

Inhoud

Boekmanstichting - Bibliotheek
Herengracht 415
1017 BP Amsterdam
Tel. 6243739

Voorwoord	
1 Inleiding en verantwoording	3
2 De missie	5
3 In- en externe analyse	7
4 Keuzen	12
5 Uitwerkingsplannen	
5.1 Een nieuwe organisatie	15
5.2 Tentoonstellingsbeleid	17
5.3 Personeelsbeleid	19
5.4 Financiering	20
5.5 Marketing	23
6 Vervolgstappen	29

Voorwoord

De voor u liggende nota is het resultaat van bijna een jaar intensief onderzoek en een tiental vergaderingen die grotendeels buiten de reguliere werkuren plaatsvonden. Aan deze vergaderingen namen deel: de directrice, een aantal conservatoren/conservatrices, de bedrijfsleider, de financiële medewerker, een notulist en een organisatie-adviseur (tevens lid van de commissie van advies). De nota voorziet in een collectieve behoefte die al lange tijd bestond bij zowel staf als medewerkers van het museum. De behoefte van de medewerkers kwam vooral tot uiting in de grote opkomst bij de zogenaamde 'arena-bijeenkomsten' waarbij staf en medewerkers tezamen kwamen. Deze bijeenkomsten, die door iedereen als zeer nuttig werden ervaren, werden speciaal georganiseerd om informatie in te winnen en om de medewerkers op de hoogte te houden van de stand van zaken. Het heeft mij verheugd om te zien dat iedereen sterk betrokken was bij het museum; waarvoor mijn welgemeende dank.

De meeste dank is het Gemeentemuseum echter verschuldigd aan dhr. van der Zande, lid van de commissie van advies en organisatie-adviseur in het dagelijks leven. Zonder zijn kennis en tomeloze energie zou de nota in deze vorm nooit tot stand zijn gekomen. Speciale aandacht verdient het feit dat hij zijn diensten 'om niet' heeft aangeboden.

Tevens is het museum dank verschuldigd aan dhr. Spaan die de benodigde economische analyses heeft uitgevoerd en, na vele gesprekken met zowel stafleden als museummedewerkers, de uiteindelijke nota heeft geschreven. Tot slot spreek ik hierbij mijn dank uit aan de stafleden die menig vrij uurtje hebben opgeofferd voor het goede doel.

Liesbeth Brandt Corstius, februari 1994

1 Inleiding en verantwoording

Maart 1993 is in het Gemeentemuseum Arnhem (verder te noemen GMA) de projectgroep Museum 2000 van start gegaan met als opdracht het ontwikkelen van de beleidsplannen voor de komende jaren. Hoewel de museale taken conserveren en exposeren van primair belang zijn wordt in deze nota met name ingegaan op de beleidsmatige aspecten van het museum. Het uiteindelijke doel van Museum 2000 is de *economische* positie van het GMA te versterken en het bezoekersaantal structureel op een hoger niveau te brengen.

Aanleiding voor de ontwikkeling van de nieuwe beleidsplannen is de snel veranderende omgeving van het GMA. De laatste jaren is er sprake van een terugtrekkende collectieve sector. Dit komt tot uiting in bezuinigingen, en een overheid die van musea verwacht dat zij zelf keuzen en afwegingen maken in hun bedrijfsvoering. Tevens hebben musea te maken met een consument die steeds kritischer wordt omdat deze kan kiezen uit een grote verscheidenheid aan musea. Overal in Nederland (Groningen, Maastricht, Eindhoven, Nijmegen enz.) worden nieuwe musea gebouwd en reeds bestaande musea verbouwd of uitgebreid. Musea die steeds publieksgericht gaan werken. Het GMA is, om niet achterop te geraken, welhaast verplicht in deze ontwikkeling mee te gaan.

Bij het uitwerken van de beleidsplannen is van twee verschillende musea uitgegaan: het huidige Gemeentemuseum aan de Utrechtseweg, dat in het vervolg de werktitel 'Gemeentemuseum Arnhem, museum voor 20e eeuwse kunst' (afgekort: Museum voor 20e eeuwse kunst) meekrijgt, en het historisch museum 'de Bovenbeek, museum voor de geschiedenis van Arnhem, hoofdstad van Gelderland' (afgekort: de Bovenbeek) dat naar verwachting in '95 zijn deuren zal openen. Wanneer in deze nota over het GMA wordt gesproken wordt daarmee de overkoepelende organisatie bedoeld waaronder beide musea vallen. Daarbij moet worden aangetekend dat 'de Bovenbeek' en 'het Museum voor 20e eeuwse kunst' twee verschillende musea zijn. Ieder opererend op een aparte markt met een eigen vraag- en aanbodkant. Zij zullen dientengevolge verschillend moeten worden gemanaged.

De beleidsnota is als volgt opgebouwd. In paragraaf 2, 3 en 4 komt de te volgen strategie aan de orde. Hierin worden respectievelijk besproken: de missie, de in- en externe analyse en de keuzen die het GMA moet maken in het kader van de strategie. Vervolgens komen in paragraaf 5 de uitwerkingsplannen van de beide musea aan de orde. Hier is een onderverdeling gemaakt in organisatie, tentoonstellingsbeleid, personeelsbeleid, financiering en marketing. In paragraaf 6 tenslotte, wordt in het kort iets gezegd over de te nemen vervolgstappen.

2 De missie

De missie van het GMA is het baken voor het opbouwen en ontwikkelen van de strategie. Zij geeft in kernachtige bewoordingen weer waar het museum voor staat en welke richting men op wil gaan. De missie is opgebouwd uit antwoorden op de vragen 'wat doet het museum', 'voor wie', en 'hoe' (welke formule wordt gebruikt). De antwoorden worden bepaald door vijf elementen: de geschiedenis van de organisatie, de huidige voorkeuren van het management, de omgeving van de organisatie, de beschikbare middelen en het vermogen van de organisatie zich te onderscheiden van andere organisaties.

Bij de opbouw van de missie is tevens uitgegaan van de 'Gedragslijn voor museale beroepsethiek'. In deze 'gedragslijn', gebaseerd op een omschrijving van de International Council of Museums (ICOM), wordt een museum als volgt omschreven: 'Een museum is een permanente instelling ten dienste van de gemeenschap en haar ontwikkeling, toegankelijk voor het publiek, niet gericht op het maken van winst, die de materiële getuigenissen van de mens en zijn omgeving verwerft, behoudt, wetenschappelijk onderzoekt, presenteert en hierover informeert voor doeleinden van studie, educatie en genoegens'.

Een aantal kernpunten uit bovengenoemde definitie komt terug in de missie en de ideologie van het GMA, die tezamen het gezicht van de organisatie bepalen. De hoofdmissie heeft betrekking op het GMA en geldt dus zowel voor het historisch museum de Bovenbeek als voor het Museum voor 20e eeuwse kunst. Deze missie luidt als volgt:

'Het Gemeentemuseum Arnhem houdt zich bezig met conserveren en exposeren van kunst voor de huidige (en toekomstige) samenleving door middel van gevarieerde, richtinggevend tentoonstellingen overwegend met haar collectie als uitgangspunt.'

De ideologie van het GMA kan worden gevat in een aantal zinsneden:

- *het GMA is van mening dat kunst van waarde is voor de samenleving ('emotioneel', 'intellectueel' en 'stimulerend voor de verbeelding');*
- *het GMA is maatschappij-kritisch;*
- *het GMA tracht met kunst om te gaan op een manier die recht doet aan de in de Nederlandse samenleving voorkomende 'culturen';*
- *het GMA wil mensen actief de kans geven zich te ontwikkelen op het gebied van de kunst;*
- *het GMA wil mensen historisch besef bijbrengen.*

De verschillen tussen het Museum voor 20e eeuwse kunst en de Bovenbeek komen tot uiting in de commissies. De commissies, die een indicatie geven van het beleid en de uiteindelijke doelen die zullen worden nagestreefd, luiden als volgt:

'Het Museum voor 20e eeuwse kunst houdt zich bezig met conserveren en exposeren van 20e eeuwse Nederlandse, beeldende en toegepaste kunst voor de huidige (en toekomstige) samenleving door middel van gevarieerde, richtinggevende tentoonstellingen overwegend met haar collectie als uitgangspunt.'

'De Bovenbeek houdt zich bezig met conserveren en exposeren van de geschiedenis van de stad Arnhem, hoofdstad van Gelderland, voor de huidige (en toekomstige) samenleving door middel van gevarieerde, richtinggevende tentoonstellingen overwegend met haar collectie als uitgangspunt.'

3 In- en externe analyse

Voor de in- en externe analyse is gebruik gemaakt van een SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities and threats). Deze analyse is door de staf, zowel afzonderlijk als tezamen met het voltallig personeel, uitgevoerd. Met behulp van de analyse zijn de sterke en zwakke punten van het GMA naar voren gekomen. Hierdoor is het mogelijk om op kansen uit de omgeving in te spelen en bedreigingen het hoofd te bieden. De punten worden hier kort samengevat en komen terug in de uitwerkingsplannen in paragraaf 5.

Bij het in kaart brengen van de omgeving van het GMA is de missie als leidraad gebruikt. Aan de hand van de missie is een selectie gemaakt van factoren in de omgeving van het GMA die van belang zijn om de in de missie genoemde doelen te bereiken. De omgeving is hierbij zowel op macro- als micro-niveau geanalyseerd.

Sterk:

- Het Museum voor 20e eeuwse kunst staat landelijk bekend om zijn collectie Magisch Realisten, die voor een groot publiek zeer herkenbaar is, en het actieve tentoonstellingsbeleid.
- Het Museum voor 20e eeuwse kunst is gehuisvest in een monumentaal gebouw met een grote beeldentuin. Dit gecombineerd met het mooie uitzicht op de Rijn maakt het tot een unieke plaats in Nederland. Een deel van de bezoekers komt speciaal hiervoor naar het museum.
- Het Museum voor 20e eeuwse kunst heeft een publieksvriendelijk en 'laagdrempelig' imago. Dit is voor een groot deel te danken aan de publieksvriendelijke suppoosten en de gratis toegang.
- De directrice van het GMA, Liesbeth Brandt Corstius, geniet nationale bekendheid.
- Het Museum voor 20e eeuwse kunst is gelegen op loopafstand van het NS-station Arnhem. Tevens stoppen twee buslijnen voor de deur. De bereikbaarheid met het openbaar vervoer is daarmee meer dan goed te noemen.

- De korte lijnen binnen het GMA, mede een gevolg van de informele cultuur, komen de slagvaardigheid ten goede.
- Het GMA beschikt over creatieve medewerkers die geoefend zijn in het overwinnen van beperkingen en het optimaal benutten van de aanwezige middelen.
- Het GMA beschikt over een eigen technische dienst die het mogelijk maakt tal van werkzaamheden snel uit te voeren, hetzij aan het gebouw, hetzij voor tentoonstellingen.
- Het GMA werkt nauw samen met andere culturele instellingen in Arnhem en omgeving. Er is sprake van een sterk lokaal netwerk.

Zwak:

- Het zwakste punt van het GMA is zonder twijfel de smalle financiële basis waarop gewerkt moet worden. Zowel het aankoop- als het tentoonstellingsbudget is uiterst krap. Een bijkomend punt is dat te veel tijd van de stafleden verloren gaat met het zoeken naar extra financiële middelen. Dit gaat ten koste van de eigenlijke taken.
- Het Museum voor 20e eeuwse kunst heeft structureel te kampen met ruimtegebrek, zowel wat betreft opslag als expositie- en werkruimte.
- Er is sprake van achterstallig onderhoud aan het gebouw. Dit is eveneens te wijten aan de smalle financiële basis.
- Het GMA heeft te kampen met een gebrekkige acquisitie wat betreft sponsors. Het grootste knelpunt hierbij is dat er geen informatiesysteem voorhanden is waaruit direct informatie kan worden verkregen die sponsors verlangen.
- Het Museum voor 20e eeuwse kunst beschikt over een beperkte horecafunctie. In de keuken ontbreekt het aan arbeidskracht en ruimte voor een meer klantgerichte benadering of een verdere uitbreiding van het assortiment.
- Bij de kansen wordt 'automatisering' genoemd ter verbetering van de efficiëntie en effectiviteit. De automatisering is nu nog een zwak punt van het GMA. Dit geldt zowel voor de hardware als de software.
- Het parttime-beleid van het GMA brengt met zich mee dat een groot aantal personeelsleden niet altijd bereikbaar is.

- Tussen staf en technische dienst bestaat een communicatie-probleem doordat zeer verschillende mensen direkt met elkaar te maken hebben.
- Er is een nadeel verbonden aan het verschil in locatie tussen het huidige hoofdgebouw en de dependance. Met de komst van de Bovenbeek zullen de allocatieproblemen worden vergroot; deze betreffen het funktionieren van de technische dienst, de administratie en de PR.
- De parkeermogelijkheden bij het Museum voor 20e eeuwse kunst zijn, vooral in het weekend wanneer de bezoekspits is, onvoldoende.

Kansen:

- De Bovenbeek, die in '95 zal worden geopend, is een kans bij uitstek. Hierdoor wordt een scheiding in de collectie aangebracht die bijdraagt aan het verkrijgen van een heldere identiteit van zowel het Museum voor 20e eeuwse kunst als het historisch museum de Bovenbeek.
- De Vereniging van Vrienden van het GMA is nog steeds groeiende. Veel leden van deze vereniging kunnen tot de vaste bezoekers van het museum worden gerekend.
- De Stichting Belangen van het GMA verenigt 100 bedrijven in en om Arnhem in zich. Deze bedrijven die nu al via een jaarlijkse donatie het GMA steunen, vormen een achterban waar het museum nog meer gebruik van zou kunnen maken.
- Automatisering kan een hulpmiddel zijn bij het ontwikkelingsproces naar grotere efficiëncy en effectiviteit. Het kan een toepassing vinden in de bibliotheek en bij informatieverwerking van gegevens over de collectie (het GMA is hier momenteel mee bezig). Tevens kan automatisering worden gebruikt voor het verbeteren van de marketing.
- Arnhem is een van de weinige plaatsen in Nederland waar een Hogeschool voor de Kunsten (HKA) is gevestigd. De studenten van de HKA kunnen tot de groep 'zeer in kunst geïnteresseerden' worden gerekend waarmee het GMA zijn voordeel kan doen.

- De economische betekenis van het 'Knooppunt Arnhem-Nijmegen' kan een positieve uitwerking hebben op het GMA doordat Arnhem meer in de publiciteit zal komen. De gemeente Arnhem kan hier actief op in spelen met het werven van bedrijven en het verkrijgen van overheidsgelden. Het GMA kan hier mogelijk voordeel uit trekken bij het zoeken naar sponsors.
- Het 'Knooppunt Arnhem-Nijmegen' houdt tevens in dat samenwerking op een groot aantal gebieden, ook op het culturele vlak, vanuit de overheid gestimuleerd zal worden. Er zijn dus synergie-mogelijkheden voor zowel Arnhem als Nijmegen.
- De stichting Arnhem Promotion, waarbij een groot aantal regionale bedrijven en instellingen zijn aangesloten, stelt zich tot doel de stad Arnhem te promoten. Dit is vanzelfsprekend in het belang van het GMA; zowel op het gebied van de PR als de sponsorwerving.
- De Veluwe is een toeristengebied bij uitstek. Jaarlijks bezoeken zo'n 1,5 miljoen Nederlanders dit gebied. Een groot deel van deze toeristen verblijft op campings in de omgeving van Arnhem. Deze toeristen vormen een potentiële groep bezoekers van het GMA.
- In Nederland staat Gelderland met 100 musea op de derde plaats achter Zuid- en Noord-Holland met respectievelijk 119 en 106 musea (bron: CBS). De nieuwste editie van 'Nederland Museumland' maakt zelfs melding van 'maar liefst 146 musea'. Gelderland is dus een echte museumprovincie. Hierdoor ontstaan mogelijkheden voor een zogenaamde 'kruisbestuiving' welke zeer voordelige promotionele effecten teweeg kan brengen. Overigens kan dit ook een 'bedreiging' worden wanneer geen goede samenwerking tot stand komt.
- De demografische ontwikkeling laat een toenemende vergrijzing zien die ten gevolge heeft dat de groep 55+ 'ers groeit. Een groep die beschikt over vrije tijd en geld.
- Vanuit de media bestaat grote aandacht voor kunst en cultuur. De 'free-publicity' zal echter met name gevonden moeten worden in de gedrukte media, gezien de ontwikkeling van het medium televisie dat steeds meer een 'sponsored medium' wordt.

- De overheid erkent het belang van cultuurparticipatie. In de nota cultuurbeleid 1993-1996 wordt de wens uitgesproken 'mensen al op jeugdige leeftijd met cultuur in aanraking te brengen, zij doen daardoor kennis en vaardigheden op waardoor zij cultuurtingen beter kunnen waarderen'. Hierbij komt dat het gemiddelde opleidingsniveau in Nederland stijgt. Dit heeft tot gevolg dat steeds meer mensen behoren tot de groep die actief in kunst en cultuur participeert.

Bedreigingen:

- De grootste bedreiging voor het GMA is de doorzettende tendens van een terugtrekkende collectieve sector. De financiële bijdrage van de overheid staat voortdurend onder druk. Van musea wordt verwacht dat zij actief op zoek gaan naar financiële middelen.
- De concurrentie in heel Nederland, en Nijmegen (nieuw museum) in het bijzonder, wordt steeds groter. Enerzijds is het aantal musea de laatste jaren sterk gestegen. Anderzijds stijgt de kwaliteit van het aangeboden.
- Het GMA heeft te maken met stijgende media- en materiaalkosten. Tevens worden culturele instellingen geconfronteerd met stijgende kosten van diensten van derden. Omdat musea meer en meer worden gezien als commercieel opererende organisaties moet voor diensten van derden, die voorheen veelal gratis waren, nu worden betaald.
- In de collectieve sector wordt het productieproces, meer dan in de marktsector, beïnvloed door subsidievoorwaarden, wettelijke voorschriften en regelingen. Een efficiënt gebruik van middelen in bedrijfsmatige zin wordt daardoor bemoeilijkt.
- De Randstad heeft op het gebied van kunst en cultuur, relatief gezien, meer te bieden dan de rest van Nederland. Inwoners van de Randstad zijn daarom moeilijk te bewegen musea in het noorden, oosten of zuiden van het land te bezoeken.
- Er bestaat een beperkte belangstelling voor hedendaagse kunst.

4 Keuzen

Nadat in paragraaf 2 de missie is geformuleerd en in paragraaf 3 de in- en externe omgeving is geanalyseerd, worden in deze paragraaf keuzen gemaakt wat betreft doelen die zullen worden nagestreefd. Deze keuzen zijn van belang voor de te volgen strategie, waarover meer in de volgende paragraaf.

Het Museum voor 20e eeuwse kunst

In paragraaf 2 is de missie van het Museum voor 20e eeuwse kunst als volgt omschreven: *'Het Museum voor 20e eeuwse kunst houdt zich bezig met conserveren en exposeren van 20e eeuwse Nederlandse, beeldende en toegepaste kunst voor de huidige (en toekomstige) samenleving door middel van gevarieerde, richtinggevende tentoonstellingen overwegend met haar collectie als uitgangspunt.'*

Tevens is de ideologie van het GMA omschreven. Voor het tentoonstellingsbeleid van het Museum voor 20e eeuwse kunst zijn de belangrijkste uitgangspunten hiervan de 'maatschappij-kritische' visie en een tentoonstellingsbeleid 'dat recht doet aan de verschillende "culturen" in onze samenleving'.

Een nadere uitwerking van deze missie, rekening houdend met de ideologie, heeft tot bepaalde keuzen geleid met betrekking tot de terreinen waarop het Museum voor 20e eeuwse kunst zich in de toekomst zal gaan richten. De keuze van de onderwerpen, tot stand gekomen met behulp van een SWOT- en portfolio-analyse is de volgende:

- *Schilder- en beeldhouwkunst, 1e helft 20e eeuw*
(met nadruk op de Magisch Realisten en tijdgenoten)
- *Hedendaagse schilder- en beeldhouwkunst, 2e helft 20 eeuw*
- *Toegepaste kunst, 1e helft 20e eeuw*
- *Toegepaste kunst, 2e helft 20e eeuw*

Met de bovenstaande tentoonstellingsterreinen probeert het Museum voor 20e eeuwse kunst een maximaal aantal mensen te bereiken en te stimuleren om een bezoek aan het museum te brengen. De landelijke 'kundigen en geïnteresseerden' alsmede de regionale bevolking vormen daarbij de belangrijkste doelgroepen.

De belangrijkste middelen die het Museum voor 20e eeuwse kunst ter beschikking staan om de missie en de daaruit volgende keuzen te verwezenlijken zijn achtereenvolgens: het optimaal benutten van de eigen collectie, het publieksvriendelijke imago en de unieke locatie aan de Rijn. Het, naast de tijdelijke tentoonstellingen, ophangen van de vaste collectie is niet alleen financieel aantrekkelijk, hoge transport- en verzekeringskosten worden zodoende uitgespaard, ook wordt zo tegemoet gekomen aan de wens van een groot deel van het publiek.

Het publieksvriendelijke imago en de unieke locatie kunnen worden gebruikt om de minder professionele museumbezoeker over de drempel te halen. Het gaat hierbij vooral om de bevolking uit Arnhem en omgeving. Daarnaast streeft het Museum voor 20e eeuwse kunst naar een goede relatie met de HKA en culturele instellingen in Arnhem en omgeving, een nauw samenwerkingsverband met musea in Nijmegen en landelijke bekendheid van de conservatoren.

De Bovenbeek

In Paragraaf 2 is de missie van het historisch museum de Bovenbeek als volgt omschreven:

'De Bovenbeek houdt zich bezig met conserveren en exposeren van de geschiedenis van de stad Arnhem, hoofdstad van Gelderland, voor de huidige (en toekomstige) samenleving door middel van gevarieerde, richtinggevende tentoonstellingen overwegend met haar collectie als uitgangspunt.'

In de ideologie van de Bovenbeek zijn dezelfde zinsneden terug te vinden als bij het Museum voor 20e eeuwse kunst, te weten een 'maatschappij-kritische' visie en een tentoonstellingsbeleid 'dat recht doet aan de verschillende "culturen" in onze samenleving'.

Wat betreft de tentoonstellingsonderwerpen is voor de Bovenbeek op overeenkomstige wijze als voor het Museum voor 20e eeuwse kunst tot de volgende keuze gekomen:

- *Archeologie*
- *Zilver, glas en keramiek*
- *Topografie*

Ook hier geldt dat met de bovengenoemde onderwerpen wordt getracht zoveel mogelijk mensen te interesseren. De belangrijkste doelgroepen van de Bovenbeek zijn de regionale bevolking en toeristen in Arnhem en omgeving. Om bovenstaande doelen te kunnen bereiken zal wederom worden uitgegaan van de eigen collectie en het publieksvriendelijke imago van het GMA.

De Bovenbeek zal worden ingericht als een museum voor de stad Arnhem en omgeving waar cultuur-historische en archeologische voorwerpen worden geëxposeerd. Het museum kan daarmee een promotie-functie vervullen voor de stad Arnhem. In het kader van deze promotie-functie kan gebruik worden gemaakt van het gegeven dat Arnhem de hoofdstad van Gelderland is. Een intensieve samenwerking met andere instellingen in Arnhem en omgeving is hiervoor noodzakelijk. Er wordt onder andere gedacht aan de stichting Arnhem Promotion, het Nederlands Openlucht Museum, de Gelderse kastelen en verenigingen van archeologen.

In paragraaf 5.5 zullen de strategische keuzen van het Museum voor 20e eeuwse kunst en de Bovenbeek nader worden uitgewerkt.

5 Uitwerkingsplannen

5.1 Een nieuwe organisatie

Met de komst van het historisch museum de Bovenbeek zal de organisatie van het GMA worden aangepast. Op het moment dat deze nota wordt geschreven is het nog niet mogelijk om alle implicaties, die uit deze aanpassingen voortkomen, te overzien en in kaart te brengen. In het hiernavolgende zullen echter de belangrijkste knelpunten worden aangehaald en van globale oplossingen voorzien.

Zoals in de inleiding al is vermeld vallen zowel het Museum voor 20e eeuwse kunst als het historisch museum de Bovenbeek onder de overkoepelende organisatie met de titel Gemeentemuseum Arnhem. Er moet dus worden gewaakt voor het optuigen van twee aparte organisaties.

De splitsing van het GMA in het Museum voor 20e eeuwse kunst en het historisch museum de Bovenbeek kan allocatie-problemen veroorzaken. Het functioneren van de technische dienst, de administratie en het secretariaat wordt immers gecompliceerder. Dit wordt veroorzaakt doordat de directe onderlinge contacten tussen de museummedewerkers voor een deel wegvallen. Deze problemen zullen zoveel mogelijk moeten worden ondervangen met goede communicatiemiddelen.

Een voortdurend punt van zorg is de afstemming van verwachting van werk tussen de technische dienst en de staf. Dit probleem is overigens inherent aan een museum doordat zeer verschillende mensen direkt met elkaar te maken hebben. Het probleem kan grotendeels worden opgelost door het maken van duidelijke werkafspraken zodat planmatig gewerkt kan worden. Er kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van de principes van projectmanagement (waarvoor eventueel een korte cursus zal worden gevolgd).

Het GMA heeft te kampen met een gebrek aan ruimte. Dit betreft vooral de collectie. Er is te weinig depotruimte voor de opslag van kunstwerken en te weinig expositieruimte om de werken aan het publiek te laten zien. Zo kan slechts een beperkt deel van de collectie worden tentoongesteld. Dit leidt tot teleurstelling bij veel bezoekers, gezien de talloze opmerkingen in het gastenboek hieromtrent. Tevens is de opslagruimte voor de technische dienst krap bemeten; een efficiënt (her)gebruik van middelen wordt hierdoor bemoeilijkt. Daarnaast is de werkruimte onvoldoende. Stafleden zijn gedwongen kamers te delen en stagiair(e)s moeten uitwijken naar de koffiekamer.

Een eenvoudige oplossing is hiervoor niet te geven, slechts nieuwbouw kan uitkomst bieden. Het resultaat van een haalbaarheidsonderzoek in deze, waaraan momenteel wordt gewerkt, zal waarschijnlijk in april 1994 worden gepresenteerd.

Om de bovenstaande, en andere problemen die gepaard gaan met een organisatievernieuwing, het hoofd te bieden zal in de beleidsplanning van 1994 begonnen worden met een preciezere identificatie van de knelpunten en het zoeken naar mogelijke oplossingen.

In de volgende paragrafen wordt een eerste aanzet gegeven tot de uitwerkingsplannen van de nieuwe organisatie. De deelgebieden die hierbij aan de orde komen zijn: het tentoonstellingsbeleid, het personeelsbeleid, financiering en marketing. Vooral de marketing zal specifieke aandacht krijgen omdat dit een relatief onbekend terrein is in het museale bestel en het voor het moderne museum van belang is marktgerichter te gaan werken.

5.2 Tentoonstellingsbeleid

Tot dusver had het GMA een tentoonstellingsbeleid waarbij ieder jaar een groot aantal tentoonstellingen werd georganiseerd. Per jaar werden twee tot drie grote tentoonstellingen gehouden waarvoor entree werd geheven en een twintigtal kleine tentoonstellingen waarvoor geen entree werd geheven. De grote tentoonstellingen waren de laatste drie jaar ('90, '91 en '92) voornamelijk gewijd aan de schilder- en beeldhouwkunst (1e helft 20e eeuw) en de toegepaste kunst (1e en 2e helft 20e eeuw). Bij de kleine tentoonstellingen lag het accent op de hedendaagse kunst en toegepaste kunst.

Bij de keuze van de grote tentoonstellingsonderwerpen is zoveel mogelijk rekening gehouden met de 'publieksaantrekkelijkheid'. Gebleken is dat vooral tentoonstellingen met als onderwerp schilder- en beeldhouwkunst (1e helft 20e eeuw) grote aantallen bezoekers trekken. De laatste drie jaar zijn drie grote tentoonstellingen gewijd aan deze periode, te weten: Mankes, Schuhmacher en de Magisch Realisten met respectievelijk 2897, 1380 en 1818 bezoekers gemiddeld per week. Tentoonstellingen gewijd aan de toegepaste kunst (1e en 2e helft 20e eeuw) waren eveneens publiekstrekkingen, zij het in mindere mate dan bovengenoemde. De grote tentoonstellingen over hedendaagse kunst trekken niet veel bezoekers. Voorbeelden hiervan zijn de tentoonstellingen over Nancy Spero en recentelijk Sonsbeek '93, waarvan een deel in het Museum voor 20e eeuwse kunst te bezichtigen was. De geringe belangstelling van het publiek voor de hedendaagse kunst is, in de SWOT-analyse in paragraaf 3, ook genoemd als een 'bedreiging' voor het GMA.

Het GMA streeft echter naar een evenwichtig tentoonstellingsbeleid. Daarin zal, globaal gesproken, zowel plaats zijn voor conventionele tentoonstellingen, bestemd voor een groot publiek, als voor experimentele tentoonstellingen die in het algemeen een kleiner, professioneler publiek trekken. Het tentoonstellingsbeleid is erop gericht grote (conventionele) en kleine (experimentele) tentoonstellingen te combineren. Het publiek dat op de grote tentoonstellingen afkomt wordt zodoende ook met andere vormen van kunst geconfronteerd.

Om dit evenwicht te kunnen bewerkstelligen is het van belang dat de grote publiekstrekkers voldoende inkomsten genereren om de kleine of meer experimentele tentoonstellingen te financieren. Aangezien het bezoekersaantal van de experimentele tentoonstellingen doorgaans klein is, kan niet worden verwacht dat de opbrengsten de soms hoge initiële kosten zullen dekken. Het GMA wil daarom de opbrengsten uit de grote tentoonstellingen met een hoge ROI, gebruiken om te investeren in de kleine tentoonstellingen.

Besloten is daarom, met ingang van volgend jaar, een andere tentoonstellingsverhouding aan te houden. In het vervolg zal het Museum voor 20e eeuwse kunst ieder jaar vier grote, conventionele tentoonstellingen organiseren waarvoor entree wordt geheven. Daarnaast worden tien kleine tentoonstellingen georganiseerd, vijf in de koepelzaal en vijf op het zogenaamde orgelbalkon, waarvoor geen entree wordt geheven. Met de vier grote (conventionele) tentoonstellingen wil het GMA meer bezoekers trekken, en als gevolg daarvan, meer inkomsten uit entreegelden binnen halen. Het voordeel van de inkrimping van twintig naar tien kleine tentoonstellingen per jaar, is dat per tentoonstelling meer geld en tijd beschikbaar is. Dit laatste geldt zowel de langere looptijd van een tentoonstelling als de langere tijd die beschikbaar is voor de organisatie daarvan.

Wat betreft de invulling van de vier grote tentoonstellingsblokken wordt de indeling van paragraaf 4 aangehouden. Ieder jaar zullen in totaal vier grote tentoonstellingen worden gewijd aan de onderwerpen schilder- en beeldhouwkunst (1e helft 20e eeuw), hedendaagse schilder- en beeldhouwkunst (2e helft 20e eeuw), toegepaste kunst (1e helft 20e eeuw) en toegepaste kunst (2e helft 20e eeuw). Bij de keuze van een tentoonstellingsonderwerp zal vastgesteld worden of de tentoonstelling past binnen de missie van het museum. Dit om de positie in het museale bestel te verstevigen en het Museum voor 20e eeuwse kunst op den duur een heldere identiteit te verschaffen.

In het kader van deze beleidsnota voert het te ver om dieper op het tentoonstellingsbeleid in te gaan. Opgemerkt moet worden dat bij de tentoonstellingskeuzen van de Bovenbeek op dezelfde manier zal worden gewerkt als bij het Museum voor 20e eeuwse kunst. Hieraan zal nog een nadere invulling worden gegeven. Voor meer inhoudelijke informatie wordt verwezen naar de beleidsplannen van de betreffende conservatoren.

5.3 Personeelsbeleid

In het verleden heeft het GMA veel gewerkt met vrijwilligers en stagiaires. Vooral het aantal vrijwilligers op de afdeling archeologie en historie was erg groot. Dit kwam de overzichtelijkheid noch de continuïteit ten goede. Veel vrijwilligers werkten slechts enkele uren in de week waardoor niet duidelijk werd wie voor bepaalde taken verantwoordelijk was. Daarbij kwam dat een aantal vrijwilligers slechts gedurende een korte periode aan het museum verbonden was, zodat keer op keer nieuwe vrijwilligers moesten worden ingewerkt. De laatste jaren is het aantal vrijwilligers dan ook bewust ingekrompen.

Het is de bedoeling dat een aantal plaatsen in de Bovenbeek wordt opgevuld door banenpoolers en mensen uit het jeugdwerkgarantieplan. Deze arbeidskrachten zullen in de plaats komen van vrijwilligers. Dit zal de continuïteit en het overzicht ten goede komen.

Als gevolg van het parttime-beleid is een groot aantal personeelsleden slechts een beperkt aantal dagen per week aanwezig waardoor niet adequaat kan worden gereageerd op vragen van buitenaf. Tevens is het moeilijk voor parttime krachten om stagiair(e)s te begeleiden. Oplossingen voor dit probleem kunnen worden gevonden in een verdere beperking van deeltijdfuncties en een uitbreiding van het aantal werkuren. Hierbij zal worden gestreefd naar een evenwicht tussen fulltime-functies enerzijds en parttime-functies anderzijds.

5.4 Financiering

De financiering van het GMA wordt grotendeels door de gemeente gedragen. In 1992 bedroeg deze bijdrage ongeveer 2,3 miljoen. De inkomsten van het Museum voor 20e eeuwse kunst bedroegen ongeveer 7 ton. Wat betreft de inkomsten van het GMA wordt een onderscheid gemaakt tussen inkomsten die worden verkregen door het heffen van entreegelden, de verkoop in de koffiekamer en de winkel. Daarnaast verkrijgt het museum subsidies van WVC, subsidies van de provinciale overheid, donaties en sponsorgelden.

Het GMA heft momenteel entreegelden bij twee tot drie grote tentoonstellingen per jaar. In de nabije toekomst zal dit worden uitgebreid naar vier. Een deel van het Museum voor 20e eeuwse kunst zal echter, ook bij de tentoonstellingen met entree, gratis toegankelijk blijven.

De koffiekamer is, behalve een noodzakelijke faciliteit voor een hedendaags museum, een belangrijke inkomstenbron. De gemiddelde uitgaven per bezoeker zijn hier de laatste drie jaar ieder jaar gestegen. Dit geldt zowel tijdens tentoonstellingen waarvoor entree als tijdens tentoonstellingen waarvoor geen entree wordt geheven. Een uitbreiding van het aanbod en een lichte prijsstijging kan wellicht zijn vruchten afwerpen. Momenteel worden de mogelijkheden hieromtrent onderzocht, waarbij eveneens gekeken zal worden naar uitbreiding van de mogelijkheden om de koffiekamer te exploiteren. Nieuwbouw van een koffiekamer annex restaurant is daarvoor gewenst.

Ook de winkel is een bron van inkomsten die ieder jaar in belang toeneemt. Gebleken is dat de omzet, en de gemiddelde uitgave per bezoeker, sterk afhankelijk is van het tentoonstellingsonderwerp en het daarmee corresponderende aanbod in de winkel. Dit gegeven kan verder worden uitgewerkt bij het vergroten van de omzet. Hierbij moet gedacht worden aan onderzoek naar het koopgedrag van de museumbezoeker, zo mogelijk uitgesplitst naar tentoonstellingsonderwerp.

Het GMA heeft tot nog toe weinig gebruik gemaakt van sponsoring als financieringsmiddel. Dit is voor een deel te wijten aan het ontbreken van een informatiesysteem, waaruit snel informatie kan worden verkregen die sponsors verlangen. Het opzetten van een Marketing Informatie Systeem (MIS) kan een belangrijke rol vervullen bij de oplossing van dit probleem. In de toekomst wil het GMA per tentoonstellingsonderwerp verbintenissen aangaan met sponsors.

Het GMA wil het vermogen uitbreiden om sponsors te kunnen werven. Hetzij door het inschakelen van een bureau dat gespecialiseerd is in sponsorwerving, hetzij door het creëren van een aparte functie van sponsor-werver binnen de organisatie. De voorkeur gaat uit naar de eerste mogelijkheid. Op dit moment ligt deze taak bij de conservatrice die de public-relations én de educatie moet verzorgen; zij is daarmee overbelast

Opgemerkt moet worden dat de bereidheid van bedrijven om te sponsoren het laatste jaar is afgenomen. Wil het GMA door middel van sponsoring middelen binnenhalen dan zal het dus creatief te werk moeten gaan en meer bieden dan alleen naamsvermelding als tegenprestatie. Aan de sponsor, op zijn beurt, kan niet alleen gevraagd worden om financiële maar ook om materiële bijdragen, garantstelling en bijdragen van specialistische kennis op het gebied van financiering, organisatie en marketing.

Om de economische positie te kunnen verbeteren staan het GMA een drietal management-instrumenten ter beschikking, te weten: het uitdragen van de positie van het GMA binnen het museale bestel, het aanscherpen van het tentoonstellingsbeleid en het verbeteren van de marketing-communicatie. Deze instrumenten vergen enige toelichting.

Een heldere positionering is van groot belang voor het GMA. Voor subsidiegevers, sponsors en media moet het duidelijk zijn waar het museum voor staat. Met name de sponsors hebben de keus uit een grote verscheidenheid aan sponsorobjecten. Het GMA moet de sponsor daarom duidelijk kunnen maken waar het voor staat en welke tegenprestaties het kan bieden.

Een tweede management-instrument is het aanscherpen van het tentoonstellingsbeleid. Dit houdt enerzijds in het kiezen van de juiste tentoonstellingen en juiste tentoonstellingsverhouding, anderzijds het kritisch onder de loep nemen van het kosten-baten plaatje van een tentoonstelling. De Return On Investment (ROI) van de verschillende tentoonstellingen laat grote onderlinge verschillen zien.

Tentoonstellingen met als onderwerp het Magisch Realisme zijn niet alleen aantrekkelijk vanwege de hoge bezoekersaantallen maar ook vanwege de lage kosten. De investeringen zijn in verhouding tot andere tentoonstellingen aanzienlijk lager omdat veel werken uit de eigen collectie gehaald kunnen worden. Hoge verzekeringspremies en transportkosten kunnen zo worden ontlopen. Dit gecombineerd met de hoge bezoekersaantallen leidt tot een uitermate gunstige ROI. Tentoonstellingen als LOV en Art Deco en Art Nouveau trekken wel veel bezoekers maar zijn relatief duur om te organiseren. Het gevolg hiervan is dat de ROI een stuk lager ligt dan bij de Magisch Realisten.

Het derde management-instrument is het verbeteren van de marketing-communicatie. Omdat het GMA over weinig financiële middelen beschikt is het van belang hier effectief en creatief mee om te gaan om toch de beoogde doelgroepen te kunnen bereiken. Meer hierover in paragraaf 5.5 Marketing.

5.5 Marketing

Marketing is zo essentieel dat het in feite niet los kan worden gezien van het voorgaande. Het is een concept waarin gesteld wordt dat een onderneming haar produkten niet gewoonweg moet zien kwijt te raken, maar door middel van een geïntegreerd beleid haar afnemers een waarde dient aan te bieden welke op de behoeften van de afnemers is afgestemd.

In de museale wereld moet deze definitie echter met de nodige voorzichtigheid worden betracht. Er mag niet zonder meer afbreuk worden gedaan aan artistieke uitingen ten behoeve van het publiek. Toch kan marketing een hulpmiddel zijn om de uiteindelijke doelen van het GMA, die in het voorgaande zijn gesteld, te bereiken.

Voor een adequaat marketingbeleid is het noodzakelijk de markt te segmenteren. Het doel van segmentatie is te komen tot een klassificering van potentiële bezoekers in een aantal subgroepen. De leden van de subgroepen hebben min of meer dezelfde bezoekmotieven en zullen bij benadering op dezelfde wijze reageren op de stimuli van de marketinginstrumenten. Deze stimuli zullen via verschillende kanalen verzonden moeten worden.

Tevens is het van belang een Marketing Informatie Systeem (MIS) op te zetten. Het MIS heeft ten doel het opsporen, selecteren en oplossen van marketingproblemen of mogelijkheden. Een goed MIS wordt zo ontworpen dat precies die informatie verkregen wordt die voor de besluitvorming nodig is. Hierin worden dus ook boekhoudkundige gegevens als kosten en opbrengsten verwerkt. Het MIS kan zodoende een belangrijke rol vervullen bij het streven naar een evenwichtig tentoonstellingsbeleid. Hoe het MIS er in de toekomst zal moeten uitzien is van vele factoren afhankelijk, welke nader zullen worden onderzocht.

Marktsegmentatie

De 'museale markt' bestaat uit museumbezoekers die op meerdere manieren kunnen worden ingedeeld. De bezoekers kunnen onder andere worden onderscheiden naar gedrag, of geografische, demografische en psychografische kenmerken. Het GMA maakt een hoofdingeling naar gedrag (welke nader kan worden uitgesplitst in geografische, demografische en psychografische kenmerken) en komt daarbij tot de volgende groepsindeling:

- *de gedecideerde bezoeker*
- *de groepsbezoeker*
- *de impulsbezoeker*

- de gedecideerde bezoeker

De groepsleden kunnen tot de 'zeer in kunst geïnteresseerden' of professionele bezoekers gerekend worden. Ze hebben veel belangstelling voor actuele en moderne cultuuruitingen en laten zich bij uitstek leiden door het onderwerp dat in een museum wordt behandeld. Informatie halen zij vooral uit gedrukte media (met name landelijke dagbladen) en museumgebonden informatiebronnen (kunstbladen, museumagenda etc.).

Andere stimuli waarmee het GMA deze groep kan benaderen zijn 'status' en de accommodatie. Met het element 'status' zal met de nodige voorzichtigheid moeten worden omgesprongen. Het is, in tegenstelling tot de accommodatie, geen hard element waarmee op een directe manier kan worden gecommuniceerd. Het gaat hier vooral om het creëren van een positief image bij een selecte groep professionals. De accommodatie is een belangrijk element waarmee het Museum voor 20e eeuwse kunst zich kan onderscheiden van mededingers. Het museum zal hier in de toekomst meer gebruik van gaan maken bij de werving van bezoekers.

- de groepsbezoeker

Het GMA verstaat onder de groepsbezoeker de bezoeker die zoekt naar een combinatie van educatie, recreatie en gezelligheid. Om hieraan te kunnen voldoen is het nodig allianties aan te gaan met instellingen in de recreatieve sfeer. Een belangrijk kenmerk van de groepsbezoeker is de passiviteit. Deze bezoeker reageert het sterkst op stimuli die via de televisie worden verzonden.

De zogenaamde groepsleider is in tegenstelling tot de groepsbezoeker goed te traceren. Hier wordt gedacht aan school- of personeelsreisjes waarbij het beslissingsproces bij één of een select aantal personen ligt. Met behulp van direct-marketing kunnen deze personen adequaat worden benaderd.

De groepsbezoeker reageert sterk op de accommodatie en het aanbod in de omgeving. Voor de accommodatie geldt hetzelfde als bij de gedecideerde bezoeker, namelijk dat dit element verder zal worden uitgebaat. Wat betreft het aanbod in de omgeving kan worden opgemerkt dat het GMA een samenwerking ambieert in de promotionele sfeer. Voor samenwerking komen alle regionale instellingen, bedrijven of organisaties in aanmerking die belang hebben bij het promoten van de stad Arnhem en omgeving.

- de impulsbezoeker

De impulsbezoeker zal voornamelijk bij de lokale bevolking en de toeristen in Arnhem en omgeving gevonden moeten worden. Redenen voor de impulsbezoeker om het GMA te bezoeken, kunnen worden gezocht in de prijs (gratis entree), accommodatie, bereikbaarheid en de aandacht die de media geven aan tentoonstellingen.

Het beslissingsproces van de impulsbezoeker is anders dan dat van de gedecideerde bezoeker en de groepsbezoeker. Het proces van de eerste verloopt sneller omdat er minder afwegingen plaatsvinden. Voor de impulsbezoeker is dus van belang dat zo min mogelijk obstakels op zijn of haar weg overwonnen moeten worden. De bereikbaarheid van het museum speelt voor deze bezoeker een belangrijke rol.

De marketing-mix

Beslissingen ten aanzien van het marketingbeleid kunnen worden onderverdeeld in vier elementen. Namelijk beslissingen over: het produkt (tentoonstellingsbeleid, accommodatie en personeel), de promotie, de prijs en de plaats (bereikbaarheid). Deze vier elementen tezamen staan bekend als de marketing-mix. Beslissingen omtrent de vier P's kunnen worden gezien als het bepalen van een strategie.

Dit impliceert dat de strategiebepaling voor het Museum voor 20e eeuwse kunst en het historisch museum de Bovenbeek, gezien hun verschil in karakter, afzonderlijk zal moeten geschieden. Omdat de doelgroepen van de beide musea niet dezelfde zijn, kenmerken, behoeften en wensen verschillen, zullen ook de beïnvloedingsmechanismen moeten worden aangepast. Voor de afstemming van een juiste marketing-mix kan een publieksonderzoek uitkomst bieden.

In het navolgende zal een globale schets worden gegeven van de vier P's die voor het GMA van belang zijn. Ook hier geldt dat een nadere invulling, in de vorm van marketingplannen voor de beide musea, zal volgen.

1. Produkt

Bij dit marktinstrument gaat het om de vraag hoe de kwaliteit van het museale aanbod (inclusief de accommodatie en personeel) afgestemd kan worden op de wensen en verlangens van de doelgroepen. Het GMA dient zich steeds opnieuw af te vragen in hoeverre het produkt in de ogen van de actuele en potentiële bezoekers verbeterd kan worden. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen het produkt in enge zin en het produkt in ruime zin. Het produkt in enge zin is de tentoonstelling die wordt gehouden. Het produkt in ruime zin is het totale museum, inclusief voorzieningen, kwaliteit van het personeel en de omgeving.

2 Promotie

Het promotiebeleid betreft alle activiteiten die gericht zijn op het scheppen van een doeltreffende communicatie met actuele en potentiële bezoekers. Bij 'promotie' wordt in deze nota onderscheid gemaakt tussen publiciteit, direct marketing, persoonlijke verkoop en public relations. Gezien het beperkte promotiebudget van het GMA zal het accent binnen de communicatie-mix gelegd worden op het verkrijgen van 'free publicity' in de media, het verzorgen van adequate direct-marketing, persoonlijke verkoop (o.a. rondleidingen en lezingen) en public relations.

Publiciteit, direkt-marketing en persoonlijke verkoop richten zich op (potentiële) bezoekers. Public relations daarentegen richt zich vooral op de relatie met belangengroepen van het museum; in dit geval de gemeente, de Stichting Belangen van het GMA, pers, andere lokale culturele instellingen enz. Public relations als marketing-instrument moet vooral worden gezien als voorinvestering. Het verdient dan ook permanent aandacht, in tegenstelling tot andere marketing-instrumenten, die afhankelijk van een bepaalde periode meer of minder nadruk kunnen krijgen.

3. Prijs

Met betrekking tot de prijs is van primair belang of het GMA wel of geen entree gaat heffen. Prijsdifferentiatie is voor de museale sector geen krachtig marketing-instrument. Met andere woorden van een sterk gedifferentieerde prijspolitiek mogen geen marketing-wonderen worden verwacht.

Besloten is het huidige prijsbeleid enigszins te wijzigen. Het aantal tentoonstellingen waarvoor entree wordt geheven zal worden uitgebreid naar vier per jaar (zie paragraaf 5.2). Dat houdt in dat voor een deel van het museum toegang wordt geheven. Verder zal de prijselasticiteit van produkten in de koffiekamer en de winkel worden onderzocht om een maximale winst te kunnen behalen.

4. Plaats

Onder 'plaats' wordt het distributiepunt van het museale produkt verstaan. Hieronder vallen die beslissingen die te maken hebben met de verkrijgbaarheid van het produkt. Het belangrijkste distributiepunt is dat van de bereikbaarheid. Dat houdt in dat de museumbezoeker zo min mogelijk obstakels op zijn of haar weg mag tegenkomen. Bovendien vallen onder 'plaats' de beslissingen omtrent de openingstijden van de beide musea. Hier moeten de mogelijkheden die het publiek heeft om de musea te bezoeken worden afgewogen tegen de kosten die de openstelling met zich meebrengt.

6 Vervolgstappen

In de voorgaande paragrafen is in hoofdlijnen uiteengezet wat de positie van het GMA is in het huidige museale bestel en welke strategie het de komende jaren zal volgen om deze positie te verstevigen. Nogmaals moet worden vermeld dat in deze nota, met opzet, niets is gezegd over het te voeren artistieke beleid. Het is de projectgroep Museum 2000 immers met name te doen geweest om de *economische* positie van het GMA te versterken.

Dat in deze nota slechts de hoofdlijnen uiteen zijn gezet impliceert dat veel plannen, die nu nog globaal zijn geschetst, moeten worden geconcretiseerd. Meerdere keren is dan ook gewezen op de nadere invulling die deze plannen behoeven. De deelterreinen waarvoor dit geldt zijn: tentoonstellingen en aankopen, economie en financiën, marketing, training van de in de organisatie werkzame mensen en de gebouwelijke infrastructuur.

De komende periode zal hieraan gewerkt worden waarbij deze nota als uitgangspunt zal dienen. Tevens zullen de uitwerkingsplannen begrensd zijn in de tijd, de volgorde van uitwerking en de beschikbare middelen. De realisering van de plannen zal dientengevolge binnen dit gegeven kader plaatsvinden.