

**VERZETSMUSEUM AMSTERDAM**

**ONDERNEMINGSPLAN  
2013 - 2016**

## INHOUD

<b>1 Vooraf</b>	1
<b>2 Terugblik/situatieschets</b>	1
<b>3 Kansen en bedreigingen 2013-2016</b>	2
<b>4 Oplossingen - uitbreiding samenwerking</b>	3
<b>5 Uitgangspunten voor het beleid 2013-2016</b>	4
Missie en visie	4
Plaatsbepaling en waardering	4
Collectie	4
Code Cultural Governance en Culturele diversiteit	4
Samenwerking	5
Publieksontwikkeling en marketing	5
<b>6 Activiteiten</b>	6
Tentoonstellingen	6
Lezingen en debatten	6
<b>7 Belang voor de stad</b>	7
Cultuureducatie	7
Ontwikkeling en doorstroming	7
Wereldklasse	7
<b>8 Financiering</b>	8
Meerjarenbegroting	9

## 1 VOORAF

Het Verzetsmuseum Amsterdam houdt de herinnering levend aan een periode van dictatuur, oorlog en vervolging in 1940-1945; een recente historische periode die zeer ingrijpende gevolgen heeft gehad voor de stad. Het museum geeft daardoor inzicht in de waarde van tolerantie, vrijheid en democratie en draagt bij aan bewust burgerschap.

Het museum heeft de afgelopen jaren een gerespecteerde positie verworven in de stad en onder de andere musea over de Tweede Wereldoorlog, zowel nationaal als internationaal. Het museum is succesvol op het gebied van cultuureducatie en cultureel ondernemerschap; is kansrijk en zal de komende jaren verder groeien.

De gemeente Amsterdam vraagt de culturele instellingen om een ondernemingsplan voor de Kunstenplanperiode 2013-2016 in plaats van het vroegere beleidsplan. Met het van oudsher al krappe structurele budget, een groeiend aantal bezoekers, een uitbreiding met een kindermuseum voor de boeg en dreigende bezuinigingen, staat het Verzetsmuseum inderdaad voor uitdagingen die vooral liggen op het gebied van de bedrijfsvoering. Het museum is kansrijk, maar ook kwetsbaar. Dit plan begint daarom met een korte terugblik en situatieschets waarin de nadruk niet zozeer ligt op het artistiek-inhoudelijke beleid en de behaalde successen, maar meer op de bedrijfsmatige knelpunten. Daarna volgt een overzicht van de kansen en bedreigingen. De derde paragraaf gaat in op de oplossingen om de exploitatie na de uitbreiding met het kindermuseum sluitend te krijgen. Pas in de navolgende paragrafen wordt ingegaan op het inhoudelijk beleid, waarbij op sommige punten de ambities van het museum zijn aangepast aan de veranderde situatie. Die omgekeerde volgorde – eerst kijken naar realiseerbaarheid en dan naar het inhoudelijk beleid – biedt in de huidige situatie het meest effectieve ondernemingsplan voor de komende jaren.

## 2 TERUGBLIK/SITUATIESCHETS

Het gaat goed met het Verzetsmuseum. De bezoekersaantallen groeien gestaag, met als resultaat een nieuw record van 61.126 museumbezoekers in 2011. Het museum ontwikkelde succesvolle – geheel vanuit externe projectsubsidies gefinancierde – tentoonstellingsprojecten. De belangrijkste doelstellingen die het museum in het meerjarenplan 2009-2012 formuleerde zijn bereikt:

- Het museum is er in geslaagd om aantrekkelijke tentoonstellingen te produceren om hiermee nieuwe groepen bezoekers te bereiken. Succesvol waren vooral de tentoonstellingen *Seizoen '40 - '45, Elke dag een draadje* en de tentoonstelling met educatieve website voor het VMBO over Walraven van Hall, waarmee het museum aansloot bij de initiatiefnemers tot de oprichting van een nieuw monument in Amsterdam. De website werd genomineerd voor de geschiedenisonline prijs.

- De ambitie om uit te breiden met een kindermuseum over de ervaringen van kinderen tijdens de Tweede Wereldoorlog, kreeg concreet vorm. Het grootste deel van de benodigde 3,4 miljoen werd geworven bij tal van overheden, fondsen en particulieren. Het benodigde perceel, grenzend aan de huidige vaste expositie, werd gekocht; architect Hans Ruijsenaars maakte een prachtig ontwerp; bezwaren van omwonenden werden juridisch ongegrond verklaard en er werd een door de culturele fondsen hooggeprezen inhoudelijk concept ontwikkeld. De bouw start in februari 2012 en het kindermuseum zal in het voorjaar van 2013 open gaan.
- Het museum is er ook in de oude opzet in geslaagd meer scholieren in groepsverband en meer gezinspubliek te bereiken door stimulering van een betere spreiding van het schoolbezoek over het jaar en door uiteenlopende activiteiten gericht op kinderen. Het groepsbezoek van scholieren groeide tot 17.013 in 2011.
- Het museum bereikte nieuwe groepen bezoekers in de wijken buiten het centrum door de reizende tentoonstelling *Wereldoorlog in de West* over Suriname en de Nederlandse Antillen tijdens de Tweede Wereldoorlog. In samenwerking met het Surinaams Inspraak Orgaan (SIO) was deze expositie te zien op diverse locaties, vooral in Amsterdam Zuidoost (Openbare Bibliotheek, trainingscentrum Politie, pand van de Stichting Vikaash van Hindoestaans-Surinaamse vrouwen, Thaiba Moskee, bejaardencentrum De Drecht). De tentoonstelling werd er jaarlijks bezocht door vrijwel alle basisscholen van dat stadsdeel.
- Mede door de ontwikkeling van een multimediatour en de uitbreiding van de website [www.verzetsmuseum.org](http://www.verzetsmuseum.org) in diverse talen groeide het buitenlandse publiek.
- De collectie werd geheel geregistreerd dankzij een grote bijdrage vanuit het programma *Erfgoed van de oorlog* van het ministerie van VWS. Belangrijkste onderdelen van de collectie werden ook gedigitaliseerd en de gehele collectie werd via de museumwebsite toegankelijk gemaakt voor raadpleging.

Het museum wist en weet veel te bereiken met beperkte middelen, dankzij strategische samenwerking met tal van samenwerkingspartners, effectieve inzet van veel vrijwilligers, en een succesvolle fondsenwerving. De afgelopen jaren werd gemiddeld 67% van de inkomsten gegenereerd uit publieksinkomsten, donaties en projectsubsidies. De Amsterdamse Kunstraad schreef in 2008 in zijn advies: *“Het Verzetsmuseum staat met beide benen in de hedendaagse samenleving en presenteert zich als een vastberaden cultureel ondernemer op het vlak van informatieoverdracht aan kinderen, jongeren en volwassenen.”*

Het meerjarenplan 2009-2012 signaleerde ook knelpunten. Een daarvan, het knellende ruimte gebrek, zal grotendeels worden opgelost doordat het kindermuseum wordt voorzien van een verdieping met kantoorruimtes en een ontvangstruimte voor schoolgroepen. Andere knelpunten zijn nog actueel:

- De reguliere formatie voor gebouwbeheer en ICT is onvoldoende. Door definitieve uitval van de administrateur

die deze taken vervulde werd dit probleem in de afgelopen periode urgent. Het is door het krappe budget niet gelukt een goede, structurele personele oplossing te vinden.

- Vanaf 2007 heeft het museum een Meerjaren Onderhoudsplan (MOP) ten behoeve van het onderhoud van het pand dat in eigendom is van de Stichting (het is een bezuinigde variant van de door een extern bureau opgestelde MOP). Het museum heeft onvoldoende budget om het volgens de MOP jaarlijks noodzakelijke bedrag van ca. € 63.000 te reserveren.

Om deze problemen te ondervangen vroeg het museum in de vorige kunstenplanperiode een extra structurele vastgoedbijdrage van € 60.000, deels te besteden aan een technisch medewerker. Een structurele bijdrage bleek echter niet mogelijk. Het museum ontving wél een grote eenmalige subsidie om uitgestelde en geplande onderhoudswerkzaamheden overeenkomstig het MOP uit te voeren. Daardoor verkeert het pand nog steeds in goede staat. Het structurele knelpunt is echter niet opgelost.

In de afgelopen beleidsperiode kreeg het museum onvoorzien te maken met de bezuinigingen op de gesubsidieerde arbeid. Tot op heden heeft het museum de gevolgen goed kunnen ondervangen. Er is een beleidskeuze gemaakt om voor het baliewerk meer (en uiteindelijk uitsluitend) vrijwilligers in te zetten. Het museum heeft zich met succes ingezet voor de uitstroom van de drie ID-baliemedewerkers en hun vervanging door vrijwilligers. Een consequentie was dat de groepsbezoekregistratie (door het grote aantal wisselende vrijwilligers) niet langer door het baliepersoneel kon worden gedaan. Dit werk vergt meer kwaliteit en continuïteit dan de meeste vrijwilligers bieden; met veel moeite worden deze werkzaamheden toch op vrijwillige basis verricht.

In 2011 had het museum 78 vrijwilligers: 18 vrijwilligers voor baliewerk en toezicht (omgerekend naar 1260 uur per fte 6,5 fte); ca. 40 vrijwilligers waren actief als museumdocenten en groepsbezoekregistratoren (3 fte). In overige functies (technische dienst, bibliotheek, catering, administratie en collectiebeheer) werkten er ca. 20 vrijwilligers in het museum (3,5 fte).

### **3 KANSSEN EN BEDREIGINGEN 2013-2016**

Het museum kan op veel positieve ontwikkelingen rekenen in de periode 2013-2016:

- Door het kindermuseum zal het bezoek van scholieren en gezinnen toenemen. Ook de inkomsten uit entreegeld nemen daardoor toe.
- Doordat de babyboom-generatie met pensioen gaat, zal het aanbod van goed gekwalificeerde vrijwilligers toenemen.
- Vergrijzing van een relatief welvarend deel van de bevolking biedt mogelijkheden om inkomsten te genereren uit lijfrente-polissen en legaten.
- De belangstelling voor de gebeurtenissen uit de Tweede Wereldoorlog blijft toenemen bij de belangrijkste doelgroepen: het cultureel geïnteresseerde publiek, buitenlandse toeristen en het onderwijs, waar het thema onderdeel is van het curriculum.
- Het museum draagt bij aan de door de gemeente nagestreefde profilering van Amsterdam als een stad van tolerantie, openheid en vrijheid. In een periode dat de laatste getuigen wegvallen houdt het museum de herinnering levend aan een tijd waarin mensen zich teweer stelden tegen de ondermijning van vrijheid, tolerantie en democratie.

Het museum moet met de volgende negatieve effecten rekening houden:

- Door het kindermuseum nemen de exploitatiekosten toe: energiekosten, schoonmaakkosten, onderhoudskosten, kosten voor groepsbezoekregistratie en museumdocenten. Groepsbezoekregistratoren en museumdocenten zijn vrijwilligers die de maximale vrijwilligersvergoeding ontvangen die door de belastingdienst wordt geaccepteerd. Het team van vrijwillige museumdocenten zal groeien van de huidige 40 tot 70 personen.
- Verdere afbouw van de gesubsidieerde arbeid. De technisch medewerker en de collectiebeheerder vervullen cruciale functies in het museum vanuit een Sargentiniabaan. Ze zijn respectievelijk 58 en 59 jaar oud en de eerste heeft een zeer slechte gezondheid.
- De druk op de culturele fondsen zal fors toenemen terwijl hun budgetten kleiner worden. Het museum financiert het grootste deel van de activiteiten door fondsenwerving. Door een deel van de reguliere personeelskosten op te nemen in de projectkosten dragen projectsubsidies bij aan de structurele exploitatiekosten.
- Kosten door de toenemende eigen bijdrage die wordt gevraagd voor deelname aan samenwerkingsverbanden en collectieve evenementen.
- Afname van het aantal particuliere donateurs door het wegvallen van de natuurlijke achterban van het museum: de verzetsgeneratie. Het museum heeft al jaren te maken met een afnemend aantal leden van de Vriendenstichting. Doordat de gemiddelde bijdrage stijgt, is het tot op heden gelukt om de bijdrage aan de exploitatie van het museum (ca. 35.000 euro per jaar) gelijk te houden. Daling van deze inkomsten is echter te voorzien en binding van jongere generaties aan het museum vergt investeringen.
- De ervaring heeft geleerd dat het Verzetsmuseum niet geschikt is voor commerciële sponsoring. Het museum gaat over een tijd van schaarste en onderdrukking en daar worden bedrijven niet graag mee geassocieerd. Als liefdadigheidsdoel voor bedrijven is het museum ook niet geschikt omdat de bereikte bezoekers niet overwegend kansarm zijn.

## 4 OPLOSSINGEN - UITBREIDING SAMENWERKING

Het Verzetsmuseum werkt al jaren op basis van minimale structurele budgetten en groeit verder in een tijd waarin het moeilijk zal zijn aanvullende subsidies te verkrijgen.

Het museum kan niet bezuinigen op de personele kosten. Er is één regulier betaalde baliemedewerkster vervangbaar door vrijwilligers. Deze medewerkster is echter in vaste dienst. Het overige reguliere personeel werkt zeer efficiënt en is onmisbaar om continuïteit en kwaliteit te bieden in een organisatie die voor het uitvoerende werk grotendeels draait op inzet van teams van wisselende vrijwilligers, die doorgaans enkele uren of hooguit enkele dagdelen per week werken.

Ook op de huisvestingskosten kan niet veel worden bezuinigd. In het kader van het streven naar duurzaamheid vanuit het samenwerkingsverband van instellingen in de Oostelijke binnenstad De Plantage, is een nulmeting opgesteld. Hieruit blijkt dat het Verzetsmuseum relatief zeer voordelig (en daardoor onbedoeld ook duurzaam) opereert. Het kindermuseum wordt duurzaam en energiezuinig gebouwd.

Het museum heeft naar andere oplossingen gezocht door uitbreiding en intensivering van de samenwerking, verschuiving van de werkzaamheden, verhoging van de tarieven, het genereren van nieuwe inkomsten en bezuiniging op de projecten.

- De entreegelden, schooltarieven, de tarieven voor zaalverhuur en minimumbijdrage aan de Vriendenstichting worden verhoogd, om te beginnen per 1 januari 2012. Het museum gaat uit van verdere stapsgewijze verhogingen in 2014 en 2016.
- Het museum heeft zich aangesloten bij het cluster van historische musea onder leiding van het Amsterdam Museum om back-office te delen, en de eigen zwakke bezetting op het gebied van de bedrijfsvoering te versterken. In dit kader wordt gestreefd naar het realiseren van besparingen bij alle partners door gezamenlijke onderhoudscontracten en gezamenlijke inhuur van diensten op het gebied van beveiliging en alarmopvolging, etc.
- Met het Nederlands Instituut voor Oorlogs-, Holocaust- en Genocidestudies (NIOD) wordt een convenant gesloten. Het NIOD zal bij extern te financieren onderzoeksprojecten in de aanvraag ook een tentoonstelling opnemen, die zal worden gemaakt met het Verzetsmuseum. De twee instellingen hebben dit eerder succesvol gedaan in het kader van het onderzoeksproject naar de terugkeer en opvang na de Tweede Wereldoorlog in 2003. Aan 'benutting van kennis' wordt in de wetenschappelijke wereld toenemende waarde gehecht. Het NIOD en het Verzetsmuseum verwachten dat dit één keer per twee jaar in een groot tentoonstellingsproject kan resulteren. Het heeft vele voordelen: nieuwe, wetenschappelijke fondsen worden benut en er kan worden geprofiteerd van diepgaand nieuw historisch onderzoek

wat de tentoonstellingen interessanter zal maken voor het publiek en de media.

- Het Verzetsmuseum heeft in het veld een goede naam opgebouwd met de organisatie van lezingen en debatten waarin het historische thema van het museum wordt verbonden met de actualiteit. Het museum organiseert jaarlijks een reeks lezingen in samenwerking met het NIOD en mediapartner Historisch Nieuwsblad, de Anton de Kom-lezing met antidiscriminatiebureau Art.1 en mediapartner Trouw, en het Geuzenpenningdebat rondom de jaarlijkse laureaat, in samenwerking met de Stichting Geuzenpenning. Het museum hecht inhoudelijk waarde aan deze lezingen, maar ze kosten relatief veel inspanning. De Anne Frank Stichting wil zich meer extern profileren en waardeert de kwaliteit van de door het Verzetsmuseum georganiseerde lezingen. Het zal zich als partner aansluiten bij de Anton de Kom-lezing en het Geuzenpenningdebat. Door deze krachtige, financieel onafhankelijke partner wordt het museum ontlast en zal de belangstelling voor deze evenementen toenemen.
- Het museum is al vanaf de oprichting actief in het samenwerkingsverband van instellingen in de Oostelijke binnenstad De Plantage. Vanaf 2005 maakt de directeur van het Verzetsmuseum deel uit van het bestuur. Onder haar voorzitterschap werd gefuseerd met het deels overlappende samenwerkingsverband Groot Waterloo. De Plantage was tot voor kort vooral gericht op marketing, maar richt zich vanaf 2011 ook op duurzaamheid en samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering. Mogelijkheden tot gezamenlijke inkoop worden onderzocht om bijvoorbeeld kantoor- en energiekosten te besparen.
- De samenwerking met de Anne Frank Stichting zal de medewerker Pr en Randprogrammering ontlasten. Zij zal ruimte krijgen zich te wijden aan activiteiten die gericht zijn op het genereren van inkomsten: verbetering van het winkelbeleid, zaalverhuur, en de werving van bedrijfsdonateurs, particuliere donateurs en legaten.
- Het Verzetsmuseum kan er niet meer vanuit gaan dat het – zoals de afgelopen jaren het geval was – tentoonstellingsprojecten van enkele tonnen gefinancierd kan krijgen. Het museum zal zich daarom meer richten op *low budget* producties. Er zal worden geïnvesteerd in goede standaardpanelen en -vitrines die geschikt zijn voor hergebruik. Variatie in vorm zal met eenvoudige middelen worden gerealiseerd.
- Het Verzetsmuseum speelde een voortrekkersrol bij de oprichting van een stichting van acht landelijke WOII-musea eind 2011. Ook de Hollandsche Schouwburg/Joods Historisch Museum participeert daarin. De stichting streeft naar bundeling van krachten ter verbetering van effectiviteit, kwaliteit en bereik.

Het museum heeft de optie onderzocht om het schoonmaakwerk met vrijwilligers uit te voeren. Dit werk kan worden gedaan in teams van wisselende mensen die ieder een beperkt aantal uren per week werken waardoor het zich leent voor uitvoering

door vrijwilligers. De aard van dit werk is echter onaantrekkelijk, waardoor een aparte medewerker voor werving en begeleiding noodzakelijk is. Per saldo is het financiële voordeel te gering om dit experiment – dat ook risico's kent – aan te gaan.

Omdat de Sargentibanen vooralsnog niet zullen worden opgeheven, heeft het museum nog geen plan gemaakt om het eventuele vertrek van de technisch medewerker en collectie-beheerder te ondervangen. Mocht dit gebeuren dan zal het beleid moeten worden herzien.

## **5 UITGANGSPUNTEN VOOR HET BELEID 2013-2016**

### **MISSIE EN VISIE**

De periode van dictatuur, oorlog en vervolging tijdens de Tweede Wereldoorlog heeft zeer ingrijpende gevolgen gehad voor de stad Amsterdam, Nederland, Europa en grote delen van de wereld. Het Verzetsmuseum houdt de herinnering daaraan levend door vanuit verschillende invalshoeken aandacht te besteden aan persoonlijke verhalen uit die tijd. Dit biedt bezoekers de mogelijkheid tot herkenning en identificatie, en creëert inzicht in de waarde van tolerantie, vrijheid en democratie. Het museum leert dat vrijheid en welvaart niet vanzelfsprekend zijn en draagt zo bij aan bewust burgerschap in een cultureel diverse samenleving.

Het is de missie van het Verzetsmuseum om museale en educatieve producties te maken van historische en vormtechnische topkwaliteit. Het museum combineert daarbij beproefde middelen met innovatieve technieken om het zware thema van het museum toegankelijk te maken. Effectbejag door sensatiezucht of door interactiviteit die leuk is maar weinig inhoud overbrengt, wordt bewust vermeden.

Strategische samenwerking is een belangrijk middel van het Verzetsmuseum om als relatief kleine instelling steeds nieuwe doelgroepen te bereiken en het thema van het museum te verbinden met de actualiteit.

### **PLAATSBEPALING EN WAARDERING**

Het Verzetsmuseum is gevestigd aan de rand van de door de oorlog verdwenen Joodse wijk in de Oostelijke binnenstad; een wijk vol plekken die herinneren aan vervolging en verzet, zoals de aanslag op het bevolkingsregister en de redding van ruim 600 joodse kinderen. Het Verzetsmuseum vertelt een belangrijk historisch verhaal op een relevante plek. Het biedt een essentiële aanvulling op de Hollandsche Schouwburg en het Anne Frank Huis, die gewijd zijn aan één specifiek aspect van de bezetting. De andere musea in Nederland over de Tweede Wereldoorlog zijn óf regionaal, óf ontleen hun bestaansrecht aan een kamp of slagveld en stellen de vervolging of de militaire oorlogvoering centraal. Het Verzetsmuseum gaat over de héle bevolking, die voor dilemma's kwam te staan door de aantasting van de nationale onafhankelijkheid en democratische rechtsorde.

Binnen de nationale en internationale musea over de Tweede Wereldoorlog heeft het museum vanwege deze invalshoek een uitstekende reputatie.

De wisseltonstellingen van het Verzetsmuseum worden vanwege hun kwaliteit vaak overgenomen door andere musea. De tentoonstelling over voetbal in oorlogstijd werd in 2010 geëxposeerd in Overloon, die over Walraven van Hall is najaar 2012 te zien in Vught. Het museum kan de tentoonstellingen financieren uit externe middelen door een goede naam bij de fondsen. Het Historisch Nieuwblad riep in 2004 in een test het Verzetsmuseum uit tot beste historische museum van Nederland. Jaarlijks wordt het Verzetsmuseum als *good practice* bezocht door delegaties van museummedewerkers vanuit de hele wereld die een museum willen inrichten over hun oorlogsgeschiedenis. Schoolkinderen en docenten geven de educatieve programma's in de evaluaties hoge cijfers en veel scholen komen jaarlijks terug.

### **COLLECTIE**

Het Verzetsmuseum beheert en presenteert een belangrijke, en nog steeds groeiende collectie authentiek materiaal over het dagelijks leven en het verzet in Nederland, Nederlands-Indië en Suriname en de Nederlandse Antillen tijdens de Tweede Wereldoorlog. Amsterdam had een centrale rol in het verzet, en verloor door deportatie 10% van de bevolking. Een zeer groot deel van de collectie, die sinds 2010 toegankelijk is via [www.verzetsmuseum.org/collectie](http://www.verzetsmuseum.org/collectie), heeft betrekking op Amsterdamse onderwerpen. Het museum beheert honderden verzamelingen van Amsterdamse verzetsmensen en topstukken van Gerrit van der Veen, Willem Arondéus, Arie Addicks, Jacques van der Kar en vele anderen.

De beleidsdoelen om de collectie volledig te registreren en ontsluiten zijn bereikt. Het museum gaat zich in de periode 2013-2016 oriënteren op uitwisseling (ruil) van collectie met collega-instellingen en op afstoting. Het collectieplan zal hiertoe in 2012 worden herzien.

### **CODE CULTURAL GOVERNANCE EN CULTURELE DIVERSITEIT**

Sinds mei 2009 zijn de statuten van de Stichting aangepast conform de Code Cultural Governance. In de geest van de Code Culturele Diversiteit streeft het museum ernaar dat het personeel, bestuur en vrijwilligers een betere afspiegeling gaan vormen van de bevolking. Van de vijf stafmedewerkers is er één (de administrateur) van Marokkaanse komaf. Van de gesubsidieerde medewerkers en vaste vrijwilligers zijn er negen van allochtone afkomst (o.a. Surinaams, Puertoricaans, Kroatisch, Tjechisch). Het museum wil meer nieuwe Nederlanders opnemen in het team van vrijwillige museumdocenten, dat door het kindermuseum zal groeien van 40 tot 70 personen. Om een brug te slaan naar deze groepen zal het bestuur (waarin nu één bestuurslid van Turkse komaf) worden uitgebreid met twee jongere bestuursleden afkomstig uit deze groepen. Ook wordt de samenwerking met de PABO (Hogeschool van Amsterdam), met veel allochtone studenten, geïntensiveerd.



## **SAMENWERKING**

Voor het Verzetsmuseum – dat met beperkte middelen veel wil bereiken – is strategische samenwerking van essentieel belang.

In de museumsector vervult het Verzetsmuseum een actieve rol in de samenwerking in de buurt (cultureel samenwerkingsverband De Plantage), de stad (door aansluiting bij het cluster van Amsterdamse erfgoedmusea) en het land (in de Stichting Musea en Herinneringscentra '40-'45, die eind 2011 is opgericht als vervolg op al bestaande informele overleggen van directeuren, conservatoren en educatoren). Ook internationaal werkt het museum regelmatig samen met collegamusea, vooral ten behoeve van tentoonstellingen met buitenlandse onderwerpen.

Het Verzetsmuseum werkt voorts specifiek samen met de inhoudelijk verwante collegamusea in Amsterdam: de Hollandsche Schouwburg/Joods Historisch Museum en het Anne Frank Huis. Het Verzetsmuseum heeft in samenwerking met hen een wandelbrochure uitgebracht langs deze musea, waarin onderweg wordt stilgestaan bij de gebeurtenissen die zich tijdens de bezetting op diverse plaatsen hebben afgespeeld. Deze collega's zijn betrokken bij de ontwikkeling van het inhoudelijke concept van het kindermuseum door deelname aan de klankbordgroep. Ook ten behoeve van het educatieve groepsbezoek wordt samengewerkt.

Voor het organiseren van lezingen en debatten, waarin vaak de relatie wordt gelegd naar de actualiteit, werkt het museum samen met instellingen buiten de museumsector, met inhoudelijke expertise en eigen netwerk. De afgelopen jaren heeft het museum met succes ook mediapartners bij de lezingen betrokken. Regelmatige partners zijn Amnesty International, Auschwitz Comité, Stichting Vluchteling en Pax Christi; vaste partners zijn het NIOD, Stichting Sobibor, Historisch Nieuwsblad, antidiscriminatiebureau Art.1, Trouw en de Stichting Geuzenpenning.

Als educatieve instelling bij uitstek werkt het museum uiteraard ook samen met scholen. Vaste samenwerkingspartners zijn De Mijlpaal en De Pinksterblom in Amsterdam (primair onderwijs) en het Pascal College in Zaandam (VMBO). Docenten van deze scholen zijn betrokken bij de ontwikkeling en het testen van educatieve materialen en programma's en hebben zitting in de klankbordgroep die meedenkt over de ontwikkeling van het kindermuseum. Hun leerlingen zijn betrokken in kinderpanels. Ook incidenteel werkt het Verzetsmuseum regelmatig samen met scholen. Zo waren leerlingen van het Mediacollege Amsterdam (VMBO/MBO) vormgevers en bouwers van de tentoonstelling *Protesteer!* in 2009. Het museum biedt stageplekken aan studenten van de PABO (Hogeschool van Amsterdam), Reinwardt Academie en Universiteit van Amsterdam.

Om nieuwe Nederlanders buiten schoolverband te bereiken, werkt het museum samen met het Surinaams Inspraak

Orgaan (reizende tentoonstelling *Wereldoorlog in de West*), het Amsterdamse museale samenwerkingsverband Stad en Taal (voor het inburgeringsprogramma *Bezet en Bevrijd*), de Stichting voor Kennis en Sociale Cohesie (voor buitenschoolse groepen) en de Stichting Herstelling (voor probleemjongeren).

In 2013-2016 worden de bestaande samenwerkingsverbanden voortgezet en, zoals in paragraaf 4 vermeld, geïntensiveerd, om te kunnen blijven groeien in een tijd van bezuinigingen. De Anne Frank Stichting gaat participeren in de organisatie van lezingen; het NIOD wordt een vaste partner voor het organiseren van tentoonstellingen. Het museum gaat voorts samenwerken in de cluster van Amsterdamse erfgoedmusea, in 2012 om te beginnen op het terrein van de bedrijfsvoering. De mogelijkheden tot uitbreiding van de samenwerking door afstemming activiteiten en gezamenlijke marketing zal in de loop van 2013-2016 worden onderzocht. Ten behoeve van de werving van de extra vrijwillige museumdocenten voor het kindermuseum gaat het museum structureel samenwerken met PABO's en lerarenopleidingen (HBO/WO).

## **PUBLIEKSONTWIKKELING EN MARKETING**

De oprichters van het Verzetsmuseum hadden vooral een educatief doel. Het Verzetsmuseum heeft zich dan ook van oudsher gericht op de ontwikkeling van educatieve programma's voor schoolgroepen. Het thema van het museum bleek buitenlandse (vooral Engelstalige) toeristen in hoge mate aan te spreken. Al vanaf de oprichting in 1985 kreeg het museum spontaan veel buitenlandse bezoekers.

Het museum enquêteert één week per maand de individuele bezoekers om onder andere herkomst en leeftijd van bezoekers en effect van communicatiemiddelen te onderzoeken. Bij schoolbezoek wordt herkomst en aard van de groepen geregistreerd en geanalyseerd.

Herkomst van de 44.113 individuele bezoekers in 2011 was: regio Amsterdam 14%, de rest van Nederland 24%, buitenland 62%. Ongeveer 45% van de bezoekers was afkomstig uit Engelssprekende landen (Groot-Brittannië, Ierland, Canada, Australië, Nieuw Zeeland, Verenigde Staten), 13% uit de rest van West-Europa en 4% uit de rest van de wereld.

Van de 17.013 bezoekers in schoolverband kwam in 2011 20% uit Amsterdam, 69% uit de rest van Nederland en 11% uit het buitenland. De laatste categorie is groeiend. Het museum ontving de afgelopen jaren groepen uit Argentinië, België, Canada, Colombia, Denemarken, Engeland, Frankrijk, Griekenland, Spanje en de Verenigde Staten.

De afgelopen jaren heeft het Verzetsmuseum met succes geprobeerd meer individuele Nederlandse bezoekers te werven door middel van tentoonstellingen met aansprekende onderwerpen voor diverse doelgroepen, waarvoor dankzij de projectsubsidies ook ruime PR-budgetten beschikbaar waren. In de periode 2013-2016 gaat het museum zich – goed aansluitend bij het beleid van de gemeente Amsterdam – meer

richten op de traditionele vaste publieksgroepen: scholieren in groepsverband en buitenlandse toeristen.

Groei van schoolbezoek wordt fysiek mogelijk dankzij het nieuwe kindermuseum. Het kindermuseum is gericht op kinderen van 9 tot 14 jaar uit primair onderwijs en het VMBO. Omdat het museum nu veel groepen moet afwijzen, zal het niet zeer veel wervingsinspanning vergen om de nagestreefde groei (zie paragraaf 7) te bereiken. Het percentage schoolbezoek vanuit Amsterdam zal hierdoor toenemen. Er zal een aantrekkelijk openingsevenement, een zichtbaarheids campagne en een onderwijsmailing worden georganiseerd, en de didactische vakbladen zullen worden benaderd. Het gezinspubliek wordt bereikt via *free publicity*, kortingsacties met samenwerkingspartners zoals Stadspas, Museumkaart, Nederlandse Spoorwegen, en door gecombineerde acties en activiteiten met bijvoorbeeld het kindermuseum van het Joods Historisch Museum en het NEMO. Kinderen kunnen vervolg geven aan hun bezoek en zich binden aan het kindermuseum via de website en sociale media.

Het Verzetsmuseum streeft naar verdere groei van buitenlands publiek door:

- het tweetalige kindermuseum dat ook buitenlands gezinspubliek (nu al groeiend) gaat trekken.
- meer thematentoonstellingen gericht op toeristen.
- verdere uitbreiding van de toegankelijkheid van het museum in andere talen (nu Nederlands, Engels, Frans, Duits, Spaans). De huidige multimediatour wordt daartoe vervangen door een nieuw systeem, bijvoorbeeld de Podcatcher. Ook de anderstalige website-onderdelen zullen worden uitgebreid.
- het enthousiasme van de buitenlandse bezoekers beter te benutten door stimulering van (nu al spontaan) gebruik sociale media.

Het totale aantal bezoekers zal naar verwachting toenemen tot 72.000 in 2016. Het museum blijft regelmatig publieks-onderzoek verrichten. Na de opening van het kindermuseum zal de waardering van de verschillende publieksgroepen (leerlingen primair onderwijs, leerlingen VMBO, Nederlandse en buitenlandse gezinnen) worden onderzocht om de bezoekers effectiever te kunnen benaderen.

## 6 ACTIVITEITEN

### TENTOONSTELLINGEN

Het Verzetsmuseum maakt tentoonstellingen voor uiteenlopende doelgroepen om steeds nieuwe bezoekers te werven. Persoonlijke verhalen uit de Tweede Wereldoorlog van allerlei bevolkingsgroepen staan daarin centraal. Recente voorbeelden zijn de nu nog reizende *Wereldoorlog in de West* (voor Surinamers en Antillianen); *Seizoen '40-'45* (voor jeugdige amateurvoetballers); *Elke dag een draadje. Borduren in gevangenschap* (voor liefhebbers van handwerken).

Regelmatig exposeert het museum tentoonstellingen met buitenlandse onderwerpen (historisch of actueel) in samenwerking met buitenlandse partners. Succesvolle voorbeelden uit de afgelopen jaren waren tentoonstellingen over Deens verzet (met het *Museet for Danmarks Frihedskamp*), over het lied Lilly Marleen (met het *Haus der Geschichte* in Bonn), over het Servische jongerenverzet tegen Milosevic (met leden van de voormalige verzetsgroep Otpor in Belgrado) en over de strijd voor een onafhankelijk Tibet (met de *International Campaign for Tibet*).

De afgelopen jaren organiseerde het museum ook veel kindertentoonstellingen die geschikt waren om schoolgroepen te ontvangen waarvoor geen plaats meer was in de vaste opstelling, zoals recent *De Ontdekking*.

In 2013-2016 zal veel tijd worden besteed aan het te openen kindermuseum ten koste van de wisseltentoonstellingen. Het museum zet het veel geprezen expositiebeleid in principe voort, maar programmeert, zoals vermeld in paragraaf 4, iets minder tentoonstellingen (maximaal vier per jaar) voor lagere budgetten.

Het museum zal zich vanwege het kindermuseum minder dan voorheen richten op wisseltentoonstellingen voor kinderen, en meer op thema's die buitenlandse toeristen aanspreken. In het kindermuseum komt een vast onderdeel over de Tweede Wereldoorlog wereldwijd, met kinderverhalen vanuit de hele wereld. Dit biedt nieuwe Nederlanders en buitenlandse toeristen herkenning. Met het NIOD zal waarschijnlijk een tentoonstelling worden georganiseerd op basis van internationaal vergelijkend onderzoek naar propaganda; de educatie wordt gericht op mediawijsheid.

### LEZINGEN EN DEBATTEN

In lezingen en debatten legt het Verzetsmuseum de relatie met de actualiteit. Het museum streeft ernaar in 2013-2016 de jaarlijkse evenementen van de afgelopen jaren, georganiseerd met vaste samenwerkingspartners, voort te zetten:

- De lezingenserie *Helden en Schurken* met het NIOD en mediapartners Historisch Nieuwsblad en VPRO/OVT, waarin actuele historische thema's en debatten en de resultaten van nieuw historisch onderzoek worden gepresenteerd.
- Het Geuzenpenningdebat rondom de laureaat van de Geuzenpenning met de Stichting Geuzenpenning en vanaf 2013 als toegevoegde partner de Anne Frank Stichting.
- De Anton de Kom-lezing, waarin het verband wordt gelegd naar hedendaagse discriminatie, in samenwerking met Art. 1, mediapartner Trouw, en vanaf 2013 als toegevoegde partner de Anne Frank Stichting.
- Sobiborbijeenkomst, rond 14 oktober, de herdenkingsdag van de opstand in vernietigingskamp Sobibor, in samenwerking met de Stichting Sobibor.

Daarnaast zal het museum – inspeliend op de actualiteit of op initiatieven van derden – incidenteel lezingen, debatten en boek- en filmpresentaties blijven organiseren.



[In het aanvraagformulier voor de Kunstenplansubsidie zijn ook de vaste opstelling en de educatieve programma's – zie onderstaand – als activiteiten vermeld om uit te komen op het totale aantal verwachte bezoekers. De verdeling van de bezoekersaantallen per activiteit in het formulier is niet geheel conform de werkelijkheid, aangezien de bezoekers doorgaans meerdere activiteiten bezoeken tijdens één museumbezoek.]

## 7 BELANG VOOR DE STAD

### CULTUUREDUCATIE

Het Verzetsmuseum Amsterdam wijst op de risico's van dictatuur, discriminatie en intolerantie; juist kinderen onder de 14 jaar zijn beïnvloedbaar en leven intens mee met persoonlijke verhalen. De helft van deze groep is van niet-Westerse komaf. Het museum heeft gekozen voor uitbreiding met een kindermuseum om zijn boodschap beter te kunnen overbrengen aan veel meer kinderen van deze leeftijd uit het primair onderwijs en VMBO. In de huidige vaste opstelling zal het Verzetsmuseum groepen vanuit HAVO/VWO blijven ontvangen.

Het Verzetsmuseum heeft diverse cultuureducatieve programma's voor het reguliere onderwijs (rondleiding, onderzoeksopdracht, buurtwandeling) naast wisselende educatieve programma's (bij wisselentoonstellingen), die aansluiten op het basispakket. Alle programma's worden in twee varianten, voor twee niveau/leeftijdsgroepen aangeboden. Voorts heeft het museum programma's voor slechthorenden (speciaal onderwijs; primair en voortgezet onderwijs), een lespakket voor het primair onderwijs (*Verzet je!*), een educatieve website voor VMBO ([www.walravenvanhall.nl](http://www.walravenvanhall.nl)); programma's voor inburgeraars, buitenschoolse groepen en probleemjongeren. In het kindermuseum worden vanaf april 2013 nieuwe programma's aangeboden voor primair onderwijs en VMBO. De Stichting Taalvorming gaat een verwerkingsles op school bij het kindermuseum ontwikkelen.

Het kindermuseum zal na de opening in het voorjaar van 2013 niet direct op volle toeren draaien. Er worden in 2012 nog geen groepen geboekt voor het kindermuseum; de praktische en inhoudelijke details van het educatieve programma moeten in de testfase worden uitgewerkt. In 2013 zal er daardoor vooral sprake zijn van een verschuiving van groepen. Basisscholen en VMBO-scholen die nu de vaste opstelling bezoeken, zullen in plaats daarvan het programma in het kindermuseum doorlopen. Daarna zal het aantal scholieren geleidelijk toenemen, van 17.000 in 2013 tot 22.000 in 2016. De scholieren uit primair onderwijs en VMBO nemen toe van 7.500 in 2013 tot 11.000 in 2016. Het aantal groepen uit HAVO/VWO, HBO/WO, inburgeringsgroepen en buitenlandse studenten neemt toe van ruim 9.500 in 2013 tot 11.000 in 2016.

### ONTWIKKELING EN DOORSTROMING

Door de inzet van vrijwilligers draagt het museum bij aan ontwikkeling en doorstroming, enerzijds van succesvolle jonge professionals, anderzijds van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Het Verzetsmuseum leidt museumdocenten intern op; ze worden daarna begeleid en regelmatig bijgeschoold. Van de huidige 40 museumdocenten zijn 13 studenten HBO/WO. Ze bekwamen hun educatieve vaardigheden en doen beroepsgereleerde werkervaring op. Voor het kindermuseum zijn 30 extra museumdocenten nodig. Een structurele samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam is hiertoe in voorbereiding. Het aandeel van de studenten binnen het team van museumdocenten zal toenemen en er zal meer doorstromen zijn. Het aantal opgeleide museumdocenten dat doorstroomt uit deze groep, zal groeien van 3 in 2013 tot 6 in 2016.

Onder de vrijwilligers bevinden zich ook mensen die door een lichamelijke of psychische beperking een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Hun inzet in het museum draagt bij aan sociale activering en aan arbeidsparticipatie door de doorstromen naar regulier werk. Een onderzoek verricht door Arcadis in 2009 gaat uit van de doorstromen van jaarlijks gemiddeld 7 vrijwilligers uit deze categorie naar regulier werk na de uitbreiding met het kindermuseum.

### WERELDKLASSE

In de huidige beleidsperiode bezoeken jaarlijks ongeveer 27.500 individuele buitenlandse bezoekers het Verzetsmuseum. Voor meerdaagse verblijfstoeristen is het Verzetsmuseum een aantrekkelijke aanvulling op de grote musea in de stad. Vanaf de verhuizing in 1999 naar de Plantagebuurt is het museum zich bewust op het internationale publiek gaan richten. De opstelling is tweetalig en alle tentoonstellingen worden van vertalingen voorzien; reisgidsen worden regelmatig geïnformeerd. In 2005 opende een vast museumonderdeel over de overzeese gebiedsdelen tijdens de Tweede Wereldoorlog. Vanaf 2006 heeft het museum multimediatours en website-onderdelen in diverse talen. Regelmatig verschijnen er enthousiaste aanbevelingen over het museum op sociale media zoals *Tripadvisor*.

In het internationale museumveld geldt het Verzetsmuseum Amsterdam als een goed voorbeeld van de manier waarop verschillende standpunten in een opstelling over een oorlogssituatie kunnen worden belicht. Het museum ontvangt dan ook vaak buitenlandse professionals via de *International Taskforce for Holocausteducation* (ITF) en de Nederlandse Museumvereniging, en steeds meer groepen buitenlandse studenten. Het museum heeft Duitse stagiairs via de *Aktion Sühnezeichen Friedensdiensten*. Het museum werkt voorts regelmatig internationaal samen voor tentoonstellingen over buitenlandse onderwerpen en levert bijdragen aan musea in het buitenland zoals recent *Museum of the Second World War* in Gdansk. In 2013-2016 komt er een vast onderdeel over de Tweede Wereldoorlog wereldwijd in het tweetalige kindermuseum.

Het kindermuseum zal als een van de weinige kindermusea over de Tweede Wereldoorlog ook internationale aandacht trekken. Om hier aandacht voor te vragen onderzoekt het Verzetsmuseum in samenwerking met het Joods Historisch

Museum de mogelijkheden om een internationaal congres over Holocaust-gerelateerde kindermusea te organiseren in het herdenkingsjaar 2015. Voor de vaste museumdocenten wordt een internationale uitwisseling georganiseerd. In het tentoonstellingsbeleid zal het Verzetsmuseum meer dan voorheen onderwerpen programmeren die toeristen aanspreken.

## 8 FINANCIERING

De consequenties van het boven beschreven beleid zijn verwerkt in de meerjarenbegroting 2013-2016 (gebaseerd op prijspeil 2013).

Baten:

- De publiekinkomsten stijgen door toename bezoek, verhoging van de tarieven en toename van de opbrengsten uit winkerverkoop, zaalverhuur, etc.
- Het museum gaat inkomsten genereren door werving van bedrijfsdonateurs, en gaat uit van een toename van inkomsten uit giften, legaten en lijfrentepolissen.
- Het museum houdt rekening met een afname van het jaarlijks te werven bedrag aan projectsubsidies tot € 200.000, waarvan de helft uit publieke middelen. Door kapitalisering van eigen uren dragen de projecten jaarlijks € 30.000 bij aan de exploitatie. (In de cijfers van 2013 zijn tevens de projectsubsidies voor de afronding van het kindermuseum opgenomen.)
- De bijdragen vanuit de Vriendenstichting nemen licht af van de huidige € 35.000 tot € 31.000 in 2016.

Lasten:

- Het museum gaat uit van een gelijkblijvend personeelsbestand: 9,9 fte, verdeeld over dertien personen, van wie er tien regulier in dienst zijn en drie in een gesubsidieerde regeling. De toename van de personele activiteitenlasten komt voort uit periodieke salarisverhogingen en toename van de vrijwilligersvergoedingen voor de museumdocenten. De toename van de personele beheerslasten komt eveneens voort uit periodieke en uit vermindering loonkostensubsidies en toename van de detachingsbijdragen voor gesubsidieerd personeel.
- De aanzienlijke uitbreiding van de reguliere educatieve activiteiten door de uitbreiding met het kindermuseum wordt geheel ondervangen door de inzet van vrijwilligers. Deze essentiële uren zijn in de begroting niet gekapitaliseerd.

Het aantal vrijwilligersuren voor museumdocenten en groepsbezoekregistratoren neemt toe van de huidige 3 fte tot 5 fte. Het aantal vrijwilligers voor de technische dienst neemt toe van de huidige 0,5 fte tot 1 fte (uitgaande van handhaving van de Sargentinibaan technisch medewerker). Het aantal vrijwilligers zal groeien van de huidige 78 (12 fte) tot ruim 120 (minimaal 14,5 fte)

- Huisvestingslasten nemen structureel toe door de uitbreiding met het kindermuseum. De jaarlijkse kosten voor energie en schoonmaak nemen toe van de huidige € 86.620 tot € 109.100.

Op basis van het gedetailleerde bestek voor de bouw en installaties van het kindermuseum heeft het Verzetsmuseum een nieuw Meerjaren Onderhoudsplan laten maken die de gemeente separaat is toegestuurd. De jaarlijkse vaste onderhoudskosten nemen toe van de huidige € 24.000 tot € 31.000. De jaarlijks te reserveren kosten voor groot onderhoud nemen toe van de huidige € 63.000 tot € 74.000 (op basis van de kosten voor 40 jaar). Het museum heeft het te reserveren MOP-bedrag nooit geheel gereserveerd en is toch in staat gebleken om door uitstel van werkzaamheden die niet écht nodig zijn, inzet van vrijwilligers en investeringen vanuit projectsubsidies het gebouw in goede staat te houden. Het museum gaat daarom uit van een jaarlijkse reservering van € 40.000.

- De activiteitenlasten blijven per saldo gelijk. De toegenomen kosten voor opdrachtenboekjes van het kindermuseum worden gecompenseerd door bezuinigingen op andere posten.

Rekening houdend met de tijdsomstandigheden vraagt het museum de gemeente om een bijdrage van € 380.000, waarvan € 40.000 als bijdrage aan de (op € 71.000 begrote) kosten voor vastgoedonderhoud. Om de exploitatie sluitend te krijgen zal het museum de reserve ten behoeve van exploitatietekorten aanspreken. Het museum ziet dit als een verantwoorde overbrugging van de periode waarin het gaat uitbreiden in tijd van bezuinigingen.

De eigen inkomsten voor het museum nemen ten opzichte van de huidige beleidsperiode licht af door vermindering van de inkomsten uit projectsubsidies. Het percentage eigen inkomsten zonder projectsubsidies uit publieke middelen zal gedurende de komende beleidsperiode weer licht stijgen van 48% in 2013 tot 51% in 2016.

Bestuur, directeur, staf Verzetsmuseum Amsterdam, januari 2012

## MEERJARENBEGROTING VERZETSMUSEUM AMSTERDAM

(prijspeil 2013)	2013	2014	2015	2016
<b>BATEN</b>				
<i>Directe opbrengsten</i>				
Entreegelden	250.750	264.375	270.000	283.000
Opbrengst verkopen	15.000	18.000	20.000	22.000
<i>Indirecte opbrengsten</i>				
Verhuur restaurant	36.459	36.459	36.459	36.459
<i>Subsidie gemeente Amsterdam</i>				
Exploitatie	340.000	340.000	340.000	340.000
Onderhoud vastgoed	40.000	40.000	40.000	40.000
<i>Overige subsidies uit publieke middelen</i>				
Incidentele projectsubsidies	260.373	100.000	100.000	100.000
<i>Bijdrage uit private middelen</i>				
Ondersteuning Vrienden	34.000	33.000	32.000	31.000
Bedrijfsdonateurs, giften, donaties	10.000	14.000	18.000	22.000
Incidentele projectsubsidies privaat	288.265	100.000	100.000	100.000
<b>Totale baten</b>	<b>1.274.847</b>	<b>945.834</b>	<b>956.459</b>	<b>974.459</b>
<b>LASTEN</b>				
<i>Beheerslasten</i>				
Beheerslasten personeel	189.044	191.015	192.754	196.819
Huisvesting	196.646	196.646	196.646	196.646
Organisatiekosten	34.759	34.759	34.759	34.759
<i>Activiteitenlasten</i>				
Activiteitenlasten personeel	291.611	297.989	303.678	312.266
Activiteitenkosten	72.140	72.140	72.140	72.140
Projecten	518.638	170.000	170.000	170.000
<b>Totale lasten</b>	<b>1.302.838</b>	<b>962.549</b>	<b>969.977</b>	<b>982.630</b>
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	-27.991	-16.715	-13.518	-8.171
Rentebaten	2.000	1.500	1.000	1.000
Saldo ten laste van exploitatiereserve	25.991	15.215	12.518	7.171
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

