Ook zijn er overdag geen fysieke barrières en is het museum niet fysiek afgesloten van de rest van het gebouw. Als de bibliotheek open is en het museum niet, kunnen bezoekers van de bibliotheek het museum betreden. In het kader van diefstal kan dit als onveilig ervaren worden (hit & run). Tevens is het gebouw niet voorzien van een beveiligde schil. De consequentie hiervan is dat bruikleengevers de huidige situatie onvoldoende veilig achten voor hun collectie of topstukken.

2.4.3 Scheurvorming

Een zichtbaar probleem is de scheurvorming in de muren van de gebouwen. Deze scheurvorming doet zich voornamelijk voor op de begane grond en de eerste verdieping. De scheuren worden actief gemonitord door de gebouweigenaar.

2.4.4 Verlichting

De verlichting is conventioneel uitgevoerd in TLD en PL-armaturen. Op een aantal plekken is de verlichting niet op de juiste plek aangebracht, waardoor het gebouw optisch lager en kleiner lijkt en bezoekers verblind kunnen worden.

2.4.5 Wateroverlast

Op een aantal plekken in het gebouw is er sprake van lekkages en optrekkend vocht. Het voorstel in 2013 was om nieuwe isolatie toe te passen en de dakpannen opnieuw te leggen. Echter, om budgettaire redenen is het dak deels van binnenuit geïsoleerd.

2.5 Financieel

Om inzicht te verkrijgen in de huidige financiële situatie van het Stedelijk Museum worden de huidige baten en lasten voor zowel het museum als de gemeente Coevorden inzichtelijk gemaakt.

2.5.1 Stedelijk Museum Coevorden

Op basis van onderstaande begroting is de subsidie voor het Stedelijk Museum voor 2022 aangevraagd. Het bedrag is begroot op basis van een sluitende begroting. De omzet van het museum bestaat uit de verkoop van entreekaarten en arrangementen, de omzet van de winkel, zaalverhuur en de bezoeken van scholen aan het museum. De bedrijfsopbrengsten bestaat uit subsidies en donaties.

Tabel 2: Begroting 2022 Stedelijk Museum Coevorden

Omzet	€	15.650
Kostprijs van de omzet	€	-67.000
Overige bedrijfsopbrengsten	€	256.750
Bruto Marge	€	205.400
Personeelskosten	€	103.000
Afschrijvingen	€	1.500
Huisvestingskosten	€	74.500
Verkoopkosten	€	5.000
Kantoorkosten	€	11.000
Algemene kosten	€	10.100
Rentelasten	€	300
Totale kosten	€	205.400

Huisvestingslasten

In tabel 3 wordt ingezoomd op de huisvestingslasten van het museum. Het totaal van de kapitaalslasten (rente en afschrijving) en de exploitatielasten (energie, onderhoud, schoonmaak en overige kosten) maken samen de huisvestingslasten. In onderstaande tabel worden de huisvestingslasten die het Stedelijk Museum betaalt inzichtelijk gemaakt. Voor de komende jaren wordt een toename van de exploitatielasten, exclusief energie, verwacht van circa 3%. De stijging van gas- en energieprijzen zijn hier niet in meegenomen. Echter, er dient rekening gehouden te worden met een minimaal een verviervoudiging van deze kosten.

Tabel 3: Begroting huisvestingslasten 2022 Stedelijk Museum Coevorden

				per m2
Exploitatiekosten	€	74.500	€	103,75
Huur		€ 40.000	€	55,70
Onderhoud		€ 3.000	€	4,18
Energie		€ 9.500	€	13,23
Schoonmaak		€ 22.000	€	30,64
Kapitaalslasten	€	1.800		
Rente		€ 300		
Afschrijving		€ 1.500		
Totaal	€	76.300		

2.5.2 Gemeente Coevorden

Huisvestingslasten en -baten

In onderstaande tabel worden de baten en lasten van de gemeente Coevorden aan het Arsenaal inzichtelijk gemaakt. De gemeente Coevorden ontvangt inkomsten van derden, door de verhuur van het Arsenaal aan de bibliotheek en het museum. De totale huisvestingslasten voor de gemeente Coevorden minus de huidige inkomsten vanuit derden zijn in onderstaande tabel weergegeven. In de kosten is rekening gehouden met de langjarige gemiddelde onderhoudskosten waardoor de inkomsten de uitgaven overstijgen. Hiermee is er sprake van positieve exploitatie.

Tabel 4: Huisvestingslasten en -baten 2021 gemeente Coevorden voor Het Arsenaal

Inkomsten

Huur Stedelijk Museum Coevorden en Bibliotheek	€	82.733
SIM subsidie	PM	

Exploitatiekosten

Dagelijks onderhoud	€	19.615
OZB, riool- en zuiveringsheffing, afval, abonnement KPN	€	8.190
Verzekeringen	€	3.605

Kapitaalslasten

Afschrijving	€	4.000
Rente (1,50%)	€	1.080

Totaal	€	82.733	€	36.490
---------------	----------	---------------	----------	---------------

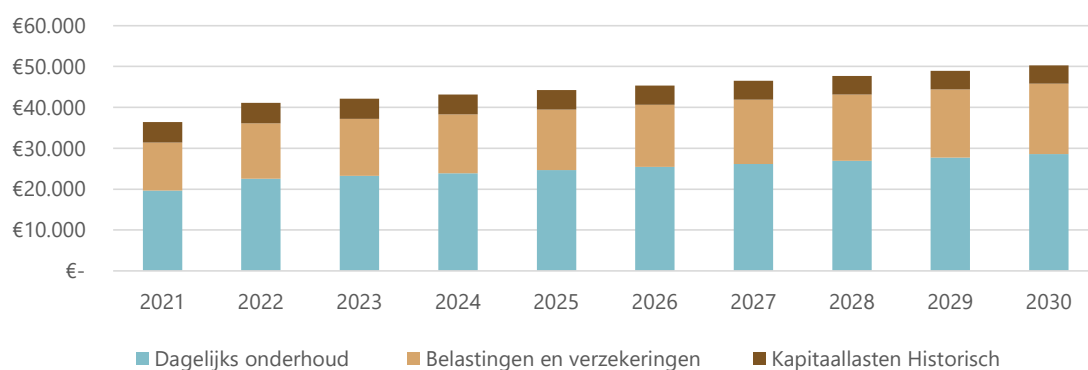
Positief saldo	€	46.243
-----------------------	----------	---------------

Kapitaalslasten

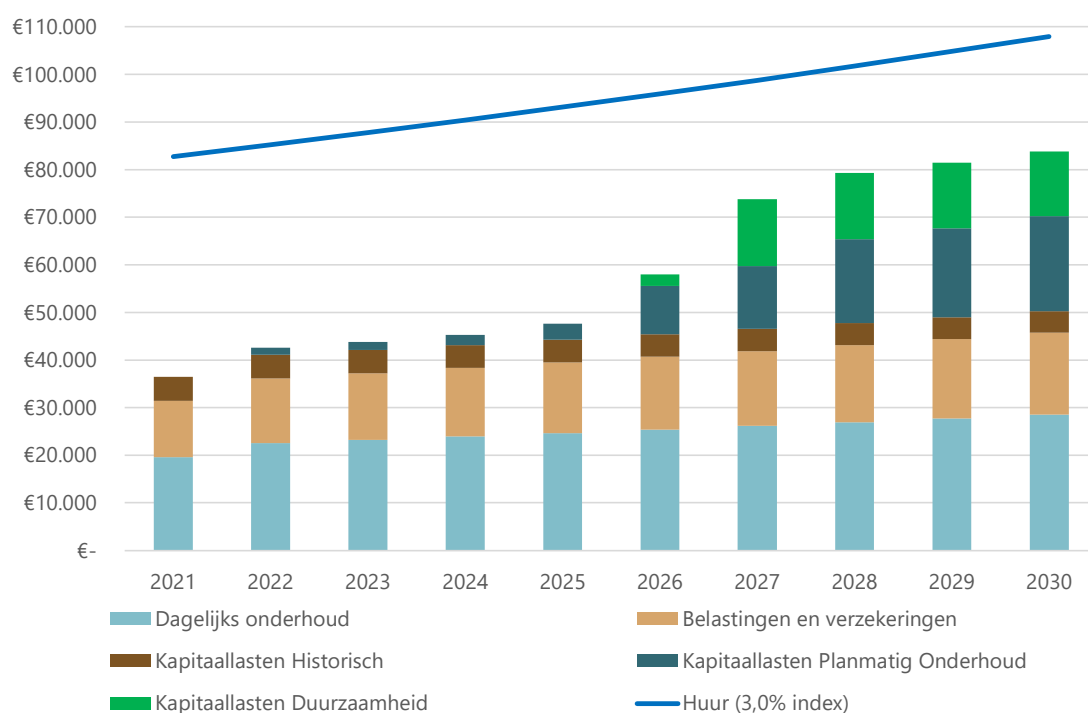
De huisvestingslasten worden voor een belangrijk deel bepaald door de kapitaalslasten. Dit betreft de afschrijving en rentecomponenten van geactiveerde investeringen. Dit kan zowel gaan om de initiële investering als groot onderhoud en verbouwingen. Het betreft vaak langlopende verplichtingen die lastig te beïnvloeden zijn. De boekwaarde van Arsenaal is per 01-01-2022 nog € 68.000. Dit betreft een investering in 2013 van € 100.000 voor de renovatie van het erfgoedhuis met een afschrijftermijn van 25 jaar. De jaarlijkse kapitaallasten zijn ingeschat op basis van een lineaire afschrijving en 1,55% interne rekenrente.

Exploitatielasten

De exploitatielasten voor de gemeente Coevorden bestaan uit dagelijks onderhoud, OZB, riool- en zuiveringsheffing, afvalkosten, abonnement KPN en verzekeringen. Voor de komende jaren wordt een toename van de exploitatielasten, exclusief energie, verwacht van circa 3,0%. Vanwege de bijzondere situatie door de energiecrisis (productie en transport van materialen) en de COVID pandemie (beschikbaarheid materialen) is voor 2022 een eenmalige stijging met 15,0% ingerekend. De stijging van gas- en energieprijzen zijn hier niet in meegenomen. Daarnaast wordt een stijging van onderhoudskosten gesignaleerd met een gemiddelde investering van ca. 42.000 euro per jaar voor planmatig onderhoud. Tevens is er ca. 260.000 euro aan duurzaamheidsinvesteringen begroot. Conform het DMJOP wordt er in de komende tien jaren ca. 700.000 euro geïnvesteerd. Op basis van een afschrijving van 25 jaar en 1,50% rekenrente nemen de huisvestingslasten toe van ca 36.500 euro in 2021 naar ca. 84.000 euro in 2030. Dit is weergegeven in de figuren 3 en 4 op de volgende pagina. Op basis van een gemiddelde huurindex van 3,0% is de huurdekking ca. 108.000 euro in 2030 exclusief eventuele beschikbare subsidies voor instandhouding van rijksmonumenten. Er is in 2030 nog steeds sprake van een positief saldo tussen huurinkomsten enerzijds en huisvestingslasten anderzijds. Op basis van de gekozen parameter bedraagt deze ca. 24.000 euro in het jaar 2030 exclusief eventueel subsidies.



Figuur 3: Huidige huisvestingslasten



Figuur 4: Huisvestingslasten inclusief kapitaallasten planmatig onderhoud en duurzaamheidsinvesteringen

3. Gewenste situatie

3.1 Stip op de horizon

In 2030 voorziet het Stedelijk Museum Coevorden de inwoners van Coevorden een historische belevenis door het presenteren van een vaste collectie en wisselcollecties die **verhalen uit de historie van Coevorden** vertellen. Daarnaast concentreert het museum zich, in het verlengde van de visie voor de binnenstad van Coevorden als bezoekerscentrum, op de bezoekers van de stad, waarbij er specifieke aandacht is voor gezinnen, kinderen en jongeren.

Op deze manier stimuleert het museum de groei in bezoekersaantal **naar 20.000 in 2030**, waarbij inwoners meer betrokken zijn bij de cultuur van Coevorden door het creëren van verbinding. Daarnaast trekken meer toeristen naar Coevorden die langer blijven en meer besteden. Het museum wordt **‘van’ en ‘voor’ de regio**.

Het museum doet dit door de jaren aan verhalen van de stad en het platteland veel meer, beter en uitbundiger te vertellen op **attractieve, eigentijdse, diverse en beleefbare** wijze, omdat zij gelooft dat deze verhalen de basis vormen voor de cultuur van Coevorden.

De gezamenlijke ambitie van de gemeente Coevorden en het Stedelijk Museum valt uiteen in een aantal thema's, namelijk:

- Organisatorisch (ORG)
- Inhoudelijk (INH)
- Fysieke aanpassingen (FYS)
- Financieel (FIN)

In de volgende paragrafen worden aan de hand van deze thema's maatregelen en/of acties beschreven die eraan bijdragen om de stip op de horizon in 2030 te bereiken.

3.2 Organisatorisch

3.2.1 Professionaliseringslag

Het museum heeft de wens om in bezoekersaantallen te groeien en ook in de toekomst een erkend en geregistreerd museum te blijven. Door erkend te blijven, toont het museum aan dat zij de zaken goed op orde heeft. Daarnaast vinden fondsen en sponsors het steeds belangrijker dat een museum geregistreerd is. Zij vertrouwen op de beoordeling van het Museumregister en hoeven zelf minder onderzoek te doen. Daarnaast kunnen alleen geregistreerde musea lid zijn van de Museumvereniging en een Museumkaart aanvragen. Bezoekers kunnen dus alleen in een geregistreerd museum gebruik maken van hun museumjaarkaart.

Echter, groei in bezoekersaantallen en het waarborgen van kwaliteit kunnen niet gepaard gaan zonder een stabiele en professionele organisatie. Op dit moment wordt er door het museum reeds gewerkt aan een organigram, waarin de taken, werkzaamheden en activiteiten binnen het museum worden beschreven inclusief bijbehorende functie. Het museum geeft aan dat de groei in bezoekersaantallen ondersteund moet worden door een investering in personeel. Door taken en verantwoordelijkheden met een actiehouders expliciet te benoemen, kan er later ook getoetst worden of hiernaar gehandeld wordt. Op deze wijze wordt de continuïteit van het museum gewaarborgd.

Een kanttekening hierbij is dat het bezoekersaantal geen doel op zichzelf moet zijn. Voor het museum is het belangrijk om te bedenken wat haar toegevoegde waarde is binnen de stad en de gemeente Coevorden en welke impact zij als museum wil maken. Het museum mag meer naar buiten toetreden om zowel aan inwoners en bezoekers van de stad te laten zien welke verhalen zij te vertellen heeft.

Het museum heeft aangegeven dat een minimale basisorganisatie benodigd is om uitvoering te geven aan de routekaart, waarin naast voldoende vrijwillige medewerkers, ook professionele kennis en kunde aanwezig is op het gebied van aansturen en leidinggeven (directie of management), collectiebeheer (een conservator), organiseren en inrichten van tentoonstellingen (curator/ tentoonstellingsmaker), PR en Marketing en de financiële administratie. De uitbreiding van personeel is meegenomen in de aanvraag 2023 richting de gemeente Coevorden.

De volgende maatregelen worden benoemd om aan deze ambitie te voldoen:

- **ORG 1:** Het opstellen van een professioneel organigram voor het einde van 2022 en deze eens in het kwartaal toetsen.
- **ORG 2:** Uitvoeren van een zelfanalyse om te controleren of het museum nog aan de Museumnorm voldoet en bij hiaten deze herstellen.
- **ORG 3:** Formatie vrijmaken om invulling te geven aan de doelstellingen uit onderhavige routekaart.

3.2.2 Meerjarencollectieplan

Een collectieplan is een onmisbaar basisdocument voor elke collectiebeherende organisatie, zoals het Stedelijk Museum Coevorden, want collecties vormen het hart van het museum. Middels het collectieplan geeft het Stedelijk Museum inzicht in de samenstelling en betekenis van de collectie, het collectiebeleid (keuzes, prioriteiten) en de uitvoering van dit collectiebeleid. Hierbij geeft het museum aan uit welke stukken de collectie bestaat en waarom, waartoe en hoe die bewaard gaat worden. Het is belangrijk om de stip op de horizon voor ogen te houden bij het opstellen van een meerjarencollectieplan, zodat het collectieplan kan bijdragen aan het bereiken van het einddoel. Vragen die gesteld kunnen worden zijn: Welke collecties dragen bij aan het vertellen van de historie van Coevorden? Met welke collecties wordt het museum 'van' en 'voor' de regio? En welke collecties spreekt kinderen en jongeren aan? Op welke wijze gaan we deze collecties attractief en met beleving tentoonstellen?

Daarnaast is het van belang om nieuwe trends en actuele kwesties op te nemen en aan te geven hoe deze verbonden zijn met de collecties van het museum. Hoe worden deze in de komende jaren ingezet en welke plannen zijn er? Het is hierbij ook belangrijk om te kijken naar de aansluiting bij het sociale programma en het cultuurbeleid van de gemeente Coevorden. Om als museum up-to-date te blijven is het essentieel het collectieplan om de circa vier tot zes jaar te vernieuwen en aan te passen aan de nieuwste inzichten en de maatschappelijke ontwikkelingen van dat moment.

Het schrijven van een collectieplan is ook bedoeld om inzicht te geven in het collectiebeleid, om verantwoording af te leggen, afstemming en samenwerking te bevorderen tussen collega-instellingen, bruikleenverkeer te vergemakkelijken of een subsidieaanvraag te onderbouwen.

De volgende maatregel wordt benoemd om aan deze ambitie te voldoen:

- **ORG 4:** Het opstellen van een meerjarencollectieplan die aansluit bij het cultuurbeleid van het museum en de gemeente Coevorden.

3.3 Inhoudelijk

3.3.1 Ontmoeting en verbinding

De wens van de gemeente is om meer **verbinding** te realiseren tussen het gehele cultuuraanbod in de gemeente Coevorden. Het Stedelijk Museum wil ook de verbinding zoeken met partners uit de gemeente en de regio op zowel cultureel als educatief vlak. (Ver)binding kan echt niet ontstaan zonder ontmoeting. Om die reden wil het museum aan bezoekers en bewoners van de stad Coevorden een plek voor ontmoeting bieden, waar zij elkaar eenvoudig tegen komen, ervaringen met elkaar kunnen delen en gezamenlijk een tentoonstelling kunnen bekijken. Het museum dient een plek te worden waar mensen graag naar toe willen gaan en waar verbinding centraal staat. Deelname aan cultuur, bijvoorbeeld middels workshops, uitvoeringen of tentoonstellingen kan zorgen voor binding met Coevorden en zo het verschil maken voor bewoners en/of bezoekers. Door inwoners zelfs een rol te geven bij het opstellen van het programma, wordt het museum echt 'van' en 'voor' Coevorden.

Daarbij heeft de gemeente Coevorden aangegeven dat zij het belangrijk vindt om activiteiten te stimuleren waarbij diverse cultuuruitingen tegelijkertijd aan bod komen en moet er aandacht zijn voor cultuuruitingen met cross-overs naar andere sectoren. Inhoudelijke arrangementen en samenwerkingen op programmaniveau met andere cultuuraanbieders kunnen hieraan bijdragen.

Om ontmoeting en verbinding te stimuleren, worden de volgende maatregelen toegepast:

- **INH 1:** Het inventariseren van relevante samenwerkingspartners en bouwen aan partnercoalitie, waarin wordt gewerkt aan een gezamenlijke programmering.

3.3.2 Beleving

Daarnaast wenst het museum een jonger publiek te trekken, waaronder gezinnen met kinderen. Namelijk, wie op jonge leeftijd aan cultuur deelneemt en cultureel leert zal dat ook én vaker doen als hij of zij ouder wordt. Door cultuur kunnen kinderen hun talenten ontwikkelen en zo de identiteit van Coevorden verrijken. Musea zoeken steeds meer naar de interactie met hun publiek, zodat een bezoeker intensiever bij het bezoek betrokken raakt. Het blijft dan niet bij het zenden van informatie. Het **vergroten van de beleving** zorgt voor een langer verblijf en een intensere band met de kunst/tentoonstelling. Het Stedelijk Museum ziet dit belang ook.

Het vergroten van de beleving kan bijvoorbeeld door middel van het implementeren van 'experience', (digitale) beleving met gebruik van moderne technieken, storytelling en interactie met het publiek en kan gecombineerd worden met het versterken van de verbinding met de binnenstad. Door bijvoorbeeld het organiseren van een tocht langs de historische gebouwen in de stad Coevorden stappen bezoekers op een laagdrempelige manier het museum binnen. Als zij vervolgens bij binnenkomst direct zien wat er te zien en te doen is in het museum, heeft dit een positief effect op de bezoekersaantallen. Het is belangrijk dat bezoekers nieuwsgierig gemaakt worden naar wat er in het museum gebeurt.

De volgende maatregel wordt benoemd om de beleving in het museum te vergroten:

- **INH 2:** Het toevoegen van 'experience', (digitale) beleving en interactie.
- **INH 3:** Nabij de hoofdentree wordt een vrij toegankelijke ruimte gerealiseerd, waarin bezoekers (zonder entree) een duidelijk overzicht krijgen van wat er allemaal in de stad te zien en te doen is (vb, speurtocht, rondleiding, tentoonstelling). Op basis van deze informatie kunnen bezoekers beslissen wat ze willen gaan doen.

3.4 Fysiek

3.4.1 Externe zichtbaarheid

Het doel van het museum is om (meer) bezoekers naar binnen te trekken, het verhaal van Coevorden ook buiten de deur te vertellen en de verbinding op te zoeken met het hart van de stad als bezoekerscentrum. Het versterken van de externe zichtbaarheid en het toevoegen van een programma buiten de deur is daarbij van belang. Programmering op pleinen en parken en in het landschap draagt namelijk bij aan het feit dat iedereen van cultuur kan genieten en er geen drempels zijn. Dit kan een evenement betreffen wat door het museum en/of Gemeente Coevorden wordt georganiseerd of bijvoorbeeld een kunstwerk welke te bezichtigen is. Afstemming wie verantwoordelijk is voor programmering in de openbare ruimte dient in een vervolgfase verder uitgewerkt te worden.

“De binnenstad als plek waar je ‘moet’ of ‘wilt’ zijn, de plek met een brede betekenis.”



De wens van het museum is om aansluiting te vinden bij een reeds bestaand plan wat is uitgewerkt voor de binnenstad. In 2018 heeft de gemeente Coevorden opdracht gegeven om een stedenbouwkundige visie te ontwikkelen voor het hart van de stad Coevorden. Deze visie heeft betrekking op het gebied Markt, Haven, Citadelpunt en de Weeshuisweide. In het plan staat o.a. beschreven op welke wijze een vitale binnenstad met sociale meerwaarde gerealiseerd kan worden, waar bewoners en bezoekers steeds weer naar toe worden getrokken om elkaar te ontmoeten, te winkelen en cultuur te snuiven. Het Stedelijk Museum ligt hierbij aan de grens van het scopegebied, maar wil hier graag op voortborduren. In het meest

gunstige scenario wordt het plan uitgebreid met het openbare gebied achter het museum, waar zich momenteel parkeerplaatsen bevinden. Op deze manier kan het museum de directe omgeving en het openbare gebied ook inzetten voor haar programmering, de verbinding te zoeken met de binnenstad en het verhaal van Coevorden ook buiten de deur te vertellen.

Daarnaast dient er in het centrum van de stad meer aandacht te komen voor het museum, door bijvoorbeeld een duidelijke routing aan te brengen en meer aandacht te geven aan marketing. Het verhaal van de stad Coevorden en het museum kan ook meer buiten de deur verteld worden door bijvoorbeeld een deel van de collectie buiten in vitrines te plaatsen en vervolgens naar het museum te verwijzen. Dit vraagt om een integrale aanpak met de aanpassingen in het openbare gebied en de versterking van het centrum.

Tevens is het belangrijk dat het gebied voor en rondom het museum groener gemaakt wordt, waardoor het gebouw meer tot zijn recht komt. Het pand aan de Haven 4 kent namelijk een unieke historische uitstraling, maar valt in mindere mate op door de versteende omgeving. De uitstraling van het pand kan de verhalen van de historie van Coevorden versterken. Daarnaast kan de externe zichtbaarheid versterkt worden door in te spelen op de locatie aan de havenkade, bijvoorbeeld door het goed gebruik maken van de vlaggenmasten.

Om de externe zichtbaarheid te vergroten, worden de volgende maatregelen voorgesteld:

- **FYS 1:** De stedenbouwkundige visie wordt uitgebreid met het plein naast het Stedelijk Museum, waardoor de zichtbaarheid van het Arsenaal wordt vergroot en de verbinding met de stad wordt versterkt.

- **FYS 2:** De omgeving rondom het museum wordt vergroend, zodat het gebouw met haar unieke historische uitstraling meer tot zijn recht komt.
- **FYS 3:** In samenwerking met de gemeente Coevorden wordt een routing aangebracht, die leidt langs bezienswaardigheden van de stad Coevorden.

3.4.2 Herinrichting

De wens van het museum is om intern meer zichtbaarheid te realiseren, zodat het voor bezoekers duidelijk is dat het museum zich in het pand bevindt. Daarbij is het realiseren van een goede en aantrekkelijke ontvangst van groot belang. Voor de bezoekers dient het museum aan de binnenzijde herkenbaar te zijn en moet het voor bezoekers helder zijn wat er in en om het museum en de stad te doen is. Een vrij toegankelijk zone creëren waar bezoekers informatie kunnen ontvangen, is hierbij een mogelijke maatregel.

Daarnaast is er een wens om de collecties uit te breiden, dan wel om te groeien in tentoonstellingen en educatieve activiteiten. Hiervoor is meer ruimte benodigd. Aangezien de bibliotheek mogelijk op termijn het Arsenaal zal verlaten, ontstaat de mogelijkheid om het pand opnieuw in te richten.

Bij de herinrichting dient ook rekening gehouden te worden met een ruimte voor wisselexposities. Door het houden van wisselexposities wil het museum met name de inwoners van de stad Coevorden terug laten keren naar het museum en aan zich verbinden. Hierbij is flexibiliteit in het gebouw van belang, want elke collectie vraagt om een ruimte op maat.

In bijlage 2 is aangegeven van welke werkzaamheden/verschuivingen wordt uitgegaan voor het bepalen van de totale investering.

- **FYS 4:** De herinrichting van het Arsenaal wordt uitgevoerd, waarbij de bibliotheek het pand verlaten.
- **FYS 5:** Nabij de entree wordt een balie met een open uitstraling gepositioneerd, waar bezoekers hartelijk worden ontvangen door een gastheer- of vrouw.
- **FYS 6:** Bij de herinrichting van het pand wordt een ongeprogrammeerde ruimte gecreëerd voor het museum en de samenwerkingspartners, zodat zij gestimuleerd worden om nieuwe activiteiten te organiseren en andere collecties ten toon te stellen.

3.4.3 Technische staat

In het kader van toegankelijkheid en het verhogen van de bezoekersaantallen, vindt het Stedelijk Museum het belangrijk om het gehele jaar bezoekers te kunnen ontvangen in een behaaglijk pand. Daarnaast wenst het museum de wisselcollecties uit te breiden en meer bruikleenstukken ten toon te stellen om bezoekers aan te trekken en terug te laten keren naar het museum. Een veilig en toegankelijk gebouw met een stabiel klimaat is hiervoor noodzakelijk.

Daarnaast is er nog de wens om de beleving in het gebouw te verbeteren en de karakteristieke elementen van het pand te benadrukken. Op die manier zal het pand met zijn historische uitstraling de verhalen van Coevorden die in het museum worden verteld versterken.

Ook vinden het museum en de gemeente Coevorden het belangrijk dat cultuur toegankelijk en benaderbaar is voor iedereen. Iedereen moet aan activiteiten kunnen deelnemen en/of bijwonen, zodat alle bezoekers zich betrokken voelen. In 2020 is er een onderzoek uitgevoerd door de Zonnebloem om te kijken in welke mate het Stedelijk Museum Coevorden toegankelijk is voor mensen met een lichamelijke beperking. In de rapportage die vervolgens is opgesteld, zijn een aantal adviezen voor het museum benoemd om deze toegankelijkheid te vergroten.

De volgende maatregelen worden benoemd om de technische staat van het gebouw te verbeteren:

- **FYS 7:** Een aantal gebreken in het gebouw worden verholpen om het basisniveau weer op orde te krijgen, namelijk: alle ramen en luiken goed afsluitbaar maken, schil energetisch verbeteren, bepalen van maatregelen inzake scheurvorming, schilderwerk en verhelpen van lekkages.
- **FYS 8:** Een klimaatbeheersingssysteem aanbrengen, waarbij het mogelijk is om circa 4-5 graden terug te koelen. Indien een specifieke tentoonstelling meer eisen stelt aan het klimaat, biedt plaatselijk klimatiseren de oplossing.
- **FYS 9:** Het opstellen van een lichtplan in combinatie met het vervangen van de armaturen naar LED-verlichting.
- **FYS 10:** Het verbeteren van de veiligheid door het construeren van een brandcompartiment, het aanbrengen van een beveiligingsschil en het opstellen van een CHV-plan.
- **FYS 11:** De adviezen van de Zonnebloem inzake toegankelijkheid ter harte nemen en uitvoeren, waarbij afwegingen worden gemaakt i.v.m. de (on)mogelijkheden van het bestaande monumentale gebouw.

3.5 Financieel

Zowel het museum als de gemeente wensen de sterke afhankelijkheid van het museum van de gemeentelijke subsidies los te laten, zodat het museum een groei kan doormaken in financiële weerbaarheid, waarbij de inkomsten verhoogd en verbreed worden. In de huidige situatie bestaat namelijk ca. 95% van de inkomsten van het museum uit subsidies van de gemeente. Ook in de toekomst blijft de gemeente subsidiegever en daarmee hoofdfinancier van het museum. Echter, er zijn ook andere mogelijkheden om inkomsten te genereren, zoals het werven van fondsen of het aantrekken van sponsors. De wens van het museum is om in 2030 20% van de inkomsten uit derden te halen.

Daarnaast wil het Stedelijk Museum meer aandacht vestigen op het **versterken van het educatieve programma**, zodat ook op deze manier de opbrengsten uit bezoeken van scholen verhoogd kan worden en kinderen kennismaken met cultuur. Immers, niet elk kind krijgt cultuurdeelname mee vanuit huis. Op dit moment biedt het museum reeds leskoffers en rondleidingen aan ten behoeve van het (erfgoed)educatie programma. Bij het ontwikkelen van een erfgoedprogramma is afstemming met de vraag vanuit de scholen van groot belang. Belangrijk is om gezamenlijk te bespreken wat het doel is van erfgoededucatie, dus: 'welk verhaal willen wij de kinderen vertellen?'. Op deze wijze kan er ook (gezamenlijk) aanspraak gemaakt worden op eventuele subsidies vanuit de Provincie, het Rijk of Europa. De gemeente Coevorden geeft ook in het beleidsplan aan dat het belangrijk is om op een zo'n vroeg mogelijke leeftijd (voorschools) te investeren in cultuur.

Het museum ziet het uitbreiden en/of vernieuwen van het **aanbod aan arrangementen** ook als kans om de opbrengsten uit derden en de bezoekersaantallen te verhogen. Er is ook gesproken over het toevoegen van een eigen horecagelegenheid aan het museum om het inkomstenmodel te verbreden. Echter, in de binnenstad van Coevorden zijn veel horecagelegenheden te vinden. De vraag is dus in hoeverre bezoekers gebruik gaan maken van een interne horecagelegenheid. Het advies is om de reeds bestaande horecagelegenheden te benutten voor het aanbieden van een arrangement. Op deze manier kunnen de beschikbare vierkante meters in Het Arsenal ook functioneel ingezet worden voor bijvoorbeeld tentoonstellingen en wordt de binnenstad versterkt.

De volgende maatregelen worden benoemd om aan deze ambitie te voldoen:

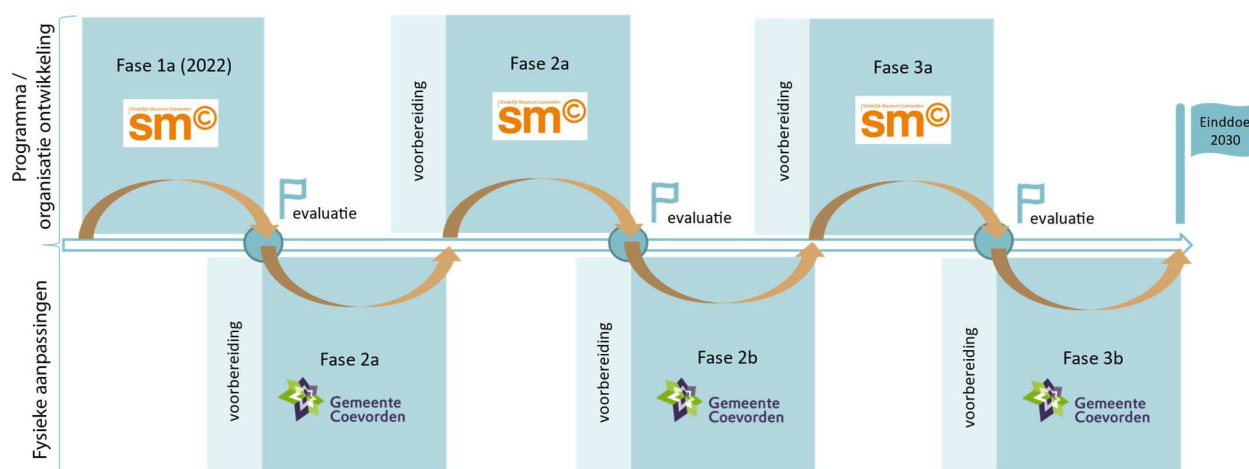
- **FIN 1:** Het werven van fondsen.
- **FIN 2:** Het aantrekken van sponsors en het opzetten van een business club.
- **FIN 3:** Het museum gaat de bestaande arrangementen vernieuwen en in gesprek met de scholen om het erfgoededucatieprogramma door te ontwikkelen.
- **FIN 4:** Na de grootschalige verbouwing de verhuurmogelijkheden van (vergader)ruimten kenbaar maken.

4. Routekaart

4.1 Omschrijving

Om de gewenste situatie, zoals beschreven in hoofdstuk 3, te bereiken zijn er maatregelen nodig op zowel organisatorische als op fysiek vlak (gebouwaanpassingen). In de voorgestelde routekaart worden concrete maatregelen en mijlpalen beschreven om tot dit einddoel te komen. Het traject dient gefaseerd uitgevoerd te worden om het voor zowel het museum als de gemeente realistisch en uitvoerbaar te houden, rekening houdende met ieders begrotingscyclus. Elke fase is vervolgens opgedeeld in zowel maatregelen voor het museum op organisatie- en programmaniveau, als maatregelen voor de gemeente Coevorden om te investeren in de fysieke aanpassingen. In welke fase welke maatregel wordt uitgevoerd, is met de gemeente en met het museum besproken/vastgelegd. Aan het einde van elke fase vindt een evaluatiemoment plaats, waarin de vraag wordt gesteld of de gemeente en het museum klaar zijn voor de volgende stap.

Zodra de maatregelen op organisatie- en programmaniveau door het museum zijn uitgevoerd en het gewenste ‘tussenstation’ is bereikt, kan de gemeente investeren in een pakket aan fysieke aanpassingen. Op deze manier wordt het gebouw ondersteunend aan de organisatie en het programma. Deze aanpak biedt de gemeente zekerheid en vertrouwen dat de investering op de juiste wijze wordt ingezet. Tevens kan een investering van de gemeente Coevorden op deze manier over een aantal jaren worden verdeeld. De routekaart vraagt dus om een wisselwerking tussen het museum en de gemeente en betreft een gefaseerde aanpak. In onderstaande afbeelding wordt het voorstel gevisualiseerd. De fasen kunnen elkaar mogelijk overlappen, afhankelijk van het proces en de afspraken die gemaakt worden tussen de gemeente en het museum.



Figuur 5: Wisselwerking programma/organisatieontwikkeling en fysieke aanpassingen

4.2 Uitvoeringsplanning i.c.m. financiën

In onderstaand tabel is aangegeven welke maatregel wanneer uitgevoerd wordt. Hierbij is gekeken naar koppelkansen met het DMJOP en de Periodiek Instandhoudingsplan voor het Arsenaal. Tevens zijn de eenmalige en structurele kosten per maatregel per jaar t/m 2030 aangegeven. In tabel 4 zijn de kosten die ten laste komen van de gemeente Coevorden en het museum meegenomen. De investeringen zijn ook meegenomen in de meerjarenexploitatie van het Stedelijk Museum Coevorden. In bijlage 2 zijn alle maatregelen samengevat en is waar nodig een toelichting op de kaders en uitgangspunten van de investering omschreven.

Tabel 4: Uitvoeringsplanning Stedelijk Museum Coevorden

Uitvoeringsplanning Stedelijk Museum Coevorden

inclusief niet verkenbare BTW, uitgangspunt voor fysieke investeringen is 100% BTW compensatie ivm BTW belaste verhuur / tickets
prijsindex gemiddeld 3,0% per jaar, voor de fysieke maatregelen eenmalig 15,0% in 2022 vanwege de specifieke omstandigheden

jaar	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	(Sub)Totaal	
Organisatorisch											
ORG 1	€	36.082								€ 36.082	
ORG 2	€	9.278								€ 9.278	
ORG 3	€	73.865	€ 76.081	€ 105.408	€ 108.571	€ 111.828	€ 115.183	€ 118.638	€ 122.197	€ 831.771	
ORG 4	€	5.155		€ 5.164		€ 5.174		€ 5.184		€ 20.677	
Inhoudelijk											
INH 1	€	3.605	€ 1.032	€ 1.033	€ 1.034	€ 1.035	€ 1.036	€ 1.037	€ 1.038	€ 10.849	
INH 2				€ 87.293	€ 7.753	€ 7.986	€ 8.225	€ 8.472	€ 8.726	€ 128.456	
INH 3				€ 58.195						€ 58.195	
Fysiek											
FYS 1		€	7.739							€ 7.739	
FYS 2							€ 147.388			€ 147.388	
FYS 3		€	28.978							€ 28.978	
FYS 4				€ 494.661						€ 494.661	
FYS 5				€ 17.459						€ 17.459	
FYS 6				€ 29.098						€ 29.098	
FYS 7				MJOP						€ -	
FYS 8				€ 349.173						€ 349.173	
FYS 9				MJOP						€ -	
FYS 10				€ 174.586						€ 174.586	
FYS 11		€	14.489	€ 14.549						€ 29.038	
Financieel											
FIN 1	€	12.360	€ 2.064	€ 2.126	€ 2.189	€ 2.255	€ 2.323	€ 2.392	€ 2.464	€ 28.173	
FIN 2	€	2.060	€ 2.122	€ 2.185	€ 2.251	€ 2.319	€ 2.388	€ 2.460	€ 2.534	€ 18.318	
FIN 3	€	29.870	€ 5.159	€ 5.314	€ 5.473	€ 5.638	€ 5.807	€ 5.981	€ 6.160	€ 69.402	
FIN 4	€	500	€ 515	€ 530	€ 546	€ 563	€ 580	€ 597	€ 615	€ 4.446	
Duurzaam Meerjaren Onderhoudsprogramma											
MJOP	€	26.825	€ 4.291	€ 8.092	€ 23.417	€ 124.301	€ 56.518	€ 84.188	€ 23.089	€ 26.641	€ 377.362
Duurzaamheid					€ 44.588	€ 211.002					€ 255.591
Totaal	€	26.825	€ 177.065	€ 146.271	€ 1.370.191	€ 296.707	€ 404.316	€ 367.118	€ 167.851	€ 170.375	€ 3.126.720

Investing

Gemeente Coevorden

Stedelijk Museum Coevorden

4.3 Begrotingsimpact

4.3.1 Stedelijk Museum Coevorden

De maatregelen hebben impact op de begroting van het Stedelijk Museum. Aan het museum is derhalve gevraagd om een meerjarenexploitatie-raming (MJER) aan te leveren, waarin zij de exploitatie tot en met 2027 inschatten. Hierbij wordt rekening gehouden met de maatregelen die nodig zijn om de routekaart uit te voeren. De kosten ten behoeve van onderhavige routekaart zijn dus terug te vinden in de MJER. Deze gegevens (t/m 2027) die het museum heeft aangedragen, zijn overgenomen in tabel 5. De toelichting bij deze meerjarenexploitatie-raming is te vinden in bijlage 3. Vanaf 2027 wordt er vervolgens rekening gehouden met een index van 3%.

In onderstaand tabel wordt er vanuit gegaan dat het museum vanaf 2025 het gehele pand tot haar beschikking krijgt. Dit heeft een negatief effect op de begroting van circa €147.000 euro in 2030 ten gevolge van de extra huisvestingslasten en de investeringen die het museum dient te maken ten behoeve van de routekaart. Dit bedrag is exclusief de impact van de energiecrisis op de energiekosten. Van de gemeente Coevorden wordt gevraagd om vanaf 2025 dit negatieve resultaat te dragen.

Tabel 5: Meerjaren Exploitatie-raming Stedelijk Museum Coevorden

Meerjaren Exploitatie-raming (MJER) Stedelijk Museum Coevorden

begroting 2002 - 2027 conform opgave SMC, inclusief niet verrekende BTW

vanaf 2025 extra huisvestingslasten na rato huidige (718 m2) en nieuw (1.407 m2)

na 2027 prijsindex gemiddeld 3,0% per jaar (gelijk aan inkomsten gemeente Coevorden)

jaar	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Omzet	€ 15.650	€ 12.750	€ 15.750	€ 16.000	€ 16.750	€ 17.500	€ 18.025	€ 18.566	€ 19.123
Kostprijs van de omzet	€ -67.000	€ -27.500	€ -28.250	€ -29.000	€ -29.750	€ -30.000	€ -30.900	€ -31.827	€ -32.782
Overige bedrijfsopbrengsten	€ 256.750	€ 261.350	€ 277.500	€ 295.700	€ 314.750	€ 332.800	€ 342.784	€ 353.068	€ 363.660
Bruto Marge	€ 205.400	€ 246.600	€ 265.000	€ 282.700	€ 301.750	€ 320.300	€ 329.909	€ 339.806	€ 350.000
Personeelskosten	€ 103.000	€ 166.567	€ 171.564	€ 203.756	€ 209.869	€ 216.165	€ 222.650	€ 229.329	€ 236.209
Afschrijvingen	€ 1.500	€ 2.000	€ 2.500	€ 3.000	€ 3.500	€ 4.000	€ 4.120	€ 4.244	€ 4.371
Huisvestingskst.	€ 74.500	€ 73.000	€ 76.600	€ 80.500	€ 84.500	€ 88.000	€ 90.640	€ 93.359	€ 96.160
Huisvestingskst. - extra m2				€ 77.194	€ 81.030	€ 84.386	€ 86.917	€ 89.525	€ 92.211
Verkoopkosten	€ 5.000	€ 15.000	€ 15.750	€ 16.500	€ 17.500	€ 18.500	€ 19.055	€ 19.627	€ 20.215
Kantoorkosten	€ 11.000	€ 10.000	€ 10.500	€ 11.000	€ 11.500	€ 12.000	€ 12.360	€ 12.731	€ 13.113
Algemene kosten	€ 10.100	€ 10.200	€ 10.700	€ 11.200	€ 11.700	€ 12.200	€ 12.566	€ 12.943	€ 13.331
Rentelasten	€ 300	€ 400	€ 450	€ 500	€ 550	€ 600	€ 618	€ 637	€ 656
Maatregelen tbv routekaart									
Financieel		€ 44.790	€ 9.860	€ 10.155	€ 10.460	€ 10.774	€ 11.097	€ 11.430	€ 11.773
Organisatorisch*		€ 50.514	€ -	€ 5.164	€ -	€ 5.174	€ -	€ 5.184	€ -
Inhoudelijk		€ 3.605	€ 1.032	€ 1.033	€ 8.787	€ 9.021	€ 9.261	€ 9.509	€ 9.764
Totale kosten	€ 205.400	€ 376.076	€ 298.955	€ 420.002	€ 439.395	€ 460.819	€ 469.284	€ 488.517	€ 497.803
Resultaat	€ -	€ -129.476	€ -33.955	€ -137.302	€ -137.645	€ -140.519	€ -139.375	€ -148.711	€ -147.802

* excl. ORG 3, deze kosten zijn verwerkt onder 'personeelskosten'

4.3.2 Gemeente Coevorden

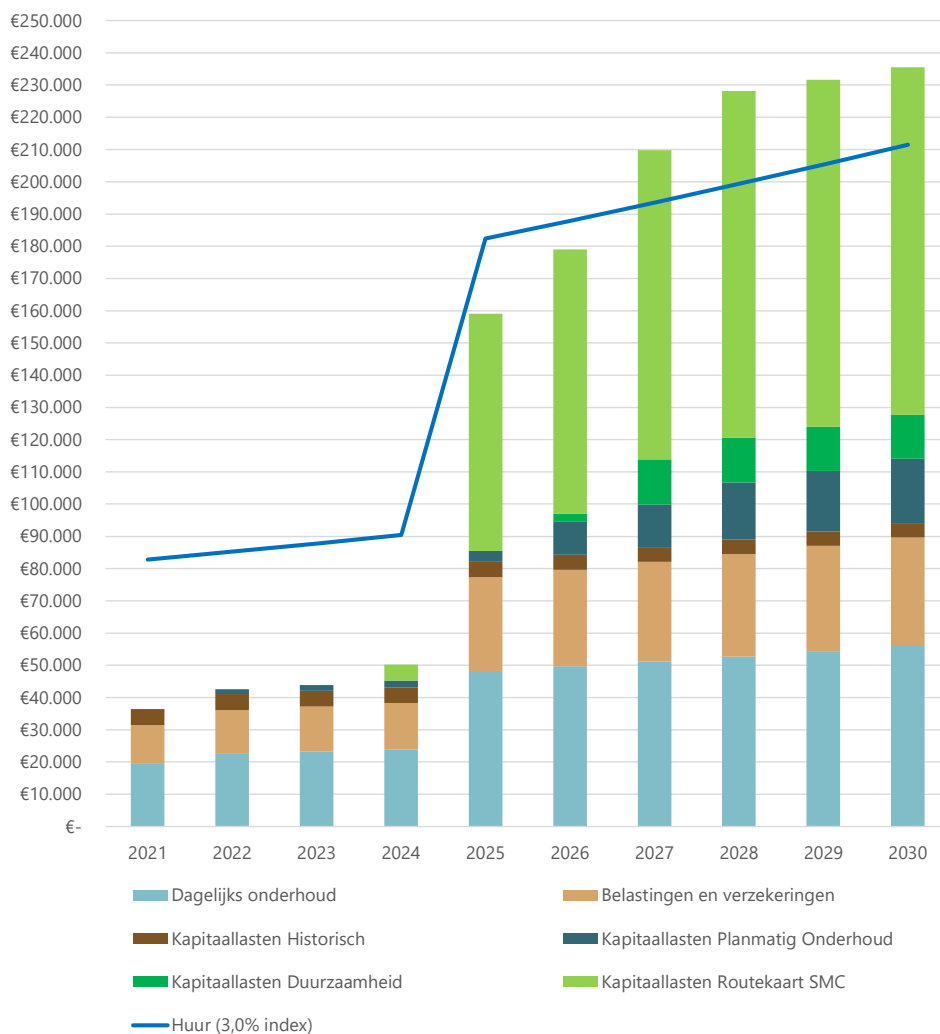
De maatregelen hebben ook impact op de begroting van de Gemeente Coevorden. Immers, van de gemeente Coevorden wordt een investering gevraagd t.b.v. het uitvoeringsprogramma. Deze impact is in onderstaande figuur 6 weergegeven.

Zoals aangegeven in paragraaf 2.5.2 is er in 2030 sprake van een positief saldo van ca. 24.000 euro tussen huurinkomsten enerzijds en huisvestingslasten anderzijds, exclusief eventueel subsidies. Dit positieve saldo valt weg na de investeringen die gepland staan voor 2025, wanneer het museum het gehele Arsenaal tot haar beschikking krijgt. De huur gaat na de investeringen omhoog. Echter, de huisvestingslasten overstijgen deze huur, waardoor er in 2030 een negatief saldo van ca. 24.000 euro per jaar ontstaat. Gezamenlijk resulteert dit in een negatief verschil van 48.000 euro in 2030 ten opzichte van de situatie in 2030 wanneer geen investeringen worden gedaan.

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd:

Afschrijving 25 jaar
Rekenrente 1,50%

2030	Huurinkomsten	ca 211.500 euro
	Huisvestingslasten	ca 235.500 euro
	Tekort	ca 24.000 euro



Figuur 5: Huisvestingslasten inclusief kapitaallasten DMJOP en uitvoeringsplanning Stedelijk Museum Coevorden

5. Conclusie

De ambitie van het Stedelijk Museum Coevorden en de gemeente Coevorden is om Het Verhaal van Coevorden veel meer, beter en uitbundiger te vertellen en attractiever en 'beleefbaarder' te maken dan nu het geval is. Op deze wijze wil het museum de groei in bezoekersaantallen naar 20.000 in 2030 stimuleren. Daarnaast is het creëren van verbinding van belang, waarbij het museum 'van' en 'voor' de regio wordt.

Echter, het Stedelijk Museum heeft op dit moment niet voldoende ruimte, faciliteiten en middelen om deze ambitie waar te maken. Om deze reden is er een routekaart opgesteld, waarin concrete maatregelen en mijlpalen staan beschreven om tot het gezamenlijk einddoel te komen. Dit betreffen maatregelen op zowel organisatorische vlak, als op fysiek vlak (gebouwaanpassingen). Het gehele traject dient gefaseerd uitgevoerd te worden om het voor zowel het museum als de gemeente realistisch en uitvoerbaar te houden rekening houdende met ieders begrotingscyclus. Elke fase is vervolgens opgedeeld in maatregelen voor het museum op organisatie- en programmaniveau, als maatregelen voor de gemeente Coevorden om te investeren in de fysieke aanpassingen. De maatregelen vallen uiteen in de volgende vier thema's:

- Organisatorisch
- Inhoudelijk
- Fysieke aanpassingen
- Financieel

In onderhavige rapportage zijn alle maatregelen uitgezet in de tijd en op kosten gezet. De totale investering voor de Gemeente Coevorden resulteert uiteindelijk in 2030 in ca. €195.000 extra per jaar, welk elk jaar wordt geïndexeerd met 3%. Aan de gemeente Coevorden wordt gevraagd om het toekennen van budgetten om de maatregelen uit te kunnen voeren. Indien deze maatregelen door het Stedelijk Museum Coevorden en de gemeente Coevorden conform de routekaart worden uitgevoerd kan de stip op de horizon in 2030 bereikt worden.

Bijlage 1: Totale ruimtestaat van het Arsenal

Ruimtenummer	Ruimte	Aantal m2	Gebruiker
0.01	Entree	12,0	Gezamenlijk
0.02	Gang	59,0	Gezamenlijk
0.03	Interne werkplekken/erfgoedpunt	33,0	Bibliotheek
0.04	Uitleenruimte 1	138,0	Bibliotheek
0.05	Uitleenruimte 2	85,0	Bibliotheek
0.06	Uitleenruimte 3	62,0	Bibliotheek
0.07	Bevoorrading en containeropslag	15,0	Gezamenlijk
0.08	Lift	2,0	Overig
0.09	WC	10,5	Gezamenlijk
0.10	WC	-	Gezamenlijk
0.11	MIVA	4,7	Gezamenlijk
0.12	Balie	11,3	Bibliotheek
0.13	Winkel / leescafé	45,0	Gezamenlijk
0.14	Kantoor hist. ver.	21,5	His. Ver.
0.15	Archief hist. ver.	8,0	His. Ver.
0.16	Gang	4,0	Gezamenlijk
0.17	Berging (onder trap)	4,0	Gezamenlijk
1.01	Tentoonstellingsruimte/maquettezaal	72,0	Museum
1.02	Tentoonstellingsruimte 2	60,0	Museum
1.03	Overloop	23,0	Museum
1.04	Tentoonstellingsruimte	67,0	Museum
1.05	Lift	2,0	Overig
1.06	Uitleenruimte 4	143,0	Bibliotheek
1.07	Kantoor bibliotheek 1	29,0	Bibliotheek
1.08	Kantoor bibliotheek 2	23,0	Bibliotheek
1.09	Kantoor Toreco	22,0	Toreco
1.10	Personeelruimte met pantry	15,0	Gezamenlijk
1.11	Gang	3,5	Gezamenlijk
1.12	WC personeel	1,3	Gezamenlijk
1.13	Werkkast	1,3	Gezamenlijk
1.14	Vluchtrappenhuis	18,0	Overig
1.15	Toiletten bezoekers	4,0	Gezamenlijk
2.01	Technische ruimte	20,0	Overig
2.02	Bergruimte bibliotheek	39,0	Bibliotheek
2.03	Bergruimte museum	39,0	Museum
2.04	Tentoonstellingsruimte	129,0	Museum
2.05	Lift	2,0	Gezamenlijk
2.06	Multifunctionele ruimte/educatieve ruimte	69,0	Museum
2.07	Tentoonstellingsruimte (zicht op Maquette)	36,0	Museum
2.08	Vluchtrappenhuis	11,0	Overig
2.09	Gang	4,0	Gezamenlijk
2.10	Kantoor museum	38,0	Museum
2.11	Bergruimte Toreco	14,0	Toreco
2.12	Bergruimte Toreco	5,0	Toreco
2.13	CV ruimte	2,0	Overig
	Totaal	1.407,1	
	Totaal museum	718,3	

Museum
Bibliotheek
Gezamenlijk
Overig, Toreco, His.ver.

Bijlage 2: Overzicht en toelichting maatregelen

1. **ORG 1:** Het opstellen van een professioneel organigram voor het einde van 2022 en deze eens in het kwartaal toetsen.
2. **ORG 2:** Uitvoeren van een zelfanalyse om te controleren of het museum nog aan de Museumnorm voldoet en bij hiaten deze herstellen.
3. **ORG 3:** Formatie vrijmaken om invulling te geven aan de doelstellingen uit onderhavige routekaart.
4. **ORG 4:** Het opstellen van een meerjarencollectieplan die aansluit bij het cultuurbeleid van het museum en de gemeente Coevorden.
5. **INH 1:** Het inventariseren van relevante samenwerkingspartners en bouwen aan partnercoalitie, waarin wordt gewerkt aan een gezamenlijke programmering.
6. **INH 2:** Het toevoegen van 'experience', (digitale) beleving en interactie.
7. **INH 3:** Nabij de hoofdentree wordt een vrij toegankelijke ruimte gerealiseerd, waarin bezoekers (zonder entree) een duidelijk overzicht krijgen van wat er allemaal in de stad te zien en te doen is (vb, speurtocht, rondleiding, tentoonstelling). Op basis van deze informatie kunnen bezoekers beslissen wat ze willen gaan doen.
8. **FYS 1:** De stedenbouwkundige visie wordt uitgebreid met het plein naast het Stedelijk Museum, waardoor de zichtbaarheid van het Arsenaal wordt vergroot en de verbinding met de stad versterkt wordt.
9. **FYS 2:** De omgeving rondom het museum wordt vergroend, zodat het gebouw met haar unieke historische uitstraling meer tot zijn recht komt.
10. **FYS 3:** In samenwerking met de gemeente Coevorden een routing aanbrenge, die leidt langs bezienswaardigheden van de stad Coevorden.
11. **FYS 4:** De herinrichting van het Arsenaal wordt uitgevoerd, waarbij de bibliotheek en overige gebruikers het pand verlaten.
12. **FYS 5:** Nabij de entree wordt een balie met een open uitstraling gepositioneerd, waar bezoekers hartelijk worden ontvangen door een gastheer- of vrouw.
13. **FYS 6:** Bij de herinrichting van het pand een ongeprogrammeerde ruimte te creëren voor het museum en de samenwerkingspartners, zodat zij gestimuleerd worden om nieuwe activiteiten te organiseren en andere collecties ten toon te stellen.
14. **FYS 7:** Een aantal gebreken in het gebouw worden verholpen om het basisniveau weer op orde te krijgen, namelijk: alle ramen en luiken goed afsluitbaar maken, schil energetisch verbeteren, bepalen van maatregelen inzake scheurvorming, schilderwerk en verhelpen van lekkages.
15. **FYS 8:** Een klimaatbeheersingssysteem aanbrengen, waarbij het mogelijk is om circa 4-5 graden terug te koelen. Indien een specifieke tentoonstelling meer eisen stelt aan het klimaat, biedt plaatselijk klimatiseren de oplossing.
16. **FYS 9:** Het opstellen van een lichtplan in combinatie met het vervangen van de armaturen naar LED-verlichting.
17. **FYS 10:** Het verbeteren van de veiligheid door het construeren van een brandcompartiment, het aanbrengen van een beveiligingsschil en het opstellen van een CHV-plan.
18. **FYS 11:** De adviezen van de Zonnebloem inzake toegankelijkheid ter harte nemen en uitvoeren, waarbij afwegingen worden gemaakt t.a.v. betaalbaarheid.
19. **FIN 1:** Het werven van fondsen.
20. **FIN 2:** Het aantrekken van sponsors en het opzetten van een business club.
21. **FIN 3:** Het museum gaat de bestaande arrangementen vernieuwen en in gesprek met de scholen om het erfgoededucatieprogramma door te ontwikkelen.
22. **FIN 4:** Verhuurmogelijkheden van (vergader)ruimten kenbaar maken.

Bijlage 3: Toelichting meerjarenexploitatie-raming

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd in de meerjarenbegroting Stedelijk Museum Coevorden 2023 – 2027, opgesteld door het Stedelijk Museum Coevorden d.d. 11-11-2022.

Omzet

Een prijsverhoging van de entree in 2023 van 25% en een toename van de bezoekersaantallen met jaarlijks 10%

Kostprijs van de omzet

Verhoging educatieprojecten alsmede de aankopen voor de winkel

Personeelskosten

Jaarlijkse indexatie van 3%

Afschrijvingen

Jaarlijkse verhoging van € 500,-

Huisvesting

Jaarlijkse verhoging van 5%

Verkoopkosten

Jaarlijkse verhoging van 5%

Kantoorkosten

Jaarlijkse verhoging van € 500,-

Algemene kosten

Jaarlijkse verhoging van € 500,-

Rentelasten

Jaarlijkse verhoging van € 50,-