

**Museum voor Beeldcultuur
bouwt aan Creatieve Industrie Breda**

ONDERNEMEN IN BEELD

BUSINESS PLAN 2013-2016

in samenwerking met Wonderbird

MOTI
Museum of the Image



Museum voor Beeldcultuur bouwt aan Creatieve Industrie Breda

ONDERNEMEN IN BEELD

Businessplan 2013-2016

Voor u ligt het businessplan van MOTI, Museum of the Image in Breda. Dit businessplan is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met Wonderbird, specialist in het adviseren van culturele organisaties in het veranderproces naar een ondernemende, zakelijke en meer commerciële organisatie.

MOTI biedt mensen inspiratie door ze kennis te laten maken met de geschiedenis en de betekenis van beeldcultuur. MOTI is dé internationale beeldcultuur expert en zet daarmee de stad Breda op de (inter)nationale kaart door een exclusief programma te bieden samen met beeldcultuurinstellingen in de stad,.

Door de bezuinigingen heeft MOTI vanaf 2013 structureel € 800.000,- minder te besteden en staat dit plan geheel in het teken van het genereren van extra inkomsten. Dat betekent een aanpassing in de strategie van het museum waarbij met name onderzocht is welke nieuwe verdienmodellen nodig zijn. Nieuwe initiatieven, samenwerkingen en betere commerciële exploitatie van het gebouw maken onderdeel uit van het businessplan om dit doel te bereiken in drie fasen van 2013 tot en met 2016.

MOTI is vijf jaar geleden neergezet in Breda als traditioneel museum, afhankelijk van subsidies. MOTI realiseert zich dat een museum in de 21ste eeuw een andere rol krijgt. Het museum stelt zich het doel in de toekomst te transformeren van non profit organisatie naar een rendabel bedrijf dat verantwoordelijk is voor de culturele dynamiek en innovatieve uitstraling van de stad. De balans tussen eigen inkomsten en de gemeentelijke subsidie zal zich daardoor positief ontwikkelen. Echter om het doel te bereiken zal de huidige bijdrage van de Gemeente Breda aan MOTI van groot belang zijn.

Ondanks bezuinigingen zet MOTI zich in voor een culturele infrastructuur dat het voor Breda mogelijk maakt zich te onderscheiden in kwaliteit en expertise op het gebied van beeldcultuur. Breda heeft gekozen voor een stedelijk cultureel profiel van erfgoed en beeldcultuur (Factor C) die moeten leiden tot een onderscheidende rol in het kader van Eindhoven2018. Hoe het culturele bestel in Breda zich zal ontwikkelen in de komende jaren staat los van de vraag of Brabant culturele hoofdstad wordt.

Enkele highlights uit dit Businessplan die voor meer publiek en dus meer inkomsten zullen gaan zorgen:

Lokaal

1. MOTI, Breda's Museum en Huis voor Beeldcultuur werken samen aan een nieuwe editie I Love Breda, en gaan met de inwoners op zoek naar de nieuwe iconen van Breda.
2. Huis voor Beeldcultuur zal zich in 2014 huisvesten in MOTI en samen werken ze aan de spectaculaire Biënnale voor Beeldcultuur IMAGE NOW!
3. MOTI werkt samen met partijen in de stad zoals Breda's Museum, Huis voor Beeldcultuur en Breda Photo, GDFB, Gebouw F.
4. MOTI werkt samen met BredaPhoto om het Festival extra in de schijnwerpers te zetten in de zomer van 2014 in het kader van de Biënnale.
5. MOTI werkt samen met het Erasmus Festival Brabant en verzorgt een publieksprogramma over democratie van de toekomst.
6. MOTI opent in september de educatieve tentoonstelling Waanzien over beeldcultuur en media

wijsheid, een samenwerking met DUF. MOTI heeft 110.000 euro voor dit project gekregen van SNS Reaal fonds en het VSB Fonds. In dit project wordt tevens samengewerkt met Nieuwe Veste, Cultuurwinkel en Huis voor Beeldcultuur in het kader van onderwijsprogramma's op de doorlopende leerlijn beeldcultuur.

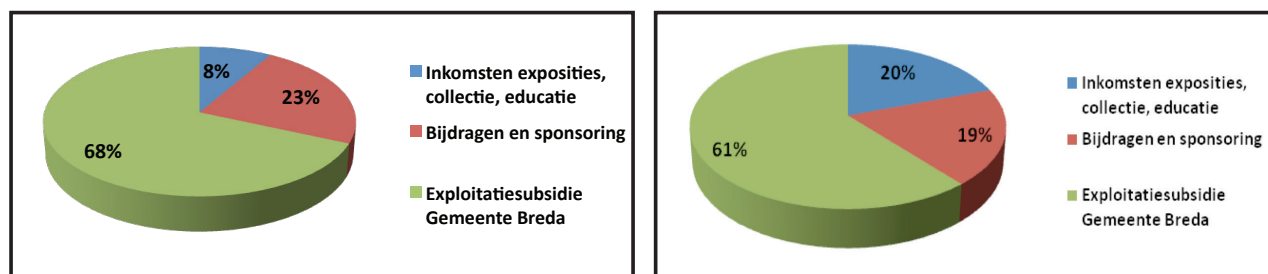
7. MOTI werkt met Brabantse onderwijsinstellingen (AKV | St.Joost, Sint Lucas Boxtel en NHTV) aan publieksevenementen voor het museum.
8. MOTI zal in september 2013 het museumcafé opnieuw openen met een arrangementenprogramma.
9. MOTI neemt de bedrijfsverzameling van FAAM op in de collectie en zal vanuit deze collectie culturele en winstgevende initiatieven opzetten in de stad in samenspraak met het Stadsarchief.
10. MOTI werkt samen met Koen van Velzen (architect Centraal Station Breda) aan een MOTI dependance in de nieuwe stationshal.

(inter)nationaal

11. AVRO's kunstuur en MOTI werken samen aan een serie landelijke uitzendingen over beeldcultuur in de zomer van 2014.
12. MOTI werkt aan een Europees samenwerkingsprogramma voor 2014 - 2015 met een Roemeense en Turkse partner.
13. MOTI is benaderd door het Ministerie van Cultuur in Frankrijk voor een samenwerkingsproject in Parijs in 2014.
14. MOTI en Het Nieuwe Instituut Rotterdam werken in 2014 aan de realisering van een landelijke conferentie over beeldcultuur.
15. MOTI brengt op 28 september de eerste beeldcultuurkrant (oplage 60.000) uit. Hieraan hebben 30 beeldcultuurspecialisten meegewerkt aan de grote culturele- en onderwijsinstellingen in Nederland belangeloos meegewerkt.
16. MOTI maakt kans op een landelijke structurele subsidie van het Fonds voor Creatieve industrie in 2015-2016 van 200.000 euro per jaar.
17. MOTI investeert extra om het netwerk van bedrijven te vergroten en samen winstgevende projecten op te zetten. (FAAM, Samsung, AVRO)

Dit zijn een aantal van de onderwerpen die in dit businessplan worden uitgewerkt en waarmee MOTI zich de komende jaren zal transformeren tot een succesvolle onderneming die Breda op de kaart zet. Hieronder ziet u vast de prognose die wij voor ogen hebben met dit businessplan. Dit is gebaseerd op een realistisch plan waarbij het museum ondernemender en commerciëler zal opereren.

De verhouding tussen eigen inkomsten/bijdragen en subsidie Gemeente Breda in 2013 en 2016



De landelijke norm voor eigen inkomsten in musea is nu 19%, MOTI verwacht in 2016 39% te halen. De tendens is dat subsidie terugloopt en voor MOTI is er een substantieel deel weggefallen, nu worden commerciële inkomsten belangrijker.

Mieke Gerritzen, Algemeen Directeur
Augustus 2013

MOTI BUSINESSPLAN 2014 - 2016

INHOUDSOPGAVE

Deel A – Introductie	5
Bedrijfsmodel - 2014 -2016	7
Bedrijfsmodel - bouwstenen	8
Deel B – Doelstellingen	9
Fase 1	10
Excellente programmering	11
Fondsenwerving en ontwikkeling	13
Maximaliseren van commerciële activiteiten	16
Samenwerkingsverbanden	19
Fase 2	23
Excellente programmering	24
Fondsenwerving en ontwikkeling	25
Maximaliseren van commerciële activiteiten	25
Samenwerkingsverbanden	26
Fase 3	27
Excellente programmering	27
Fondsenwerving en ontwikkeling	28
Maximaliseren van commerciële activiteiten	28
Samenwerkingsverbanden	29
Deel C – Eestvolgende stappen – Bouwstenen	30
Bijlagen	
Bijlage 1 – Corporate Relationships	31
Bijlage 2 – Risicoprofilering & -beperking	32
Bijlage 3 – Meerjarenbegroting 2013 – 2016 en toelichting	33

DEEL A - INTRODUCTIE

MOTI, Museum voor Beeldcultuur in Breda

MOTI, het Museum Of The Image, is dé autoriteit binnen Europa op het gebied van beeldcultuur. Het museum heeft een rijk en vernieuwend tentoonstellingsprogramma dat zich uitstrekt van film, design, fotografie, mode, beeldende kunst en architectuur tot wetenschap en gaming. MOTI is geworteld in Breda en speelt een belangrijke rol binnen het karakteristieke en dynamische culturele profiel van de regio Brabant.

Beeld speelt een centrale rol in het dagelijks leven. Beelden zijn overal en voor iedereen. MOTI vindt het erg belangrijk om haar bezoekers, het publiek en jonge mensen te betrekken bij de creativiteit, de vindingrijkheid en de samenwerking die aan de basis liggen van beeldcultuur en het belang daarvan voor de tegenwoordige samenleving.

Het museum in Breda trekt elk jaar ruim 40.000 bezoekers. Daarnaast komen nog eens 40.000 mensen naar de tentoonstellingen en activiteiten die buiten het museum worden georganiseerd. Met de Museumlabfunctie en MOTI-TV bieden wij iedereen de mogelijkheid om beeldcultuur te ontdekken en hier meer over te leren. Daarnaast willen wij vanuit een voortrekkersrol de betrokkenheid van het publiek bij beeldcultuur blijven stimuleren door het organiseren van baanbrekende tentoonstellingen, symposia, debatten en masterclasses en door het opbouwen van onze collectie.

Niet minder belangrijk is de strategische bijdrage die wij leveren aan Breda en de regio Brabant. Wij geven hieraan vorm door onze initiatieven met lokale partners om de culturele economie van Brabant te versterken en door onze internationale activiteiten, waarmee wij Breda wereldwijd in de schijnwerper zetten als dé stad van de beeldcultuur

Visie voor MOTI

MOTI biedt mensen wereldwijd inspiratie door ze kennis te laten maken met de geschiedenis en de betekenis van beeldcultuur.

DOELEN voor MOTI

MOTI zal deze visie blijven uitdragen via vier kerndoelstellingen die met het programma en alle activiteiten van MOTI zullen worden verweven.

- MOTI presenteert, onderzoekt en deelt de hedendaagse beeldcultuur en biedt een artistieke, visionaire stem aan een breed publiek.
- MOTI is dé internationale beeldcultuur expert en zet daarmee de stad Breda op de nationale en internationale kaart door een exclusief programma te bieden en door het ondersteunen van andere belangrijke beeldcultuurinstellingen in de stad met shared services.
- MOTI verlegt de grens van de traditionele rol van het museum en ontwikkelt nieuwe markten en bedrijfsmodellen voor het museumconcept - zowel voor MOTI als ten behoeve van het voortbestaan van de sector op lange termijn.
- MOTI verbindt culturele en maatschappelijke disciplines met beeldcultuur door te reageren op de nieuwste ontwikkelingen in de technologie met als gevolg dat economie en cultuur een sterke relatie opbouwen.

Doelstellingen

De doelen van MOTI zullen worden gerealiseerd door:

- Exclusieve programmering
- Fondsenwerving en ontwikkeling
- Maximaliseren van commerciële activiteiten
- Samenwerking, publieke en private sector

Het bedrijfsmodel op de volgende pagina toont een structuur die alle belangrijke doelstellingen op deze terreinen ondervangt en specificiert wat de onderneming in de drie kernfasen – Fase 1, Fase 2 en Fase 3 – zou moeten nastreven. Risicobeheersing is in alle fasen cruciaal. Innovatieve bedrijfsmodellen om te zorgen voor financiële zekerheid op lange termijn vereisen investeringen en deze zijn in het plan meegenomen. Dit document bevat ook een segment waarin het Bedrijfsmodel wordt gevisualiseerd in een ‘mensen en middelen’ variant: MOTI/Bouwstenen. Dit is de routekaart voor MOTI voor de komende jaren: een transformatieproces waar MOTI veel belang aan hecht en de gemeente hierbij als een belangrijke partner ziet.

MOTI biedt mensen wereldwijd inspiratie door ze kennis te laten maken met de geschiedenis en de betekenis van beeldcultuur.

VISIE

DOELEN

MOTI verbindt culturele en maatschappelijke disciplines met beeldcultuur door te reageren op de nieuwste ontwikkelingen in de technologie met als gevolg dat economie en cultuur een sterke relatie opbouwen.

SAMENWERKINGSVERBANDEN

- Samenwerkingsdoelstellingen afbakenen en model implementeren
- Hoofdpunten samenwerkingsverbanden
 - Beeld en Geluid Hilversum
 - Het Nieuwe Instituut
 - Breda's Museum/BredaPhoto
 - AVRO/Samsung/FAAM
 - Huis voor Beeldcultuur (verhuist naar MOTI en werkt aan biënnale)

- Hoofdpunten samenwerkingsverbanden
 - Beeld en Geluid/Fotomuseum/EYE
 - Bijzondere Collecties Amsterdam
 - Boekarest: Association for Urban Transition
 - Istanbul: onderzoekscentrum Salt
 - Het Nieuwe Instituut Rotterdam
 - AMiF Amsterdam, ArtEZ Arnhem, uitgeverij Podium

- Belangrijke lokale, landelijke en internationale samenwerkingsverbanden voortgekomen uit biënnale IMAGE NOW!

MOTI verlegt de grens van de traditionele rol van het museum en ontwikkelt nieuwe markten en bedrijfsmodellen voor het museumconcept.

MAXIMALISEREN COMMERCIELE ACTIVITEITEN

- Heropening MOTI café met nieuw café concept
- Retailaanbod MOTI analyseren en retailstrategie ontwikkelen
- Plan ontwikkelen voor belevingsruimte
- Nieuwe markten zoeken om inkomsten uit locatieverhuur te verhogen.
- Strategie voor vergroting bestaande markten

- Gang van zaken eerste jaar MOTI café evalueren en groei strategie vaststellen
- Zorgen dat beoogde retailmarges worden gehaald
- Mogelijkheden onlineverkoop analyseren
- Markt voor locatieverhuur uitbreiden

- Retailactiviteit uitbreiden in lijn met bezoekersaantallen
- Introductie merchandising met licentie-mogelijkheden
- Verhoging winst café in lijn met bezoekersaantallen
- Uitbreiding faciliteiten café om extra bezoekers aan te kunnen

MOTI is dé internationale beeldcultuur expert en zet daarmee de stad Breda op de nationale en internationale kaart door een exclusief programma te bieden.

FONDSENWERVING & ONTWIKKELING

- Overkoepelende ontwikkelingsstrategie opzetten
- Donaties particulieren evalueren en strategie ontwikkelen
- Nieuw donatieprogramma particulieren introduceren
- Bestaande samenwerkingsverbanden met bedrijven evalueren en strategie voor omzetting naar financiële sponsoring ontwikkelen
- Start cultivering relaties met zakelijke partners
- Voortzetten fondsenwerving via publieke en private fondsen

- Eerste doelen voor donatieprogramma particulieren realiseren en inschatting maken van vermogen van leden om grotere betrokkenheid te bereiken
- Programmasponsoring door bedrijven tot stand brengen x 2.
- Relaties succesvol behouden
- Cultivering en gesprekken voor hoofdsponsor Biënnale starten

- Grote donaties x2 van particuliere donateurs binnenhalen
- Bedrag van kleine donaties /Motivators-programma verhogen
- Hoofdsponsor voor Biënnale binnenhalen
- Bestaande programmasponsors behouden

MOTI presenteert, onderzoekt en deelt de hedendaagse beeldcultuur en biedt een artistieke, visionaire stem aan een breed publiek.

EXCELLENTE PROGRAMMERING

- Vaststellen subgroepen voor publieksoptimalisering
- Programmahoogtepunten:
 - I LOVE Breda
 - Moti Hotel
 - Waanzien
 - Choose the Icons
 - I like it. What is it?
 - Biënnale Image Now!

- Programmahoogtepunten:
 - Van Dada naar data
 - Beeldcultuur en Politiek
 - De Keppel, de Hoofdhoek en Zwarte Kousen
 - I don't know where I am going but I want to be there (symposium)

- Programmahoogtepunten:
 - IMAGE NOW!
 - Biënnale van het Beeld

Fase 1
2013 -
2014

Fase 2
2014 -
2015

Fase 3
2015 -
2016

MOTI biedt mensen wereldwijd inspiratie door ze kennis te laten maken met de geschiedenis en de betekenis van beeldcultuur.

VISIE

DOELEN

MOTI verbindt culturele en maatschappelijke disciplines met beeldcultuur door te reageren op de nieuwste ontwikkelingen in de technologie met als gevolg dat economie en cultuur een sterke relatie opbouwen.

EVALUATIE

Samenwerken met onderzoekscentrum om gedurende 3 jaar de beschikking te hebben over een researcher voor het monitoren van de vernieuwing binnen het model, verwijzen en samenwerkingsverbanden.

Dit gebruiken om continue evaluatie en verantwoording te waarborgen

MOTI verlegt de grens van de traditionele rol van het museum en ontwikkelt nieuwe markten en bedrijfsmodellen voor het museumconcept.

RISICOBEPERKING

Instrument voor risicoprofilering en risicobeperking implementeren en toepassen

€ 2,3 mln aan financiering van Gemeente Breda behouden om in een periode van groei risico's te kunnen verzekeren en verminderen

MOTI is dé internationale beeldcultuur expert en zet daarmee de stad Breda op de nationale en internationale kaart door een exclusief programma te bieden.

BESTUUR EN FINANCIËN

Diversifiëren inkomstenbronnen
Uitbreiden commerciële activiteiten om winst te maximaliseren

Duidelijke structuur implementeren om betrokkenheid be-langhebbenden te vergroten en donateurs hoger op de schenkingsladder te krijgen

MOTI presenteert, onderzoekt en deelt de hedendaagse beeldcultuur en biedt een artistieke, visionaire stem aan een breed publiek.

MENSEN/VERSTERKING TEAM

De gevolgen voor het aanwezige team in de gaten blijven houden.

Team versterken met nieuwe Marketing Manager

Bestuur beoordelen en aanwezige vaardigheden inventariseren; adviesgroep opzetten als extra vaardigheden en netwerken vereist zijn voor ontwikkeling MOTI

BOUWSTENEN

DEEL B – DOELSTELLINGEN

FASE 1: de basis versterken, samenwerkingsverbanden aangaan

Tijdens deze fase wordt de basis gelegd voor de ontwikkeling van MOTI en het culturele leven in Breda in de periode die loopt van 2013 tot eind 2016. Met de steun van de Gemeente kan MOTI een duurzaam bedrijfsmodel ontwikkelen en een aanzienlijke bijdrage leveren aan het culturele leven in Breda door middel van de volgende hoofddoelen:

Excellente programmering –

- Bestaande publieksgegevens analyseren, publieksontwikkelingsplan aanscherpen.
- Volledige programmering gericht op drie subgroepen binnen de bestaande MOTI-doelgroep.
- De eerste Biennale voor Beeldcultuur organiseren.

Fondsenwerving en ontwikkeling –

- Mogelijkheden innovatief model voor participierend steunen onderzoeken.
- Nieuw plan voor particuliere donateurs lanceren en zo inkomsten realiseren.
- Richten op het ontwikkelen van nieuwe relaties en realiseren van een kleine inkomstenstijging.

Maximaliseren commerciële activiteiten –

- Winstgevend nieuw caféconcept lanceren, indien mogelijk met een partner op basis van een instore model of franchisemodel.
- Winkel evalueren en manier van werken aanpassen gericht op het behalen van 10% netto winst.
- Onderzoeken of vrijwilligers ingezet kunnen worden om kosten winkel te verlagen.
- Locatieverhuur – investeren in actieve acquisitie en € 10.000 aan extra inkomsten genereren.
- Innovatief commercieel samenwerkingsmodel ontwikkelen voor een belevingsruimte in MOTI.

Samenwerkingsverbanden –

- Strategische verantwoordelijkheid nemen voor het culturele leven in Breda en met name voor beeldcultuur, design en de museumsector.
- Samenwerking aangaan met en steun bieden aan het Huis voor Beeldcultuur, Breda's Museum en andere partijen op het gebied van beeldcultuur.

FASE 1: SEPTEMBER 2013 – DECEMBER 2014

Tijdens Fase 1 wordt de basis gelegd voor de ontwikkeling van MOTI gedurende de periode die loopt van 2013 tot eind 2016.

MOTI is in Nederland toonaangevend op het gebied van beeldcultuur als het gaat om innovatieve programmering en samenwerkingsverbanden in de culturele en particuliere sector. Dit beeld wordt versterkt door de betrokkenheid van belangrijke personen uit de designwereld en de bestaande bezoekerscijfers, die erg hoog zijn voor een regionaal museum van gemiddelde grootte. Het doel van Fase1 is voortzetting van deze buitengewone programmering te waarborgen terwijl tevens een strategie in gang wordt gezet om de financiële duurzaamheid van MOTI op de middellange en lange termijn veilig te stellen.

Tijdens Fase 1 zijn de activiteiten gericht op analyseren, het testen van modellen en het tot stand brengen van organisatorische verandering. Daarbij worden eventuele risico's gesignaleert en beheerst, zodat MOTI op een veilige manier kan groeien en ontwikkelen.

- Onze merkidentiteit, zichtbaarheid en boodschappen versterken.
- Kosteneffectief en – efficiënt blijven werken.
- Bezoekersaantallen verhogen en een sterkere band creëren met de plaatselijke gemeenschap en de inwoners van Breda.
- Nieuwe commerciële mogelijkheden testen, vooral met betrekking tot de cadeauartikelen/winkel en het café en op die manier extra inkomsten genereren.
- Een extra impuls geven aan particuliere donaties en sponsoring
- Deze activiteiten voorzien van een solide basis door de output, impact en vooral het rendement op de investering te beoordelen op basis van strikte analyses en financiële controle.
- De gehele organisatie op één lijn brengen en zorgen voor een nauwere en harmonieuze samenwerking tussen afdelingen als het gaat om programmering, marketing, commerciële activiteiten en fondsenwerving.

Het overkoepelende doel van Fase 1 is het ontwikkelen van een model voor MOTI dat uniek is voor Nederland; een model dat ervoor zal zorgen dat MOTI op internationaal niveau wordt gezien als een museum van de 21e eeuw dat tegelijkertijd Breda op de kaart zet. Bovenal zal MOTI blijven voortbouwen op de buitengewone programmering, die het levensbloed is van ons museum.

FASE 1 - EXCELLENTE PROGRAMMERING

MOTI staat bekend om zijn excellente programmering. Het programma rust op de volgende zeven strategische pijlers:

1. Innovatie
2. Verandering
3. Participatie
4. Sociale Media
5. Commercie
6. Educatie
7. Netwerk

Voor de periode waarop dit plan betrekking heeft, 2013-2016, hebben wij de bestaande doelgroep opgesplitst in drie subgroepen. Het programma richt zich op deze drie subgroepen:

SUBGROEP 1 - Inwoners van Breda

MOTI stelt zich tot doel het culturele leven van de inwoners van Breda te bevorderen. Daarnaast wil MOTI door middel van in het programma opgenomen participatiemethodes inzicht krijgen in het leven in Breda, de beeldcultuur en de collectie van MOTI en dit vieren. MOTI zorgt er mede voor dat Breda internationaal erkenning krijgt op het gebied van beeldcultuur.

SUBGROEP 2 - Jonge mensen

Jonge mensen zijn onlosmakelijk verbonden met beeldcultuur en kunnen nieuwe betekenissen toekennen aan de collectie en het programma van MOTI. Bij ons jonge publiek is educatie geen kwestie van eenrichtingsverkeer, het is een samenwerkingsproces. De betrokkenheid van deze subgroep wordt versterkt door de betrokkenheid van scholen, verdere educatie en ook een groter familiepubliek.

SUBGROEP 3 - Liefhebbers van en mensen die zich in hun vak bezighouden met beeldcultuur

De sector en gerelateerde bedrijfstakken zullen meer en meer betrokken raken bij MOTI – door samenwerking en als bezoekers. Breda zal daardoor extra aandacht krijgen als dé stad van de Beeldcultuur. Deze subgroep heeft effect op een internationaal niveau. De beeldmarkt groeit, beeldcultuur vormt een belangrijke link tussen kunst en het dagelijks leven. Door de programma's van MOTI op het gebied van educatie en publieke betrokkenheid te voorzien van extra waarde, worden er verbintenissen aangegaan voor het delen van kennis, linken van expertise en het steunen van zowel de sector als de vakmensen in dit aan constante verandering en ontwikkeling onderhevige vakgebied.

MOTI beschikt over goede publiekscijfers en kan aantonen dat deze drie subgroepen het museum op dit moment al bezoeken en dus al betrokken zijn bij het programma. Als onderdeel van Fase 1 zal de publieksontwikkeling nader worden bekeken. Hierbij zullen de cijfers volledig worden geanalyseerd en zal de publieksontwikkelingsstrategie verder worden uitgewerkt. Het doel is bestaande bezoekers nauwer te betrekken bij MOTI en MOTI onder de aandacht te brengen bij nieuwe bezoekers. Dit zal leiden tot een verhoging van de bezoekersinkomsten en een toename van de secundaire uitgaven in de winkel en het café. Dit alles wordt weergegeven in de cijfers en wordt nader toegelicht in de desbetreffende onderdelen van de tekst

FASE 1 – Deel 1.2 HOOGTEPUNTEN PROGRAMMA

TITEL	DATA	INHOUD	DOELGROEP	PARTNERS
I LOVE BREDA	dec. 2013- maart 2014	Breda is de stad van de Beeldcultuur en we zullen de inwoners van Breda uitnodigen om de nieuwe iconen van Breda te kiezen en de stad betekenis te geven. Dit is een jaarlijkse tentoonstelling die zal leiden tot toenemende participatie door de inwoners van Breda en tot een 'gevoel van behoren'. Samen creëren we een collectief erfgoed voor onze stad en geven we nieuwe betekenissen aan de iconen van Breda..	Subgroep 1 – Inwoners van Breda	Breda's Museum Huis voor Beeldcultuur Gebouw F BNdeStem
MOTI HOTEL In samenwerking met de Designpolitie	sept. 2013 – juni 2014	MOTI zal zijn eigen grenzen opzoeken door 40 toonaangevende internationale beeldmakers de opdracht te geven bepaalde werken (zowel historische als recente acquisities) uit de collectie te interpreteren. De resultaten zullen in het museum worden getoond in 20 modulaire, compacte 'hotelkamers'. Vanaf februari wordt de tweede groep resultaten getoond. Deze resultaten zullen de collectie nieuwe betekenissen geven.	Subgroep 3 – Liefhebbers van en mensen die zich in hun vak bezighouden met beeldcultuur Subgroep 2 – Jonge mensen (studenten en beginnende vakmensen)	Een groot netwerk van internationale contacten binnen de beeldcultuursector via de 40 deelnemers. Dit is van belang voor het ontwikkelingsplan voor de bedrijfssponsoring
IMAGE NOW! Biënnale van het Beeld	juni 2014 – sept 2014	MOTI zal bijdragen aan de allereerste Biënnale voor beeldcultuur: IMAGE NOW! 2014 zal een proefjaar zijn waarin de Biënnale wordt getest en ontwikkeld. In 2016 zal een verder uitgewerkte Biënnale worden gehouden. Breda is de stad van de Beeldcultuur. De Biënnale van de Beeldcultuur zal zorgen voor een impuls met internationale impact. De Biënnale zal bestaande evenementen omvatten, zoals Breda Photo, het Graphic Design Festival en speciale tentoonstellingen op verrassende locaties, symposia en experimentele ruimtes. De Biënnale zal het platform van Brabant zijn voor beeldcultuur, het zal de Noord-Brabantse en Europese identiteit promoten en de verbinding vormen tussen lokale en internationale creativiteit en innovatie.	De Biënnale zal zich richten op alle 3 de subgroepen en zal ook toeristen aanspreken.	De belangrijkste partners zullen het Huis voor Beeldcultuur en MU/Strp zijn.
WAANZIEN	sept 2013 – sept 2015	Waanzien wordt een spannende, interactieve zie-, denk- en doe-tentoonstelling over mediawijsheid, waar bezoekers op speelse wijze de volgende vragen zullen beantwoorden: Hoe doorgrond je de beelden van vandaag? Hoe doorzie je de trucs van spindoctors, glossy voedseladvertenties en marketingmensen? Begrijp je wat voor invloed sociale kledingvoorschriften, schoonheidsidealen en pornotijdschriften hebben? Hoe blijf je de beelden voor? Met andere woorden: Wat doet het beeld met je en wat doe jij met de beelden?	Subgroep 2 – kinderen en jongeren (scholen en gezinnen) Primair onderwijs en voortgezet onderwijs (V)MBO en HBO	Het bekroonde tijdschrift DUF De Nieuwe Veste/ Bibliotheek, Cultuurwinkel, Huis voor Beeldcultuur, Mediawijzer.net
CHOOSE THE ICONS!	nov 2013 – doorlopend programma	Via fysieke 'stembussen' in het museum zullen bezoekers van MOTI bepalen welke werken moeten worden opgenomen in de collectie van MOTI. De bezoekers zullen ook een korte tekst schrijven waardoor het object een nieuwe, subjectieve betekenis krijgt. Dit is een revolutionair nieuwe aanpak voor het beheren van een museumcollectie. Het doorbreekt de traditionele rol van een museum als poortwachter van kennis. Deze tentoonstelling zal de verantwoordelijkheid voor het erfgoed van de toekomst deels bij de bezoekers van het museum neerleggen. Ook wordt de werkwijze van het museum aangepast in lijn met het beste werk van hedendaagse internationale musea.	Subgroep 1 – Inwoners van Breda Subgroep 2 – Jonge mensen	Erasmus Festival Brabant 2013 Collections Trust

TITEL	DATA	INHOUD	DOELGROEP	PARTNERS
I LIKE IT. WHAT IS IT?	september 2013 – november 2013	<p>MOTI zal een specifieke groep getalenteerde studenten de mogelijkheid bieden hun visie te geven op het belang en de rol van de ontwerper in de maatschappij.</p> <p>Er wordt een live masterclass georganiseerd. Deze kan worden bijgewoond door het publiek en wordt geleid door ontwerper Anthony Burrill. Een van de ruimtes in het museum wordt veranderd in een imagelab, van waaruit de studenten hun boodschappen de wereld in zullen sturen. De 'I like it. What is it?'-ruimte in het museum zal het verhaal vertellen van de ontwerper in de 21e eeuw. De slottentoonstelling wordt gevormd door het lab zelf als levende installatie waar de bezoekers doorheen kunnen lopen.</p> <p>Hoe zal het designmanifest van de 21e eeuw eruitzien?</p>	<p>Subgroep 2 – Jonge mensen (studenten)</p> <p>Subgroep 3 – Internationale academici en ontwerpers</p>	AKV St Joost

FASE 1 – FONDSSENWERVING EN ONTWIKKELING

Ontwikkelingsstrategie

MOTI heeft een relatiebestand opgebouwd in de afgelopen jaren die van grote betekenis zijn voor het museum voor samenwerking en natura sponsoring. Om de betrokkenheid van alle bestaande en potentiële nieuwe sponsors - particulieren, bedrijven en nieuwe fondsen en stichtingen – te stimuleren zal de organisatie een overkoepelende strategie moeten hebben met een speciaal evenementenprogramma. Op basis van deze strategie moeten alle nieuwe relaties worden beheerd, moet de betrokkenheid worden vergroot en moeten de best mogelijke resultaten voor MOTI worden bewerkstelligd. De strategie zal in detail worden uitgewerkt en wordt ingezet om de resultaten op effectieve wijze te volgen. Eén persoon zal verantwoordelijk zijn voor de beheersing van het ontwikkelingsproces. Tijdens Fase 1 zal de strategie worden uitgewerkt, zodat de uitvoering, die doorloopt tot eind 2016, in januari 2014 kan worden gestart. De strategie zal regelmatig worden beoordeeld en zal voorzien zijn van mechanismen om de doelstellingen te kunnen volgen en indien nodig te kunnen aanpassen.

Particuliere sponsoring

Doelstelling Fase 1: Nieuw plan voor particuliere donateurs lanceren en zo inkomsten realiseren

MOTI heeft een donatieprogramma voor particuliere donateurs, genaamd MOTIVATORS. De leden doneren variërend van 10 euro tot 250 euro. De mate van betrokkenheid bij MOTI geeft aan dat er ruimte is om dit programma verder uit te bouwen. Hiertoe zal een case moeten worden opgesteld, een campagne moeten worden gelanceerd en grondig onderzoek moeten worden gedaan om vast te kunnen stellen welke prijskaartjes er aan de verschillende vormen van donateurschap gehangen moeten worden, wat het juiste model is en wat het potentiële aantal deelnemers is. De planning zal plaatsvinden in Fase 1. Het eerste particuliere donatieprogramma zal plaatsvinden in december 2013 en het tweede in juni 2014 tijdens de Biënnale Image Now worden gelanceerd.

Het participatiemodel voor particuliere donaties

Er bestaat een innovatief model dat nog toe niet is toegepast in Nederland: het model voor participerend lidmaatschap. Wij denken dat dit model bijzonder geschikt is voor MOTI. Dit model houdt in dat leden de gelegenheid krijgen om samen te werken met het museum en echt betrokken te raken bij het programma. Leden krijgen niet alleen de gebruikelijke voordelen, zoals gratis toegang, uitnodigingen voor evenementen en korting in de winkel en het café. Ze worden ook op een speciale mailinglijst geplaatst en uitgenodigd om

ideeën aan te leveren voor het programma van het museum (tentoonstellingen en evenementen). De ideeën worden geselecteerd door een panel om ervoor te zorgen dat het programma van het museum zijn consistentie behoudt, maar er komt ook ruimte voor meer betrokkenheid tussen het museum en het publiek. Wij verwachten dat dit een hoog rendement zal opleveren voor MOTI en wel om de volgende redenen:

- Een groot deel van de bezoekers (26%) is afkomstig uit Breda. Dit betekent dat de lokale betrokkenheid groot is en deze relaties zouden moeten worden ontwikkeld en geoptimaliseerd.
- MOTI heeft een goede staat van dienst als het gaat om participatie-activiteiten. Het is een van de specialiteiten van de organisatie.
- Beeldcultuur is van nature democratisch. Via het programma tracht MOTI inzicht te krijgen in en een overzicht te maken van nieuwe vormen van waarde en verspreiding, deelname en betrokkenheid. Deze kernwaarde van MOTI komt tot uitdrukking in dit lidmaatschapsmodel en daarnaast zal dit de eerste keer zijn dat het in Nederland mogelijk wordt om echt participerend lid te worden van een museum.

De doelstelling voor deze inkomstenstroom wordt gedurende Fase 1, waarin het plan wordt ontwikkeld en gelanceerd, gelijk gehouden aan de cijfers voor 2012.

Zakelijke relaties

Doelstelling Fase 1: Richten op het ontwikkelen van nieuwe relaties en het realiseren van een beperkte inkomstenstijging.

Dankzij de collectie en het programma van MOTI en de bestaande samenwerkingsverbanden waarbij sponsoring plaatsvindt op basis van wederzijdse, niet-financiële, tegenprestaties bevindt MOTI zich in een uitstekende positie om wederzijds voordelige samenwerkingsverbanden aan te gaan met bedrijven die banden hebben met de design- en technologiewereld. Er is nu al sprake van de nodige sponsoring in natura, in mensuren, gratis kennisoverdracht, materialen en apparatuur, zowel bij inhoudelijke projecten, als op het gebied van bedrijfsvoering. Tijdens Fase 1 zal er veel aandacht zijn voor het cultiveren van bestaande relaties met onze partners, met als streven deze om te zetten in sponsorpartners die een financiële bijdrage leveren aan het museum. Op onze huidige lijst met partners (zie website) staan onder andere:

- Samsung Benelux
- Rabobank
- Ahold/Albert Heijn
- FAAM
- Kompak
- Koen van Velzen (architect)
- Letters BV
- Lensvelt

Deze lijst zal sterk worden uitgebreid door middel van het MOTI Hotel-onderdeel van het programma, dat plaatsvindt aan het begin van Fase 1. De bestaande partners geven momenteel steun in de vorm van apparatuur, inhoud en expertise. De samenwerkingsverbanden zijn programma specifiek. Samsung Benelux is bijvoorbeeld onlangs een samenwerkingsverband aangegaan met MOTI waarbij de steun in natura wordt verstrekt. Op dit moment worden er gesprekken gevoerd om deze relatie verder te ontwikkelen.

Zie de paragraaf over de Belevingsruimte in het onderdeel maximaliseren commerciële activiteiten. Een voorbeeld van hoe dergelijke samenwerkingsverbanden eruit zouden kunnen zien wordt nader toegelicht in de bijlagen.

Onderhandelingen over financiële sponsoring kunnen veel tijd nemen. Aanbevolen wordt om twaalf maanden te rekenen voor alle gesprekken, de cultivering en de onderhandelingen die deel uitmaken van het totale traject. Om deze reden zijn de doelstellingen voor Fase 1 bescheiden gehouden.

MOTI zoekt zakelijke partners die een strategisch onderdeel van MOTI willen steunen. Het gaat hierbij om onderdelen als tentoonstellingen, digitale innovatie, educatie, het bereiken van een nieuw publiek en 'design tools'. MOTI wil een thematisch samenwerkingsvoorstel voorleggen aan potentiële sponsors waarin de volgende drie kerngebieden van ons programma en onze activiteiten aan bod komen:

1. Toekomstdesign
Toekomstige partners die design tools, zoals tentoonstellingen, apparatuur en design producten, steunen. Vanaf € 25.000 per jaar.
2. Toekomstdenken
Toekomstige partners die (digitale) innovatie steunen.
Vanaf € 50.000 per jaar (bijvoorbeeld Samsung).
3. Toekomstcultuur
Toekomstige partners die steun bieden bij het verankeren van beeldcultuur door middel van activiteiten als symposia, mediacampagnes (beeldkrant) enz.
Vanaf € 10.000 per jaar (bijvoorbeeld AVRO).

Publieke en private fondsen

MOTI zal fondsen blijven werven voor programma-activiteiten en is hierin tot nu toe succesvol gebleken. In de afgelopen jaren heeft MOTI fondsen ontvangen van het Mondriaan Fonds, Agentschap NL, Fonds voor Cultuurparticipatie, Brabantse museumstichting, Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Cultuurwinkel, Gemeente Breda, Stichting fonds voor Architectuur, Nederlands fonds voor podiumkunsten, SNS Reaal Fonds, Stichting Dioraphite, VSB fonds en de British Council. MOTI heeft onlangs ook een nieuwe toezegging gekregen van de BankGiroLoterij op basis waarvan het museum gedurende vijf jaar het aanzienlijke bedrag van € 200.000 per jaar zal ontvangen.

Dit is een substantiële groep financieringsrelaties voor een museum dat geen medewerker (of eigen team) heeft die zich specifiek bezighoudt met ontwikkeling. MOTI is zich er echter van bewust dat dit type steun binnen Nederland minder stabiel is dan voorheen, omdat de concurrentie rond het aantrekken van fondsen feller wordt en het lastiger wordt om ze te werven. Dit is opgenomen in het risico-overzicht en er wordt actie ondernomen om de fondsenbasis te diversifiëren.

Voor Fase 1 zijn echter een aantal belangrijke doelen gesteld waarvoor de lobby al is gestart. Het gaat hier onder andere om een aanvraag voor € 70.000 bij het landelijke Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en een aanvraag voor € 100.000 per jaar bij het Mondriaan Fonds. Bovendien maakt MOTI goede kans om 200.000 euro per jaar een structurele bijdrage te kunnen ontvangen van het Stimuleringsfonds creatieve industrie in 2015-2016. MOTI is ervan overtuigd dat deze fondsen tijdens Fase 1 zullen worden verworven.

MOTI zal zich tevens blijven inspannen om bij overheden zoals de Provincie Noord-Brabant het belang van het museum voor het culturele landschap en de economische ontwikkeling van de Provincie aan te tonen. De Provincie heeft omwille van landelijke bezuinigingen haar eigen vierjarige museumbelief opgeschort en heroriënteert zich hierop in de komende jaren. MOTI zal actief de contacten met de Provincie onderhouden. Dat geldt ook voor de rijksoverheid. Vanaf najaar 2013 en in 2014 worden de contacten met de rijksoverheid gelegd om de mogelijkheden op lange termijn te onderzoeken. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de bestaande netwerken bij de twee brancheverenigingen, VRM en NMV.

FASE 1 - MAXIMALISEREN VAN COMMERCIËLE ACTIVITEITEN

In Fase 1 moet niet alleen een sterke strategie voor het intensiveren van de fondsenwerving worden doorgevoerd, maar moeten ook de commerciële activiteiten van MOTI volledig worden doorgelicht. De commerciële tak van het museum is essentieel voor de totale bezoekerservaring en bedient daarnaast niet-museumbezoekers, bijvoorbeeld partijen die een ruimte binnen het museum afhuren als locatie voor een evenement. Afgezien van het feit dat de commerciële tak een essentieel onderdeel is van de activiteiten van het museum, is het noodzakelijk dat dit segment zodanig wordt ontwikkeld dat alle onderdelen hiervan winst opleveren en de merkidentiteit en het karakter van het museum uitstralen. In Fase 1 vindt een evaluatie plaats van alle onderdelen van de commerciële activiteiten, waarbij kosten worden geanalyseerd en plannen voor het genereren van meer inkomsten in werking worden gezet. In deze fase omvatten de commerciële activiteiten van MOTI:

- Het café
- De winkel en cadeauartikelen
- Locatieverhuur – voor evenementen, symposia, off-site bijeenkomsten
- Een belevingsruimte (zie 1.9)
- Educatie

Café

Doelstelling in Fase 1 – Winstgevend café ontwikkelen met minimaal risico en nieuw caféconcept lanceren. Het MOTI café zal in september 2013 weer opengaan. De doelstelling hierbij is dat het café netto winst oplevert voor het museum en aansluit bij de merkidentiteit van het museum. Het aanbod aan consumpties moet aantrekkelijk zijn voor de bezoekers van MOTI en moet voldoende flexibel zijn om ook te kunnen voldoen aan de behoeften van bezoekers van evenementen.

Doelstellingen voor het café zijn:

- Klanten die het museum afhuren als locatie voor een evenement moeten kunnen worden bediend. Dit betekent dat er minimaal 50 couverts geleverd moeten kunnen worden.
- Individuele bezoekers als ook gearrangeerde groepsbezoeken (rondleidingen, schoolbezoeken) zullen logistiek goed moeten kunnen worden bediend, gelijktijdig met verhuuractiviteiten. Dit vraagt een samenwerking met een ervaren horecaspecialist en een goede en flexibele organisatie.
- Samenwerking met een extern horeca specialist dat past bij de merkidentiteit en het karakter van MOTI Tijdens Fase 1, dat wil zeggen vanaf september 2013, zal MOTI werken aan het tot stand brengen van een samenwerking met het bijvoorbeeld het Vlaamsch BroodHuys. Er zijn mogelijkheden voor sterk brand alignment tussen MOTI en het Vlaamsch BroodHuys, niet alleen in creatief opzicht maar ook als middel om inkomsten te genereren.
- Het is essentieel dat MOTI goede afspraken maakt met zowel de externe horecaspecialist als het Vlaamsch BroodHuys over het concept als de exploitatie van het café. Voor de meerjarenbegroting is uitgegaan van een prognose op basis van ervaringscijfers, nog zonder een instore concept of franchisemodel met een organisatie als Vlaamsch Broodhuys. Zodra dit onderdeel verder is uitgewerkt, zal de financiële doorvertaling in de meerjarenbegroting kunnen plaatsvinden.

MOTI bevindt zich in een goede uitgangspositie om een goede samenwerkingsovereenkomst tot stand te brengen dankzij het grote aantal bezoekers en het al sterke merk van het museum.

Winkel

Doelstelling in Fase 1 - Winkel evalueren en manier van werken aanpassen gericht op het behalen van 10% netto winst.

De MOTI-winkel kent een hoog bestedingsbedrag per koper: € 11,97 in 2012. Weliswaar is het bestedingsbedrag per koper de afgelopen drie jaar gedaald, maar dit is in overeenstemming met de algehele neergang van de winkelverkoop in Nederland en daarbuiten en de uitgaven per koper in de MOTI-winkel verhouden zich gunstig tot die bij vergelijkbare organisaties. De winkel draait echter met verlies en dit zal tijdens Fase 1 worden aangepakt. De manier van werken, de voorraden en de inkomsten zullen worden geanalyseerd en er zullen wijzigingen worden doorgevoerd om er voor te zorgen dat de winkelactiviteiten winstgeverder worden.

Hieronder volgt een overzicht van de nieuwe doelstellingen voor de winkelactiviteiten:

	Totaal verwachte aantal bezoekers	% toename in aantal bezoekers die aankopen doen in de winkel	% totaal aantal museumbezoekers dat aankopen doet in de winkel	Totaal aantal	Geschatte besteding per persoon	Omzet	Netto winst
2014	45.000	10	33	14.850	6,5	96.525	9.653
2015	47.250	2	35	16.538	6,5	107.494	10.749
2016	51.975	5	40	20.790	6,5	135.135	13.514

De volgende factoren zullen meegenomen worden in de planning voor het behalen van deze doelen:

Huidige positie

Door de huidige locatie van de winkel zijn de naar rato doorberekende facilitaire lasten huurkosten hoog. De ruimte moet opnieuw beoordeeld worden en daarbij moeten de volgende twee opties in overweging worden genomen:

- Kan de ruimte intensiever benut worden voor Retail doeleinden?
- Zou een grondige reorganisatie van de winkelruimte hogere inkomsten per vierkante meter opleveren?
- Zou de winkel helemaal moeten verhuizen? Kan de huidige winkellocatie worden gebruikt voor een doel dat meer winst oplevert voor MOTI? (Zie volgende paragraaf 'Belevingsruimte').

Deze vragen kunnen alleen worden beantwoord door iemand die specifiek beschikt over Retail ervaring bij musea. Dit zal plaatsvinden tijdens Fase 1. Opgemerkt moet nog worden dat als gevolg van de hoge huur- en gebouwbeheerkosten de m2 prijs van afgerond € 240,- per m2, te hoog ligt voor de reguliere retailmarkt, zeker gezien het huidige economische klimaat.

Vrijwilligers

Door de bestaande pool van vrijwilligers uit te breiden kunnen de personeelskosten voor MOTI nog enigszins worden verlaagd. Er zijn een aantal belangrijke factoren waarmee rekening moet worden gehouden. Vrijwilligers worden door emotionele factoren in plaats van financiële factoren gemotiveerd. Dit betekent dat zij op een speciale manier moeten worden aangestuurd en dat degene die leiding geeft aan vrijwilligers moet beschikken over speciale vaardigheden.

Organisatorische verwachtingen moeten worden bijgesteld wanneer er wordt gewerkt met vrijwilligers. Het inroosteren van vrijwilligers vormt een logistieke uitdaging omdat zij zich niet aan een ploegendienst hoeven te houden; dit kan administratieve uitdagingen met zich meebrengen.

Vrijwilligers beschikken mogelijk niet altijd over de specifieke vaardigheden voor hun rol. Dit kan worden ondervangen met een gedegen opleidingsprogramma. Dit wordt aanbevolen als best practice. De markt voor vrijwilligerswerk is de laatste jaren sterk veranderd, er is grote vraag vanuit verschillende sectoren waardoor meer vraag is en minder aanbod. Nu ook burgers steeds meer wordt gevraagd vrijwillig bij te springen bijv. in mantelzorg en verpleegtehuizen, neemt het aantal beschikbare vrijwilligers eerder af dan toe. Wel liggen

er kansen in het vinden van vrijwilligers die 'in between jobs' zijn. Dat betekent echter wel, dat rekening moet worden gehouden met een snelle omloopsnelheid van vrijwilligers, dus weinig consistentie en een hogere druk op het vaste personeel.

Tijdens Fase 1 zullen de sterke en zwakke punten en de uitdagingen en kansen van het vrijwilligersmodel zorgvuldig worden geanalyseerd om te bepalen of dit de juiste strategische stap is voor de Retail activiteiten van MOTI en het museum in zijn geheel. MOTI heeft hiervoor al gesprekken gevoerd met Breda Actief, dé organisatie voor vrijwilligerswerk in Breda, die organisaties adviseert bij het opzetten van vrijwilligersbeleid. Doel is om per 2014 een passend model te hebben ontwikkeld en te kunnen implementeren.

Inkopen en merchandising

Het hoge bestedingsbedrag per klant geeft aan dat klanten duurdere artikelen kopen, maar uit de cijfers blijkt ook dat er in de afgelopen drie jaar een tendens is ingezet richting goedkopere artikelen. Aan het productaanbod zullen ook artikelen worden toegevoegd die mensen met een lager budget aanspreken. Er is al gekeken naar uitbreiding van het assortiment kleinere cadeaus. Tijdens Fase 1 zou dit moeten worden geanalyseerd en uitgewerkt.

Tentoonstellingsinhoud

Wij zijn van mening dat er meer aansluiting moet komen tussen de tentoonstellingsinhoud en de artikelen die in de winkel worden aangeboden. Aankopen die gedaan worden in een museum zijn ervaringsaankopen en vinden plaats vanuit een 'gevoel van behoren' en betrokkenheid bij de tentoonstellingen en programma's. Succesvolle museumretailers maken hiervan gebruik en creëren een Retail ruimte die aansluit bij de inhoud van de tentoonstelling en voor de klant voelt als een verlengstuk van de museumervaring.

Een te ontwikkelen idee waarin commercie, fondsenwerving en ontwikkeling samenkomen is het concept van een 'belevingsruimte' binnen de muren van MOTI voor een bepaalde zakelijke partner. Dit concept is al met succes geïmplementeerd door andere musea die qua inhoud en uitstraling voldoende relevant zijn voor de zakelijke partner om een gezamenlijk publiek te kunnen trekken. Een voorbeeld hiervan in het buitenland is de relatie tussen Puma en het Design Museum in Londen. Puma heeft een 'overname' georganiseerd in het Design Museum, waarbij inhoud is gecombineerd met belevingsmarketing om zo het merk onder de aandacht van het publiek te brengen. MOTI neemt deze optie in overweging en gaat opzoek naar potentiële partners.

Het aanpassen van de winkel en het café tot een belevingsruimte is een van de mogelijkheden. MOTI zal dit plan met enige voorzichtigheid uitwerken. Hierbij moeten de volgende factoren worden geanalyseerd en grondig worden getest:

- De behoeften van de museumbezoeker met betrekking tot het winkelaanbod.
- De combinatie van de verkoop van artikelen in de ruimte waar ook het café is gevestigd met de eisen die worden gesteld op het gebied van locatieverhuur en het nieuwe beleid ten aanzien van groepsarrangementen.
- De verwachte inkomsten uit het 'belevingsruimte'-concept en de vraag of deze hoger zullen zijn dan de inkomstendoelstellingen voor de winkelactiviteiten.

Locatieverhuur

Doelstelling tijdens Fase 1 – Investeren in actieve acquisitie en € 10.000 aan extra inkomsten genereren. Het gebouw waarin MOTI is gevestigd is een zeer waardevol bezit. Dit blijkt uit het feit dat het locatieverhuurprogramma tot dusver relatief succesvol is geweest, ondanks het feit dat het tot op heden niet mogelijk was om deze commerciële activiteit bij één specifieke medewerker neer te leggen door gebrek aan capaciteit in het huidige personeelsbestand. Dit geeft aan dat er, ondanks het economische klimaat, een grote behoefte is vanuit de markt en dat het MOTI-product goed is gepositioneerd.

De huidige markt voor MOTI is de zakelijke markt en in 2012 vonden er in het gehele jaar 29 boekingen plaats. Over het algemeen gaat het om zakelijke evenementen van een halve dag. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het auditorium van MOTI en wordt het café als ontvangst- en breakout-ruimte gebruikt. Ook komt voor dat alleen het museum café wordt afgehuurd, in geval van kleinere groepen. Gezien de normale activiteiten in de winkel en het café, kunnen deze commerciële activiteiten met slechts een kleine investering worden uitgebreid. Hierdoor zou niet alleen het aantal zakelijke boekingen verhoogd moeten kunnen worden, maar kunnen mogelijk ook andere marktsegmenten worden aangeboord, zoals kerstbijeenkomsten, trouwerijen en boekingen.

Bij de plannen voor het nieuwe café zal rekening worden gehouden met de locatieverhuurmarkt om ervoor te zorgen dat het aanbod en de fysieke ruimte van het café ook geschikt zijn voor locatieverhuurklanten. Tijdens Fase 1 zal er een plan worden opgesteld met als doel het locatieverhuurprogramma te intensiveren en meer omzet uit deze activiteit te genereren. De uiteindelijke marketingcampagne en de aangeboden pakketten zullen tegelijk met de nieuwe café-formule worden geïntroduceerd. Locatieverhuur moet worden meegenomen in alle onderhandelingen met potentiële café-uitbaters.

FASE 1 – SAMENWERKINGSVERBANDEN

Doelstellingen samenwerkingsverbanden

Samenwerkingsverbanden zijn essentieel voor het succes van MOTI en maken deel uit van het levensbloed van de organisatie. De samenwerkingsverbanden maken het mogelijk het programma effectief ten uitvoer te brengen en het museum en Breda lokaal, landelijk en internationaal te positioneren. Daarnaast creëren ze mogelijkheden voor het delen van kennis en middelen. Dit is van essentieel belang voor de intellectuele output van het museum en het voortbestaan van de sector als geheel. Tijdens Fase 1 zal een nieuwe strategie worden geïmplementeerd voor de samenwerkingsdoelstellingen, waarbij alle samenwerkingsverbanden zullen worden beoordeeld en afgesloten op basis van de volgende doelstellingen.

- Kennis-uitwisseling
- Versterking van het programma van MOTI
- Marketingkansen
- Ontwikkeling van het culturele leven van Breda
- Mogelijkheden voor sponsoring/commerciële mogelijkheden
- Mogelijkheid voor gezamenlijke financieringsaanvraag
- Internationale positionering van Breda

Samenwerkingsverbanden zouden aan ten minste vier van de bovengenoemde zeven doelstellingen moeten voldoen. Zie Bijlage 2 voor een overzicht van de bestaande samenwerkingsverbanden, waarbij is aangegeven welke kansen deze relaties opleveren voor MOTI en, in bredere zin, voor Breda.

Kernpunten samenwerkingsverbanden

Breda bolwerk van samenwerking op het gebied van beeldcultuur

In een periode van economische onzekerheid voor de culturele sector is MOTI begonnen om verantwoordelijkheid te nemen voor het culturele leven in Breda. MOTI heeft het initiatief genomen om binnen en buiten Breda duurzame samenwerkingsverbanden aan te gaan met culturele instellingen. De belangrijkste relaties zijn die met het Huis voor Beeldcultuur en het Breda's Museum. Specifiek in het kader van cultuureducatie en cultuurparticipatie wordt nauw samengewerkt met de Cultuurwinkel, Huis voor beeldcultuur en de Stichting Nieuwe Veste, onder andere op het gebied van de doorlopende leerlijnen voor het onderwijs.

MOTI maakt verder structureel deel uit van het samenwerkingsverband Cultureel Platform, waarin de grotere culturele instellingen vertegenwoordigd zijn. Op de volgende twee pagina's gaan wij hier nader op in.

Cultureel Platform

MOTI is vaste deelnemer aan het Cultureel Platform in Breda, waarin door de verschillende Bredase instellingen die actief zijn op het gebied van erfgoed, beeldcultuur, cultuurparticipatie, podiumkunsten en het vakonderwijs onderling de relevante ontwikkelingen in stad en regio worden besproken. Er wordt onderling afgestemd naar de mogelijkheden tot bundeling van kennis en expertise, gezamenlijke projecten of clustering van initiatieven en projecten. Een van de gezamenlijke projecten is het evenement de Cultuurnacht. Dit is inmiddels een gevestigd evenement met een laagdrempelig karakter voor het brede publiek. MOTI zet zich volop in om met de collega instellingen dit evenement ook in de komende jaren te blijven organiseren.

Cultuurparticipatie en –educatie

MOTI heeft meegewerkt aan de ontwikkeling van de doorlopende leerlijnen op het gebied van cultuureducatie. MOTI realiseert één van de vijf pilotprojecten op de doorlopende leerlijn beeldcultuur vanaf september 2013 met het project WAANZIEN, over beeldcultuur & mediawijsheid, speciaal gericht op het onderwijs, maar ook interessant voor het brede publiek. De Cultuurwinkel en Huis voor beeldcultuur zijn de partners voor de implementatie van de doorlopende leerlijn. In het kader van cultuurparticipatie wordt samengewerkt met De Nieuwe Veste /Bibliotheek om gezamenlijk een educatief aanbod te realiseren op het onderwerp beeldcultuur en mediawijsheid.

Achterliggende gedachte

In reactie op de beleidsnota Factor C heeft Breda er in 2008 voor gekozen een stedelijk cultureel profiel na te streven. De twee pijlers van dit profiel zijn erfgoed en beeldcultuur.

MOTI en Huis voor Beeldcultuur en Breda's Museum ontwikkelen plannen voor een culturele infrastructuur waarmee Breda zich kan profileren qua kwaliteit en expertise op het gebied van beeldcultuur en erfgoed.

Het overkoepelende doel is dat de instellingen, ondanks de bezuinigingen, hun eigen identiteit behouden en tegelijk complementair zijn en elkaar versterken. Breda zal daarom een breed en gevarieerd professioneel cultureel programma voor de inwoners van de stad blijven steunen en MOTI zal een belangrijke ondersteunende rol spelen bij de verwezenlijking hiervan. Een dergelijk model waarin samenwerking, efficiency en ondernemerschap samenkomen is vooral nu relevant, om de culturele instellingen van Breda in staat te stellen de grote stap te maken die nodig is om hun voortbestaan en groei veilig te stellen. MOTI is zeer gemotiveerd om het voortouw te nemen bij de ontwikkeling van een sterke organisatie die niet alleen tot doel heeft de eigen programmering en ambities te beschermen en te steunen maar ook die van Breda's Museum en het Huis voor Beeldcultuur.

MOTI & Huis voor Beeldcultuur

Het HvBC heeft de functie van marketeer voor beeldcultuur. Dit houdt in dat HvBC bedrijven en inwoners uit Breda en omgeving betreft bij de ontwikkeling van beeldcultuur. HvBC speelt een verbindende en stimulerende rol tussen mensen, instellingen en bedrijven. HvBC zal zich de komende tijd ontwikkelen tot program-maburo voor beeldcultuur in Breda en de Biennale IMAGE NOW! organiseren.

In de loop van 2014 zal het HvBC verhuizen naar het gebouw van MOTI. Dit samenwerkingsverband biedt de volgende voordelen.

VOORDELEN VOOR DE PARTNERS:

- Twee organisaties onder één dak betekent dat er middelen, vaardigheden en kennis kunnen worden gedeeld en organisatorisch gezien is dit een duurzame werkwijze.
- MOTI zal het HvBC inhoudelijk adviseren en steunen.

- MOTI biedt het HvBC betaalbaar onderdak.
- De kansen op commercieel succes van MOTI worden groter door toepassing van nieuwe bedrijven netwerk van het HvBC.
- Grotere zichtbaarheid voor beeldcultuur en een groter publieksbereik.

VOORDELEN VOOR BREDA

- Versterking van het profiel van beeldcultuur voor Brabant en Breda.
- MOTI en HvBC genereren samen belangstelling voor beeldcultuur bij bedrijven in Brabant en Breda.
- Het HvBC wordt het programmabureau voor beeldcultuur in Breda en organiseert activiteiten en projecten in de stad.
- Breda als stad van de beeldcultuur is een feit (Citymaking).
- Breda wordt landelijk en door de provincie erkend als stad van de beeldcultuur.

MOTI & Breda's Museum

Het Breda's Museum bezint zich momenteel over zijn toekomst aangezien Breda werkt aan de privatisering van het museum en bovendien het budget sterk zal worden verlaagd.

Breda's Museum en MOTI versterken de inhoudelijke samenwerking. Het gezamenlijke project 'I Love Breda' vormt hiervoor een testcase: samen met de inwoners van Breda gaan we op zoek naar de nieuwe iconen van Breda.

VOORDELEN VOOR DE PARTNERS

- Delen van kennis en bundelen van expertise ten aanzien van de twee pijlers erfgoed en beeldcultuur.
- MOTI kan tentoonstellingsruimte bieden voor de resultaten van speciale projecten als I Love Breda.
- Aanzienlijke versterking van de programmering, bezoekersaantallen en het publieksbereik.

VOORDELEN VOOR BREDA

- Een aanzienlijke verbetering van het rendement voor de stad in termen van de kwantiteit en kwaliteit van de programmering.
- Samenwerking tussen diverse instellingen om doelen die gerelateerd zijn aan de culturele doelstellingen van Breda te realiseren.

OVERIGE BELANGRIJKE SAMENWERKINGSVERBANDEN

MOTI & BredaPhoto

- MOTI en BredaPhoto organiseren samen een grote tentoonstelling bij MOTI onder de noemer BredaPhoto en de Biënnale van het Beeld IMAGE NOW!
- Hiermee onderzoeken MOTI en BredaPhoto het snijvlak van fotografie en beeldcultuur. Daarnaast zullen ze gezamenlijk fondsen werven voor het project door middel van sponsoring en subsidies.
- AKV|St.Joost

Samenwerkingsverbanden MOTI buiten Breda:

Beeld en Geluid Hilversum

- MOTI en Beeld en Geluid in Hilversum doen onderzoek naar de journalistiek van de toekomst. Traditionele journalistiek en beeldcultuur als vertegenwoordiging van de nieuwe vormen van media komen hier samen.
- Het onderzoek bereikt zijn hoogtepunt in een symposium over dit onderwerp dat in de zomer van 2014 in Breda zal worden gehouden. Voor dit onderzoek werken we samen met studenten van kunstacademies en universiteiten (faculteit mediastudies). Voor de realisatie van het symposium zullen de instellingen samenwerken met één of meer mediapartners.

Het Nieuwe Instituut Rotterdam

- In 2014 zullen MOTI en Het Nieuwe Instituut gezamenlijk een groot symposium organiseren over beeldcultuur. MOTI heeft al een aantal succesvolle symposia georganiseerd en het is de bedoeling dat we hiervan een jaarlijks terugkerend evenement maken waar we door deze nieuwe samenwerking heel veel aandacht kunnen genereren.
- Daarnaast zal Het Nieuwe Instituut een tweemaandelijks bijeenkomst organiseren met MOTI, MU/STRP en Het Nieuwe Instituut. Tijdens deze bijeenkomsten zullen wij onze programma's op elkaar afstemmen om duplicatie te vermijden en mogelijkheden te creëren voor samenwerking.

MU/STRP Eindhoven

- MOTI en MU hebben het voornemen elkaar inhoudelijk te versterken en/of elkaar te helpen tijdens de Biënnale van het Beeld IMAGE NOW! in 2014. Daarnaast kunnen in sommige gevallen projecten die in Breda het levenslicht zien door het MU worden gebruikt om in Eindhoven aandacht te genereren en vice versa. MU en MOTI delen een belangstelling voor nieuwe ontwikkelingen in de beeldcultuur, media en design. Bij MOTI gebeurt dit altijd vanuit het oogpunt van de beeldcultuur. Het is belangrijk om ideeën, projecten en expertise te delen.

Bijzondere Collecties Amsterdam

MOTI heeft van 2004 tot 2012 het Nederlands Archief Grafisch Ontwerpen financieel ondersteund voor het ontsluiten van het Nederlands grafisch erfgoed. De collectie is ondergebracht voor onderzoek bij Bijzondere Collecties van de Universiteit van Amsterdam. In 2013 wordt een begin gemaakt voor een eerste samenwerkings-project om het erfgoed voor publiek toegankelijk te maken.

AVRO Hilversum

- MOTI en de AVRO bereiden een mediaprogramma voor met de titel De Plaatjesmaatschappij. Dit is een actief zomerprogramma voor een breed publiek waar Nederlanders kunnen leren een professioneel beeld te maken. Een landelijke campagne zal een oproep voor deelname verspreiden. Vanuit MOTI in Breda worden de tv-uitzendingen gerealiseerd.

DEEL B – DOELSTELLINGEN

FASE 2

Strategieën en organisatorische inzichten die zijn voortgekomen uit Fase 1 implementeren om meer inkomsten te genereren, samenwerkingsverbanden te onderhouden en voort te bouwen op de excellente programmering.

Excellente programmering –

- Breda internationaal op de kaart zetten door een uitgebreide tournee van de tentoonstelling 'Van Dada naar data'.
- Diversiteitsstrategie lanceren via het programma, met als doel meer niet-blanke museumbezoekers te betrekken bij MOTI met het project De hoofddoek, de keppel en de zwarte kousen.

Fondsenwerving en ontwikkeling –

- Particuliere sponsoring: bestaande leden behouden en 10% nieuwe leden werven.
- Commerciële relaties: twee financiële sponsors werven die het programma elk met € 10.000 steunen.
- Commerciële relaties: onderhandelingen starten met hoofdsponsor voor het programma van 2016.

Maximaliseren commerciële activiteiten –

- Café: samenwerking met externe horeca-expert en inkomstenstroom evalueren na 1 jaar.
- Winkel: marge van 10% netto winst handhaven.
- Winkel: mogelijkheden voor webwinkel analyseren.
- Markt voor locatieverhuur uitbreiden.

Samenwerkingsverbanden –

- Verantwoordelijkheid blijven nemen voor het culturele leven van Breda.
- Samenwerking met en steun aan het Huis voor Beeldcultuur en het Breda's Museum voortzetten om het voortbestaan van deze instellingen en het unieke culturele aanbod van Breda te waarborgen.

Fase 2 – december 2014 – december 2015

Als Fase 1 is afgerond wordt elk aspect van de activiteiten van MOTI zijn geanalyseerd en krijgen de medewerkers een gedegen inzicht hebben in de sterke en zwakke punten van de huidige organisatie. Tevens beschikken ze over strategieën om de zwakke punten te beperken en de sterke punten op financieel en organisatorisch gebied te ontwikkelen. Het doel van Fase 2 is de implementatie van deze strategieën. De inkomsten uit de commerciële tak zullen toenemen en nieuwe fondsenwervingsactiviteiten zullen hun eerste vruchten afwerpen. Om groei te kunnen realiseren zullen alle activiteiten zorgvuldig moeten worden beheerd en geëvalueerd. Dit is meegenomen in het onderdeel Bouwstenen door evaluatiemethoden te verankeren in het hart van de organisatie.

Fase 2 – Excellente programmering

MOTI zal de programmering blijven inzetten als basis voor publieksontwikkeling, voor bestaande en nieuwe samenwerkingsverbanden en om Breda in de schijnwerper te zetten als dé stad van de beeldcultuur. Ook tijdens Fase 2 zal de kwaliteit van de programmering van zeer hoog niveau blijven; er zal kritisch worden gekeken naar de opvattingen van beeldcultuur en de samenleving en samen met de stakeholders van MOTI zal er een nieuwe kennisbank over de hedendaagse wereldwijde beeldcultuur worden ontwikkeld.

FASE 2 – HOOGTEPUNTEN PROGRAMMA

TITEL	DATA	INHOUD	DOELGROEP	PARTNERS
Van Dada naar data	feb. 2015 semipermanente/ reizende tentoon- stelling	Dit wordt een internationale reizende tentoonstelling die belangrijke musea in Europa, Amerika, China, Hongkong, Australië en Rusland zal aandoen. Een NL versie zal te zien zijn in MOTI. Deze tentoonstelling begint bij de Dadabeweging omdat we van mening zijn dat de veranderingen in de toegepaste kunst die plaatsvonden tijdens die periode vergelijkbaar zijn met de veranderingen die zich nu voordoen dankzij de beeldcultuur en de technologie. De tentoonstelling Van Dada naar data onderzoekt en verklaart de invloed van het beeld op onze communicatie. Ontwikkelingen die plaatsvonden in de 20e eeuw worden geplaatst in de context van de 21e eeuw, waarin de samenleving steeds radicaler en diepgaander gedigitaliseerd raakt.	Internationaal publiek dat zich vakmatig bezighouden met beeldcultuur en design of hierin anderszins geïnteresseerd zijn. Deze tentoonstelling zal een enorme impact hebben en zal MOTI, Breda en Nederland in de schijnwerpers zetten en gepositioneerd worden als koploper op het gebied van het denken over beeldcultuur.	Beeld en Geluid Fotografiemuseum Rotterdam Eye Filminstituut
Beeldcultuur en politiek	september 2014 - september 2016 (N.B.: dit project start tijdens Fase 1)	Dit project zal een breder kritisch bewustzijn uitlokken ten aanzien van: A. De besluitvormingsprocessen in het stedelijke visuele omgevingsontwerp; B. De directe en indirecte gevolgen met betrekking tot de juiste communicatie van politieke oogmerken. MOTI zal een duurzaam netwerk opzetten op Europees en regionaal niveau rond de partners die meewerken aan het project en op basis van een gedeelde cultuur rond visueel design als middel om het publiek nauwer te betrekken bij het stedelijk beleid. Het project zal leiden tot resultaten voor kennisdeling via website/publicatie/discussies en dialoog/reizende tentoonstelling	Publiek Kunstenaars Ontwerpers Beleidsmakers Theoretici Wetenschappers	Boekarest: Association for Urban Transition (ATU) Istanbul: Salt Gallery/ Onderzoekscen- trum
I Don't Know Where I'm Going But I Want To Be There - symposium	2015	Dit evenement over Beeldcultuur, Kapitaal en de Industrie zal een intellectueel spektakel worden waar kunstenaars, wetenschappers, ontwerpers, ondernemers, filmmakers, marketingmensen, politici en filosofen hun radicale ideeën, visionaire statements en krachtige beelden zullen presenteren over hoe men moet communiceren, werken en leven in de alom aanwezige visuele wereld van vandaag.	Subgroepen 1 en 3 van de segmenten voor doelgroepontwikkeling	Het Nieuwe Instituut in Rotterdam
De keppel, de hoofddoek en zwarte kousen van Bahram Sadeghi	november 2014 - april 2015 (NB: hoewel deze tentoonstelling start in Fase 1 vindt deze grotendeels plaats tijdens Fase 2.)	THEMA Religieuze kleding laat onmiddellijk zien hoe wij verbonden zijn met of juist verschillen van elkaar. De visuele verschijning van religieuze kleding leidt, bewust of onbewust, tot ethische, sociale en zelfs politieke discussies. Denk bijvoorbeeld aan de discussie die in 2012 ontstond toen Koningin Beatrix tijdens een bezoek aan een moskee in Oman en Abu Dhabi een sjaal om haar hoofd droeg. En hoewel wij dagelijks worden geconfronteerd met religieuze kleding kunnen wij ons afvragen wat wij eigenlijk weten over de tradities waaruit deze religieuze kledingvoorschriften voortkomen. MOTI zal interculturele kennisoverdracht binnen de muren van MOTI promoten.	Voor deze tentoonstelling zoekt MOTI inwoners van Breda en daarbuiten die normaal geen museum zouden bezoeken. Nederland telt meer dan 3 miljoen immigranten die zelden een museum bezoeken. Dit element van het programma is gericht op sterke vergroting van subgroep 2.	ArtEZ Arnhem AMFI Amsterdam Uitgeverij Podium

Fase 2 – Fondsenwerving en ontwikkeling

Particuliere sponsoring

Doelstelling voor Fase 2 - Bestaande leden behouden en 10% nieuwe leden werven.

Wanneer Fase 2 van start gaat zal het donatieprogramma voor particulieren inmiddels zes maanden lopen. Fase 2 zal daarom beginnen met een evaluatie van het programma. Daarnaast worden er plannen uitgevoerd om in de eerstvolgende twaalf maanden bestaande leden te betrekken bij het museumleven en zullen er doelstellingen worden bepaald voor het werven van nieuwe leden. Factoren die hierbij in overweging moeten worden genomen zijn communicatie en relatiebeheer, het beheer van het systeem, marketingactiviteiten gericht op nieuwe leden en cultivatie/stewardship-evenementen.

Om voor MOTI een strategie voor grotere particuliere donaties te kunnen ontwikkelen moet in deze fase een inschatting gemaakt worden van de omvang van het vermogen van leden en moet een begin worden gemaakt met het cultiveren van bepaalde leden als potentiële grote donateurs.

Zakelijke relaties

Doelstelling voor Fase 2 - Twee financiële sponsors werven die het programma elk met € 10.000 steunen.

Doelstelling voor Fase 2 - onderhandelingen starten met hoofdsponsor voor het programma van 2016.

In dit stadium zal MOTI beschikken over een case die de zakelijke markt aanspreekt en een structuur voor het bieden van voordelen en het beheer van relaties. Daarnaast zullen er tijdens Fase 1 gesprekken zijn gestart met bestaande en nieuwe zakelijke relaties.

Het eerste doel voor Fase 2 is het afronden van onderhandelingen en het werven van twee financiële sponsors voor het programma van 2015. Deze relaties zullen extra inkomsten genereren voor het museum en MOTI tevens in staat stellen om de relaties met zakelijke partners met succes te beheren binnen de context van een financiële sponsoring. De voor deze fase gestelde doelen zijn daarom relatief bescheiden: € 10.000 per sponsorovereenkomst. Het is belangrijk om niet te snel van start te gaan met een nieuwe vorm van inkomstenverwerving en ervoor te zorgen dat de organisatie kan groeien bij een zo laag mogelijk risico en beperkte druk op de middelen.

Het tweede doel van Fase 2 is de lessen die zijn geleerd van deze relaties toe te passen om onderhandelingen te kunnen starten met een hoofdsponsor voor de Biënnale van het Beeld, die plaatsvindt in Fase 3.

In de appendix vindt u een overzicht van de wijze waarop de zakelijke relaties van MOTI ontwikkeld zouden kunnen worden.

Fase 2 – Maximaliseren van commerciële activiteiten

Café

Doelstelling voor Fase 2 - Caféconcept en inkomstenstroom evalueren na 1 jaar.

Aan het begin van Fase 2 zal het café één jaar draaien volgens de nieuwe formule. Op dat moment moet een volledige evaluatie plaatsvinden en moet MOTI nagaan of de afspraken rond het café voldoen aan de doelstellingen. Doordat het café dan een heel jaar operationeel is geweest is het mogelijk om seizoensinvloeden te analyseren en het aanbod aan te scherpen om een grotere winstgevendheid en klanttevredenheid te garanderen.

Winkel

Doelstelling voor Fase 2 – Mogelijkheden voor webwinkel onderzoeken.

Dankzij de activiteiten die hebben plaatsgevonden in Fase 1 zou de winkel nu een netto winstmarge van 10% moeten opleveren voor de organisatie. Tijdens Fase 2 zou dit moeten worden ingebed en regelmatig moeten worden geëvalueerd om zeker te stellen dat de nieuwe formule inderdaad werkt.

Tijdens Fase 2 zal onderzocht worden of een webwinkel mogelijk is. Hoewel een webwinkel een effectief

middel is voor het genereren van merkbekendheid en voor communicatie voor de commerciële tak van MOTI, blijkt uit ervaringen binnen de sector (zie Bijlage 1) dat een webwinkel veel middelen vereist en een laag financieel rendement op investeringen oplevert. Om deze reden heeft bijvoorbeeld CultureLabel, het meest toonaangevende culturele retailplatform, in 2012 zijn kleinere museumklanten laten weten dat het geen zaken meer met hen zal doen, maar zich zal richten op musea met een gevestigd internationaal merk (Tate, Guggenheim enz.). Het is daarom van essentieel belang dat deze potentiële inkomstenstroom uiterst zorgvuldig wordt beoordeeld voordat MOTI hierin investeert.

Locatieverhuur

Doelstelling voor Fase 2 - Markt voor locatieverhuur uitbreiden.

MOTI zal gedurende Fase 2 de markt voor locatieverhuur blijven uitbreiden. Hierbij zal sterk worden gelet op de organisatorische aspecten van het programma en het verzadigingsniveau. Zelfs wanneer locatieverhuur qua inkomsten zeer succesvol is, moet deze activiteit in evenwicht zijn met het artistieke programma en de behoeften van de bezoekers van MOTI. Indien mogelijk moeten de klanten aansluiten bij het karakter van MOTI en afkomstig zijn uit sectoren die in verbinding staan met de algehele visie en doelstellingen van het museum.

Fase 2 – Samenwerkingsverbanden

Belangrijkste landelijke samenwerkingsverbanden:

- Beeld en geluid Hilversum
- Fotomuseum
- EYE Filminstituut
- Boekarest: Association for Urban Transition (ATU)
- Istanbul: Salt Gallery/Onderzoekscentrum
- Het Nieuwe Instituut Rotterdam
- AMFI Amsterdam, ArtEZ Arnhem, Uitgeverij Podium

Zie ook het overzicht van samenwerkingsverbanden in Bijlage 2.

DEEL B – DOELSTELLING

FASE 3 – december 2014 – december 2015

Tijdens Fase 3 zal MOTI meewerken aan de positionering van Breda als internationaal toonaangevend op cultureel gebied door de presentatie van de eerste Biënnale voor Beeldcultuur. Dit programma zal de basis vormen voor alle activiteiten binnen de vier belangrijkste ontwikkelingsterreinen van MOTI en zal een uitgesproken positieve impact hebben voor de stad, de partners van MOTI en MOTI zelf. Het overkoepelende plan is zo opgezet dat het, na een pilotproject in 2014, uiteindelijk zal leiden tot de volledige Biënnale, waarbij de organisatie uitzonderlijke prestaties levert en de nodige samenwerkingsverbanden is aangegaan zodat de Biënnale een succes wordt.

Exclusieve programmering -

- Breda internationaal positioneren via IMAGE NOW!, de voor Beeldcultuur in zijn meest uitgebreide vorm.

Fondsenwerving en ontwikkeling –

- Particuliere donaties – Twee grote donaties werven, met een totale waarde van € 50.000.
- Zakelijke relaties – Een extra hoofdsponsor werven en beheren.

Maximaliseren van commerciële activiteiten

- Café: Extra inkomsten halen uit toename aantal bezoekers.
- Winkel: Extra inkomsten halen uit toename aantal bezoekers.

Samenwerkingsverbanden -

- Verantwoordelijkheid blijven nemen voor het culturele leven in Breda.
- Samenwerkingsverbanden diversifiëren door middel van het programma voor de Biënnale.

Fase 3 – Excellente programmering

IMAGE NOW! Internationale biënnale voor beeldcultuur

De Internationale Biënnale voor de Beeldcultuur is een samenwerkingsproject van het Huis voor Beeldcultuur en MOTI, Museum of the Image in Breda. 2016 staat geheel in het teken van de Biënnale. Het programma wordt de komende jaren in samenwerking met diverse partijen uit de stad ontwikkeld.

Doelstellingen

- De Internationale Biënnale voor de Beeldcultuur promoot en positioneert Breda als de stad van de beeldcultuur. De biënnale geeft beeldcultuur richting door organisaties, thema's, activiteiten en communicatie met elkaar te verbinden.
- De Internationale Biënnale voor de Beeldcultuur promoot de identiteit van Brabant en haar inwoners. De Biënnale brengt lokale, Europese en internationale beeldmakers samen en draagt bij aan de verbeelding van identiteiten.
- De Internationale Biënnale voor de Beeldcultuur biedt een uitgebreid educatie- en participatieprogramma en versterkt het begrip van beelden en de kennis van visuele cultuur en beeldproductie in onze samenleving.

PROGRAMMA

Hoofdtentoonstelling

Thematische tentoonstellingen (Breda Photo, GDFB)

Symposia (lezingen, praatprogramma's en presentaties)
 International conferentie over beeldcultuur
 Kleine Biënnale (voor kinderen)
 Europees Studentenlab
 Experimenteel (evenementen met publieksparticipatie en experimenten)
 Beurs voor bedrijven (ontwikkelingen binnen de creatieve sector)
 Speciale evenementen rond het station (ViaBreda)
 De Beeldcultuur Award
 Filmprogramma en tentoonstelling (Film + Design)
 Theater

Publiek

Algemeen publiek	Beeldcultuur is van iedereen. De Internationale Biënnale voor de Beeldcultuur spreekt een breed publiek aan dat alle leeftijdscategorieën omvat en een algemene belangstelling heeft voor cultuur.
Jongeren	De Internationale Biënnale voor de Beeldcultuur heeft programma's op maat voor jongeren in de leeftijd van 16 tot 35 jaar, de protagonisten van de beeldcultuur.
Toeristen	De Internationale Biënnale voor de Beeldcultuur trekt dagjesmensen en toeristen uit Nederland en het buitenland.

Het vakgebied

De Internationale Biënnale voor de Beeldcultuur richt zich op studenten en mensen uit de regio, uit Nederland en uit het buitenland die zich vakmatig bezighouden met beeldcultuur.

SAMENWERKINGSVERBANDEN

Breda, Noord-Brabant

Breda Photo, Graphic Design Festival Breda, Film + Design, Breda Grote Kerk, Nieuwe Veste, IDFX, Silence, Electron, AKV | St. Joost, CMD Avans Hogeschool, NHTV Game Academy, Chassé Theater, LD, Gebouw F, Breda's Museum, ViaBreda, About Freedom & Film Festival, MU, STRP Biënnale, Playgrounds Festival

Regionale partners

MU/Strp, Dutch Design Week, Design Academy Eindhoven, Incubate, Onomatopee, SM's, Het Noordbrabants Museum, Vincent van Gogh Huis, Dream Port/Leisure Boulevard

Nationaal en internationaal

Het Nieuwe Instituut, Eye Filminstituut, Geluid en Beeld, Salt Istanbul, ATU Boekarest, Go Short, Palais de Tokyo (FR), Solent University (VK), Anglia Ruskin University (VK), CPH DOX (DK), VIVID, Rencontres Audiovisuelles (FR), SPK (BE), Le Fresnoy (FR), Pole Image (FR), Grand Hornu Images (BE), Mooov (BE), Frontline Club (VK)

Commerciële partners

Philips Research, NPN Drukkers, Lensvelt bv, Sligro bv, Samsung, Talpa, Bis Uitgeverij

Mediapartners

Volkskrant, UK Magazine, NRC Handelsblad, NRC Next, HP Time, De Groene Amsterdammer, VPRO gids, BN/De Stem, Brabants Dagblad, Omroep Brabant, Correspondent, Trendbeheer, Fontanel, Domus, Metropolis M

Fase 3 – Fondsenwerving en ontwikkeling

Particuliere donaties

Doelstelling voor Fase 3 - Twee grote donaties met een totale waarde van € 50.000 binnenhalen.

Er zijn veel kansen aanwezig om voordeel te behalen uit de steeds grotere betrokkenheid van de partijen die al een band hebben met MOTI en de partijen die tijdens Fase 1 en 2 met succes zijn gecultiveerd. Een van onze doelstellingen voor Fase 3 is om via het particuliere donatieprogramma twee grote donaties van elk € 25.000 van twee particulieren binnen te halen; dat wil zeggen in totaal € 50.000.

Daarnaast zal MOTI de kleinere particuliere donateurs niet uit het oog verliezen en zal tevens worden geprobeerd donateurs hoger op de schenkingsladder te krijgen. Het doel is de huidige kleinere donateurs te behouden en via het programma van de Biënnale 100 nieuwe kleine donateurs te werven.

Zakelijke relaties

Doelstelling voor Fase 3 - Een hoofdsponsor werven en beheren.

De belangrijkste doelstelling voor Fase 3 is het werven en beheren van een grote hoofdsponsor voor de Biënnale en de bestaande zakelijke sponsors die in Fase 2 zijn aangetrokken te behouden. Gezien de unieke aard en het uitgebreide merkbereik van de Biënnale en het aanverwante programma zal een pakket voordelen kunnen worden samengesteld dat binnen de zakelijke markt een waarde zal vertegenwoordigen van € 100.000.

Fase 3 – Maximaliseren van commerciële activiteiten

Winkel

Doelstelling voor Fase 3 – Extra inkomsten halen uit toename aantal bezoekers

Tijdens Fase 3 zullen de retailactiviteiten van MOTI de beoogde netto winstmarge van 10% bereiken. Wij verwachten een sterke verbetering van de netto winst dankzij de toename van de bezoekersaantallen door de Biënnale.

Tijdens Fase 3 zullen er merchandising-artikelen beschikbaar komen onder de merknaam van MOTI en de Biënnale. De producten kunnen tijdens de Biënnale ingezet worden en er moet een strategie worden ontwikkeld die flexibel genoeg is om bepaalde MOTI-producten na de Biënnale ook buiten het museum te kunnen verkopen dankzij de toegenomen merkbekendheid.

Café

Doelstelling voor Fase 3 - Extra inkomsten halen uit toename aantal bezoekers

Tijdens deze fase zullen de resultaten van het café minimaal voldoen. De toename in bezoekersaantallen zal een positief effect hebben en leiden tot een stijging van de netto winst voor MOTI. Aan het begin van Fase 3 moet aandacht worden geschonken aan de manier waar op het café omgaat met de extra bezoekers. Daarbij moet worden nagedacht over een eventuele uitbreiding van de ruimte met gebruikmaking van een pop-up-formule en moet een strategie worden ontwikkeld die waarborgt dat bezoekers hun bezoek als positief ervaren en een hoge winst oplevert.

Fase 3 – samenwerkingsverbanden

Breda, Noord-Brabant

Breda Photo, Graphic Design Festival Breda, Film + Design, Breda Grote Kerk, Nieuwe Veste, IDFX, Silence, Electron, AKV | St. Joost, CMD Avans Hogeschool, NHTV Game Academy, Chassé Theater, LD, Gebouw F, Breda's Museum, ViaBreda, About Freedom & Film Festival, MU, STRP Biënnale, Playgrounds Festival

Regionale partners

MU/Strp, Dutch Design Week, Design Academy Eindhoven, Incubate, Onomatopee, SM's, Het Noordbrabants Museum, Vincent van Gogh Huis, Dream Port/Leisure Boulevard

Nationaal en internationaal

Het Nieuwe Instituut, Eye Filminstituut, Geluid en Beeld, Salt Istanbul, ATU Boekarest, Go Short, Palais de Tokyo (FR), Solent University (VK), Anglia Ruskin University (VK), CPH DOX (DK), VIVID, Rencontres Audiovisuelles (FR), SPK (BE), Le Fresnoy (FR), Pole Image (FR), Grand Hornu Images (BE), Mooov (BE), Frontline Club (VK)

Commerciële partners

Philips Research, NPN Drukkers, Lensvelt bv, Sligro bv, Samsung, Talpa, Bis Uitgeverij

Mediapartners

Volkskrant, UK Magazine, NRC Handelsblad, NRC Next, HP Time, De Groene Amsterdammer, VPRO gids, BN/De Stem, Brabants Dagblad, Omroep Brabant, Correspondent, Trendbeheer, Fontanel, Domus, Metropolis M

DEEL C - EERSTVOLGENDE STAPPEN – BOUWSTENEN

Deel C – introductie

Organisatorische groei en stabiliteit vereisen zorgvuldige planning en beheersing van de risico's van begin tot eind. De bouwstenen waaruit het bedrijfsmodel bestaat zullen MOTI voorzien van de middelen om alle doelstellingen te realiseren die zijn vastgesteld voor de vier ontwikkelingsgebieden: exclusieve programmering, fondsenwerving en ontwikkeling, maximaliseren van commerciële activiteiten en samenwerkingsverbanden. Om de groei in alle vier de gebieden te kunnen beheersen zal het team van MOTI moeten beschikken over de juiste vaardigheden, zal het proces strak aangestuurd moeten worden, moet de voortgang continu worden geëvalueerd en moeten de risico's continu worden geanalyseerd.

MENSEN EN TEAM

Beoordeling van de gevolgen voor het huidige team

In de afgelopen paar jaar heeft MOTI de kosten verlaagd door kritisch te kijken naar het aantal medewerkers, te zorgen voor een slanke organisatie en de personeelskosten zo laag mogelijk te houden. Momenteel geldt er een vacaturestop op vijf functies en worden sommige functies nu uitgeoefend door één in plaats van twee medewerkers. Dit heeft tot gevolg dat MOTI nu met minder medewerkers draait dan in het verleden en dus moet er goed gelet worden op de benodigde mankracht. De uitbreiding van de output zal meer personele middelen vereisen, dus moet er direct aandacht worden besteed aan de behoeften op het gebied van personeelsontwikkeling binnen de organisatie. Het opbouwen en in stand houden van relaties met nieuwe sponsors en particuliere donateurs kost tijd en energie. Voldoende betrokkenheid van donateurs kan alleen worden bereikt als er veel aandacht wordt besteed aan de relatie en de waardering hiervoor duidelijk tot uiting wordt gebracht. Als de organisatie hier niet toe in staat is zullen de relaties met donateurs niet van blijvende aard zijn en zal een duurzame ontwikkeling van MOTI niet mogelijk blijken.

In september 2013 zal MOTI daarom bekijken hoe het huidige team Fase 1, 2 en 3 kan realiseren en daarbij zal de mogelijkheid van het versterken van het personeelsbestand ook worden meegenomen.

Team uitbreiden met een nieuwe commercieel manager

MOTI heeft onlangs een nieuwe commercieel manager aangesteld. Dit is iemand met veel ervaring op het gebied van marketing en communicatie en is hiervoor werkzaam geweest voor het Breda's Museum. De nieuwe commercieel manager zal het bestaande managementteam aanvullen en wordt verantwoordelijk voor het succes van de commerciële tak van MTO tijdens Fase 1, 2 en 3.

Vaardigheden bestuur beoordelen

De ontwikkeling van een museum vereist een sterk en actief bestuur. Het bestuur moet actief kunnen en willen netwerken namens het museum, potentiële sponsors en donateurs kunnen introduceren, actief deelnemen aan de netwerkmaatschappij en creatieve ideeën aandragen voor het ontwikkelen van de commerciële tak. Een beoordeling van het bestaande bestuur vormt een van de bouwstenen van de ontwikkeling van MOTI. Als deze beoordeling is afgerond kunnen er eventueel nieuwe bestuursleden worden aangetrokken, waarbij de specifieke eisen die worden gesteld aan een actief bestuur de belangrijkste selectiecriteria zullen zijn. Daarnaast zal MOTI een Raad van Advies opzetten met prominenten uit het bedrijfsleven en de cultuur die het museum eveneens kan ondersteunen

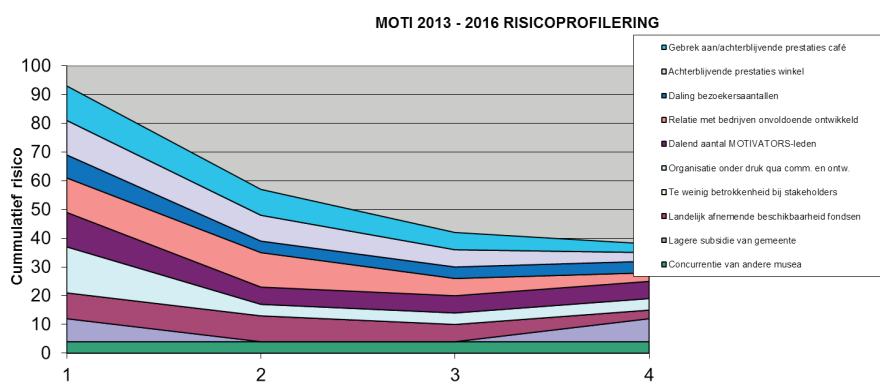
Bijlage 1 RISICOBEPERKING

Alle risico's die de organisatie op dit moment loopt zijn grondig beoordeeld en dit plan bevat de doelstellingen die nodig zijn om deze risico's effectief te verminderen. Het huidige risicoprofiel toont een gestage vermindering van de organisatorische risico's tijdens Fase 1, 2 en 3. Hieronder volgt een uitleg van de genomen stappen per risico:

- 1) Het café ondergaat een formulewijziging en zal zodanig worden beheerd dat de doelstellingen worden gehaald of overtroffen.
- 2) De winkel wordt doorgelicht en ondergaat een verjonging/formulewijziging om te voldoen aan de binnen de sector geldende doelstellingen of deze te overtreffen.
- 3) Een daling in de bezoekersaantallen wordt als minder waarschijnlijk beschouwd gezien de resultaten in het verleden en de mate van betrokkenheid, naast de publieksontwikkelings- en marketingstrategieën.
- 4) De onderontwikkelde financiële relaties met commerciële partners worden momenteel beschouwd als een risico, maar dit zal worden aangepakt via de nieuwe strategie voor versterking van de betrokkenheid van zakelijke partners, zoals beschreven in dit plan.
- 5) Het aantal MOTIVATORS zal tijdens de drie fasen toenemen, dus dit risico zal veel kleiner worden.
- 6) Er wordt momenteel gewerkt aan een oplossing voor de beperkte capaciteit op het gebied van communicatie en ontwikkeling.
- 7) De betrokkenheid bij belangrijke stakeholders is erg hoog, dus dit risico wordt gezien als nihil.
- 8) De landelijk afnemende beschikbaarheid van fondsen wordt aangepakt via de diversificatie van de verdiende inkomsten en vrijwillige bijdragen gedurende de komende drie jaar, zoals beschreven in dit plan.
- 9) Concurrentie van andere musea wordt gezien als een relatief gering risico wegens de unieke positie van MOTI op landelijk en internationaal niveau.

Risicoprofilering

D	Verkorte naam risico	2013			2014			2015			2016		
		Impact	Waarsch.	Gew.	Impact	Waarsch.	Gew.	Impact	Waarsch.	Gew.	Impact	Waarsch.	Gew.
1	Gebrek aan/achterblijvende prestaties café	3	4	12	3	3	9	3	2	6	3	1	3
2	Achterblijvende prestaties winkel	3	4	12	3	3	9	3	2	6	3	1	3
3	Daling bezoekersaantallen	4	2	8	4	1	4	4	1	4	4	1	4
4	Relatie met bedrijven onvoldoende ontwikkeld	3	4	12	3	4	12	3	2	6	3	1	3
5	Dalend aantal MOTIVATORS-leden	3	4	12	3	2	6	3	2	6	3	2	6
6	Organisatie onder druk qua comm. en ontw.	4	4	16	4	1	4	4	1	4	4	1	4
7	Te weinig betrokkenheid bij stakeholders	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0
8	Landelijk afnemende beschikbaarheid fondsen	3	3	9	3	3	9	2	3	6	1	3	3
9	Lagere subsidie van gemeente	4	2	8	4	0	0	4	0	0	4	2	8
10	Concurrentie van andere musea	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4
				93			57			42			38



Bijlage 2 Zakelijke relaties - een eerste voorstel

Productsamenwerking

Speciale series voor bedrijven/eenmalige series voor bepaalde tentoonstellingen: Creëer een Samsung-belevingsruimte gelinkt aan MOTI hotel in aanvulling op de bestaande winkel. Dit zou bijzonder interessant kunnen zijn voor het ontwikkelen van artikelen rond de 'Nieuwe iconen van Breda' of de 'Nieuwe esthetiek'. *Breda's archief:* Samen met zakelijke partners een programma ontwikkelen dat bezoekers betreft bij het museum en leidt tot nieuwe, interessante series artikelen met een eigen verhaal die op een unieke en innovatieve manier aansluiten bij de collectie van MOTI. (FAAM) De resultaten kunnen uitgroeien tot autonome producten. Het Ventura programma van het Design Museum in Londen laat zien dat dit zeer succesvol kan zijn.

Banden met Breda

Benelux-bedrijven in Breda: In Breda zijn relatief veel bedrijven uit de Benelux gevestigd die sterke lokale banden hebben en hoog aangeschreven staan op het gebied van design. Er bestaan bijvoorbeeld sterke banden tussen Opel en Nederland en het Nederlandse hoofdkantoor van Opel is gevestigd in België. In juni van dit jaar hebben Koning Willem-Alexander en Koningin Máxima een bezoek gebracht aan het hoofdkantoor van Opel in Duitsland. Andere toonaangevende bedrijven zijn Saab, Toshiba en Delonghi. MOTI zou een uitvoerige profielanalyse van deze bedrijven moeten maken en de mogelijkheden om deze bedrijven bij elke tentoonstelling/elk project te betrekken moeten onderzoeken.

Internationaal niveau

Internationaal: Het internationale element van sponsoring is het nauwst gerelateerd aan de grote evenementen die MOTI op de planning heeft staan, zoals de Biënnale. Lidmaatschap of verbinding met de Biënnale zou voor het museum een eerste stap betekenen naar de vorming van een peer group die steun, advies en middelen zou kunnen bieden, wat uiteindelijk zou kunnen uitgroeien tot zakelijke sponsoring van MOTI.

Financiële instellingen

Financiële instellingen/bedrijven met eigen verzamelingen: ABN AMRO is al sponsor van belangrijke Nederlandse culturele evenementen en instellingen, zoals TEFAF, Dutch Design Week en het Stedelijk Museum, en heeft vestigingen in Breda. De bank zou benaderd kunnen worden als potentiële sponsor van de Biënnale aangezien ze hiermee steun zouden kunnen betuigen aan een nieuw, belangrijk hoogtepunt op de Nederlandse culturele kalender. Vanaf 2014 zal ABN AMRO geen staatsbedrijf meer zijn, dus het zou ideaal zijn wanneer er snel een relatie met de bank wordt aangegaan. Daarnaast heeft Rabobank zijn hoofdkantoor in Utrecht, maar ook een vestiging in Breda. Anders dan andere financiële instellingen streeft Rabobank duidelijk naar zichtbaarheid van de verzameling binnen de kantoren en heeft de bank een doorlopend regelmatig wisselen tentoonstellingsprogramma. MOTI zou onderzoek moeten doen naar en middelen vrij moeten maken voor het aangaan van relaties met bedrijven in de VBCN.

Voordelen van de IP van MOTI

Integratie: Hoe kan de collectie van MOTI worden ingezet als belevingsmiddel voor bedrijven. De Rabobank heeft bijvoorbeeld een Kunstzone gecreëerd binnen het kantoor in Utrecht. Zou een samenwerkingsverband rond werkplekken een aspect kunnen worden van de programmering voor IMAGE NOW! Zou de vestiging van de Rabobank in Breda hierbij betrokken kunnen worden?

Locatieverhuur: Kunnen de ruimtes van MOTI aangeboden worden aan bedrijven voor 'heidesessies' die aansluiten bij de ruimtes van MOTI, de algehele programmering en bezoekers? In plaats van een traditioneel model zou dit vragen om gezamenlijke programmering en samenwerking.

Bijlage 3 Meerjarenbegroting met toelichting

Meerjarenbegroting 2013 - 2016

MOTI Meerjarenbegroting								
	2013		2014		2015		2016	
BATEN								
Entrees	€	130.000	€	145.600	€	191.100	€	315.315
Educatieve activiteiten (netto opbrengst)	€	20.000	€	25.000	€	30.000	€	40.000
Donaties particulier	€	2.500	€	3.000	€	3.300	€	50.000
Publieksinkomsten	€	152.500	€	173.600	€	224.400	€	405.315
Winkel	€	100.000	€	96.525	€	107.494	€	135.135
Museumcafé (netto bijdrage)	€	-	€	12.000	€	32.000	€	49.000
Verhuur ruimtes	€	15.000	€	75.000	€	133.500	€	192.195
Verhuur/verkoop tentoonstellingen	€	25.000	€	25.000	€	25.000	€	25.000
Overige verkoop, royalties etc.	€	-	€	14.000				
Overige inkomsten	€	140.000	€	222.525	€	297.994	€	401.330
Totale opbrengsten	€	292.500	€	396.125	€	522.394	€	806.645
Exploitatiesubsidie Gemeente Breda	€	2.353.386	€	2.353.386	€	2.353.386	€	2.353.386
Subsidies publieke fondsen	€	102.630	€	170.000	€	200.000	€	200.000
Bijdragen private fondsen	€	188.000	€	150.000	€	167.635	€	163.120
Bijdragen sponsors bedrijven	€	3.500	€	5.000	€	20.000	€	120.000
Bijdrage Goede Doelen Loterijen	€	200.000	€	200.000	€	200.000	€	200.000
Target nog te verwerven	€	301.000	€	132.000				
Totale bijdragen	€	3.148.516	€	3.010.386	€	2.941.021	€	3.036.506
Totale baten	€	3.441.016	€	3.406.511	€	3.463.415	€	3.843.151
LASTEN								
Beheerlasten personeel	€	401.577	€	453.994	€	463.074	€	467.705
Huisvestinglasten	€	837.557	€	862.684	€	888.564	€	915.221
Energielasten	€	120.000	€	125.000	€	128.750	€	132.613
Kantoorkosten	€	164.466	€	170.000	€	175.100	€	180.353
Afschrijvingslasten	€	314.952	€	304.131	€	317.056	€	330.531
Beheerlasten materieel	€	1.436.975	€	1.461.815	€	1.509.470	€	1.558.718
Totaal beheerlasten	€	1.838.552	€	1.915.809	€	1.972.544	€	2.026.422
Activiteitenlasten personeel	€	664.502	€	640.515	€	653.325	€	666.392
Collectiefunctie	€	46.177	€	25.000	€	25.500	€	26.010
Educatie	€	10.000	€	15.000	€	15.300	€	15.606
Presentatiefunctie	€	660.400	€	612.400	€	600.000	€	900.000
Marketing, PR, fondsenwerving	€	45.000	€	50.000	€	52.000	€	55.000
Winkel incl. webshop	€	93.385	€	77.427	€	87.310	€	109.761
Totale activiteitenlasten	€	1.519.464	€	1.420.342	€	1.433.436	€	1.772.769
Totale lasten	€	3.358.016	€	3.336.151	€	3.405.980	€	3.799.191
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	€	83.000	€	70.360	€	57.435	€	43.960
Rente lening o/g Rentebaten/lasten	€	-83.000	€	-70.360	€	-57.435	€	-43.960
Exploitatieresultaat	€	-	€	0	€	0	€	-0

Bijlage 1. Toelichting op meerjarenbegroting 2013 – 2016

Uitgangspunten

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting is uitgegaan van de nieuwe ‘bouwstenen’ van het businessplan. Deze zijn vertaald in ramingen, waarbij kengetallen en ervaringscijfers zijn gebruikt. Voor de presentatielasten is het programma tentoonstellingen en activiteiten gehanteerd voor 2013 – 2016 zoals in dit businessplan opgenomen.

Uitgangspunten zijn:

- Hoe kan MOTI de bezuinigingen van in totaal 8 ton euro vanaf 2013 structureel opvangen zonder de gedeelde ambities van museum en stad te verlaten?
- Hoe kan MOTI de balans tussen de exploitatiesubsidie van de Gemeente Breda in relatie tot de eigen inkomsten verbeteren?
- Hoe kan MOTI structureel de eigen inkomsten verbeteren?

Er is bewust gekozen voor een strategie van diversificatie van inkomstenbronnen:

- Bestaande inkomstenbronnen zijn onderzocht en zullen worden uitgebouwd zoals beschreven in dit plan. Hieronder wordt verstaan: de inkomsten uit entrees, winkelverkoop, verhuur en de educatieactiviteiten.
- Daarnaast zijn nieuwe inkomstenbronnen bepaald, waarvan het ontwikkelen van een nieuw horecaconcept met een ervaren externe partij, een belangrijke is. Een commercieel horecaconcept ondersteunt en versterkt het museum als geheel en stimuleert winkelomzet en verhuur.
- In aanvulling hierop zullen inkomsten uit donaties en giften toenemen, door hier actief op in te zetten.
- Op het gebied van educatie en verhuur wordt een stevige omzetverhoging mogelijk geacht.

Naast inkomstenbronnen op basis van commerciële activiteiten blijft MOTI ook bijdragen verwerven uit publieke en private fondsen. MOTI realiseert zich dat de omvang van deze fondsen eerder afneemt dan toeneemt de komende jaren, vandaar dat hier eerder een iets lagere verwachting dan een groei in wordt voorzien in de komende jaren.

De nadruk ligt de komende jaren dus op de sterke verhoging van de inkomsten uit commercie en de bijdragen van bedrijven, sponsoring en partnerships. Daarnaast houdt MOTI het niveau van bijdragen uit de fondsen zo goed mogelijk op peil.

De intensivering van de commerciële activiteiten leidt tot de volgende kengetallen voor de periode 2013-2016:

MOTI kengetallen bedrijfsvoering (zoals opgenomen in meerjarenbegroting)	2013	2014	2015	2016
---	-------------	-------------	-------------	-------------

1)

Aantal bezoekers

Aantal betalende bezoekers	40.000	45.000	47.250	51.975
Index	100	113	118	130

Aantal bezoekers educatie PO (ontdekking)

	2.209	2.650	3.181	3.817
Index	100	120	144	173
Index	14	17	20	24

Aantal bezoekers educatie VO/MBO/HBO/WO

	9.806	11.767	14.120	16.945
Index	100	120	144	173
Index	21	26	31	37

Aantal arrangementen

	12	36	72	144
Index	8	24	48	96

Gemiddelde prijzen	2013	2014	2015	2016
---------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Entrees	4,00	4,00	5,00	7,50
Educatie	2,50	2,50	2,50	2,50
Consumptieverbruik museumcafé	1,80	1,80	2,00	2,20
Winkelomzet	2,50	2,15	2,28	2,60

Netto opbrengsten

Netto opbrengst arrangement per arrangement	181,00	181,00	275,06	178,91
Netto opbrengst educatie per bezoeker	1,71	1,71	1,71	1,93
Netto opbrengst winkel per bezoeker	0,17	0,42	0,43	0,49

1) *Biënnale*

Baten

De belangrijkste succesfactor voor het laten toenemen van de eigen inkomsten is de mogelijkheid excellente programmering te kunnen realiseren. Hiermee zullen bezoekersaantallen stijgen en de omzetten op verkoop, verhuur en sponsorwerving worden verhoogd. Ook komt er een op de Biënnale afgestemd beleid voor de entreprijzen. Er moeten voldoende middelen beschikbaar zijn om deze programmering en de marketing ervan mogelijk te maken. In de meerjarenbegroting zijn daarvoor financiële doelstellingen opgenomen onder de posten 'bijdragen uit publieke en private fondsen', 'bijdragen sponsoren' en 'te verwerven targets'. MOTI bereidt in het najaar 2013 in goed overleg met zowel het Stimuleringsfonds voor de Creatieve Industrie als met het Mondriaan Fonds de fondsaanvragen voor ten behoeve van het jaarprogramma 2014 en 2015. Voor 2015 en 2016 wordt een fondsaanvraag voorbereid van € 200.000,- per jaar bij het Stimuleringsfonds voor de Creatieve Industrie.

MOTI BATEN (in euro*1.000)	2013	2016	Groei tov 2013
Entrees	130	315	143%
Educatieve activiteiten (netto opbrengst)	20	40	100%
Donaties particulier	3	50	> 100%
Publieksinkomsten	153	405	166%
Winkel	100	135	35%
Museumcafé (netto bijdrage)	0	49	> 100%
Verhuur ruimtes	15	192	1181%
Verhuur/verkoop tentoonstellingen	25	25	0%
Overige verkoop, royalties etc.	0	0	> 100%
Overige inkomsten	140	401	187%
Exploitatiesubsidie Gemeente Breda	2.353	2.353	0%
Subsidies publieke fondsen	103	200	95%
Bijdragen private fondsen	188	163	-13%
Bijdragen sponsoren bedrijven	4	120	> 100%
Bijdrage Goede Doelen Loterijen	200	200	0%
0	0	0	> 100%
Totale bijdragen	3.149	3.037	-4%
Totale baten	3.441	3.843	12%

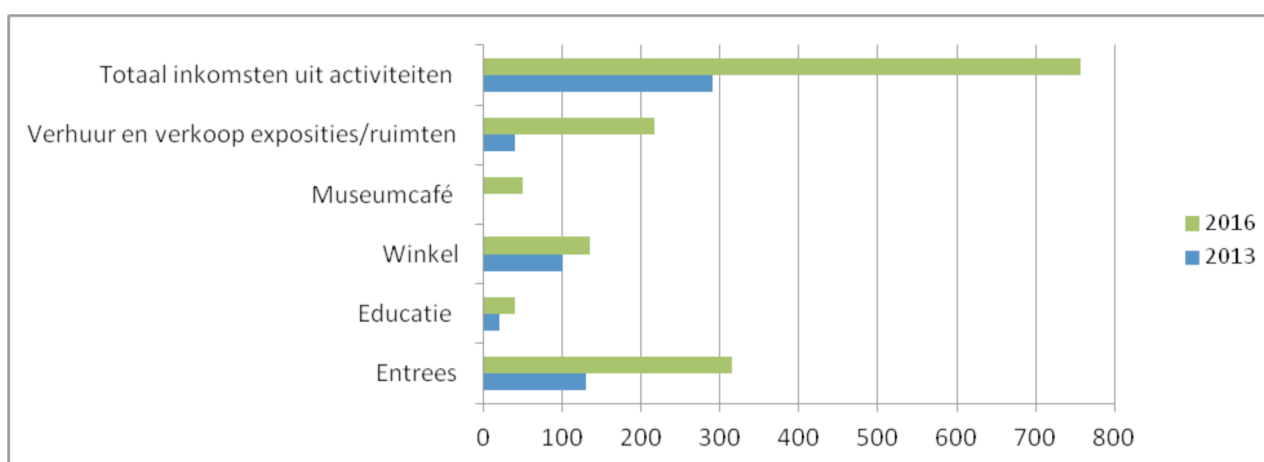
De flinke toename in omzet uit commerciële activiteiten is zichtbaar, bij de publieksinkomsten (166%) en de overige inkomsten (187%).

De bijdragen laten per saldo een iets negatieve ontwikkeling zien (-4%): dit komt doordat we nu al een tendens zien dat de omvang aan subsidies bij de publieke en private fondsen

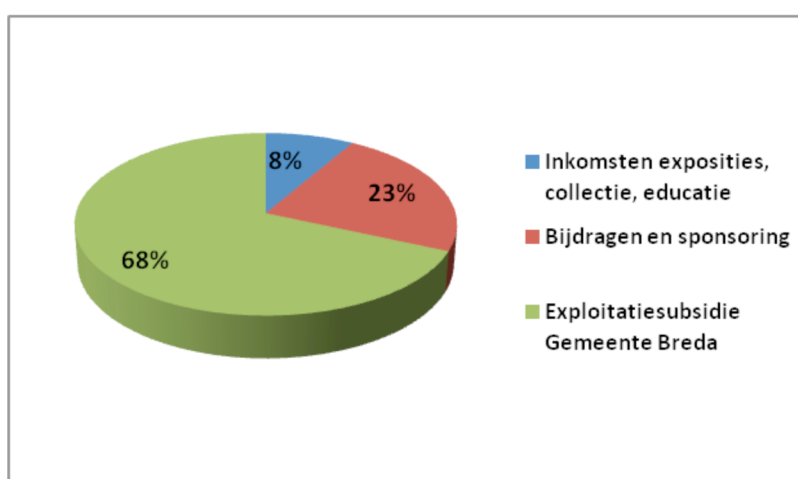
afnemen, een tendens die zich naar verwachting door de economische crisis en bezuinigingsmaatregelen van overheidswege, nog zal doorzetten de komende jaren. MOTI gaat hier realistisch mee om. We hebben jaarlijkse targets aan te verwerven fondsen, maar deze zijn in omvang iets lager dan voorgaande periode. Het verschil wordt opgevangen uit de inkomsten uit commerciële activiteiten en door een toename in sponsoring (> 100%). De bijdrage BankGiroLoterij is bestendigd voor vijf jaar t/m 2017 voor een vast bedrag per jaar.

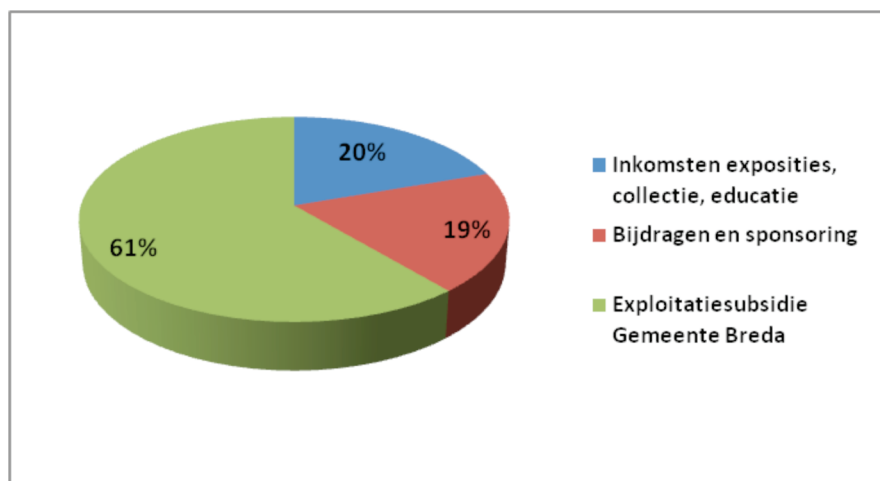
De bijdrage van de Gemeente Breda blijft in de begroting consistent. Dat is noodzakelijk voor de dekking van de vaste lasten (zie onder 'lasten').

De eigen inkomsten als gevolg van de intensivering van de commerciële activiteiten in de komende jaren geeft het volgende beeld:



De verhouding tussen eigen inkomsten/bijdragen en subsidie Gemeente Breda in 2013:



Naar een nieuwe balans in 2016:

Hierin is duidelijk de toename te zien op de inkomsten uit commerciële activiteiten en de ontwikkeling op het gebied van de fondsbijdragen, zoals eerder geschetst.

Lasten

Bij de vaste lasten is uitgegaan van ervaringsgegevens en kengetallen en daarop een gemiddelde geraamde kostenstijging van 2 tot 3%.

De ontwikkeling in de periode 2013-2016 van de lasten is als volgt:

LASTEN	2013	2013 in % totaal	2016	2016 in % totaal	Groei t/m 2016
Personele kosten					
- expositie, collectie en educatie	665	19%	666	17%	0%
- beheer	402	12%	468	12%	16%
	1.066	31%	1.134	30%	6%
Materiele kosten, excl. kapitaalslasten					
- expositie, collectie en educatie	762	22%	997	26%	31%
- overige materiele lasten	476	14%	496	13%	4%
	1.238	36%	1.493	39%	21%
Kapitaalslasten (rente, afschr., huisvesting)	1.044	30%	1.107	29%	6%
Inkoopkosten winkel en café	93	3%	110	3%	18%
Totale kosten	3.441	100%	3.843	100%	12%

Verhouding voor exploitatie beschikbare exploitatiesubsidie van Gemeente

De exploitatiesubsidie van de gemeente bedraagt 2,3 mln euro en is als volgt opgebouwd:

Exploitatiesubsidie Gemeente Breda vanaf 2008 - heden

	€
Regulier beschikbaar budget Gemeente Breda	1.400.093
	€
Bijdrage voor dekking van in huur doorberekende kapitaalslasten	554.502
Voor dekking kosten geldlening overname inrichting bij	€
verzelfstandiging	398.790
	<hr/>
	€
Totaal	2.353.385

De subsidie wordt niet geïndexeerd. Dat betekent dat MOTI kostenstijgingen als gevolg van jaarlijkse stijging huurprijs en andere prijsverhogingen, zelf opvangt.

De huur is bijvoorbeeld in 2013 € 670.000 versus een vergoeding in de subsidie van de Gemeente van € 554.500,-.

In de periode 2013-2016 loopt de discrepantie als gevolg van de totaal verwachte prijsstijgingen op met naar verwachting ca € 180.000 per jaar.

De jaarlijks tegenover de subsidie staande terugbetalingen bedragen ca 1 mln euro.

De terugbetaling van kapitaalslasten voor de periode tot en met 2016 in beeld:

MOTI Meerjarenbegroting	2013	2014	2015	2016
Kapitaalslasten te betalen aan gemeente				
Rente lening o/g	83	70	57	44
Afschrijving overname in 2009	291	304	317	330
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	374	374	374	374
Huur pand Boschstraat 18-22 Breda	670	690	711	732
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	1.044	1.064	1.085	1.106

Het beschikbare exploitatiebudget van de gemeente Breda voor de bekostiging van de overige vaste lasten (na aftrek van de te betalen kapitaalslasten),ziet er dan zo uit:

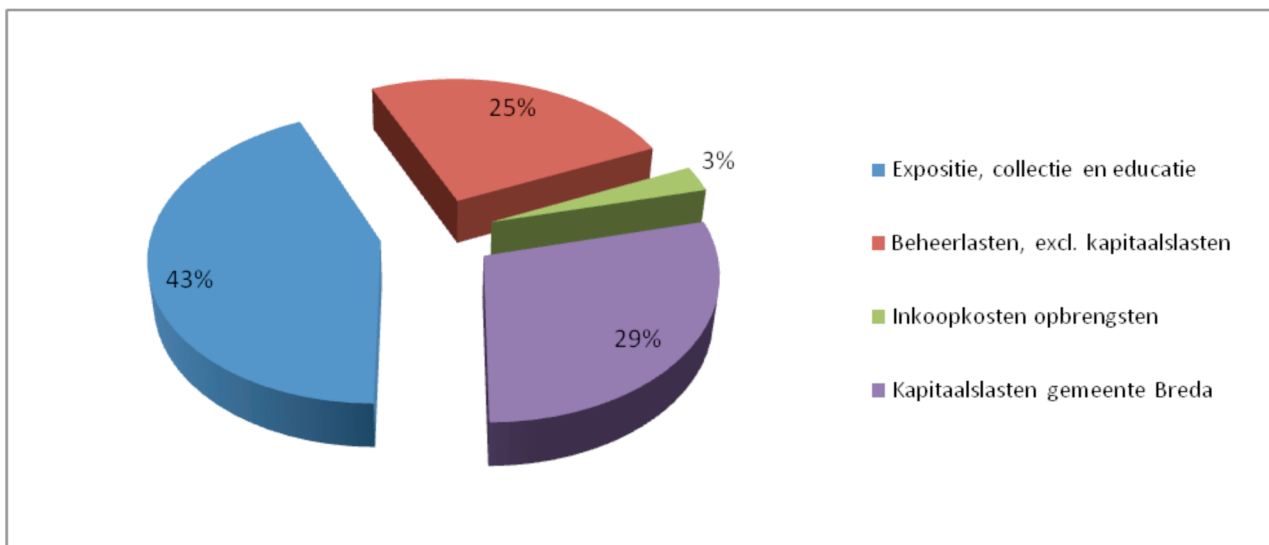
MOTI Meerjarenbegroting	2013	2014	2015	2016
Ontvangen exploitatiesubsidie	2.353	2.353	2.353	2.353
Af: Kapitaalslasten gemeente	1.044	1.064	1.085	1.106
Resteert	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	1.309	1.289	1.268	1.247
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Beschikbaar voor overige lasten	56%	55%	54%	53%

Het resterende deel dat beschikbaar is voor de overige lasten is nodig voor de dekking van:

- personele lasten
- gebouwbeheer (beveiliging, schoonmaak, reparaties, etc.)
- energielasten van gemiddeld € 120.000,- per jaar
- reguliere kantoorvoorzieningen incl. ICT
- verzekeringen, accountantskosten, etc.
- verplichte onderhoudsvoorziening van € 50.0000,- per jaar voor groot onderhoud

Voor museale activiteiten zoals collectiebeheer, educatietaken en tentoonstellingen verwerft MOTI zelf alle middelen, sinds per 2013 de (uitruil)subsidies van de Provincie met in totaal 8 ton euro zijn vervallen.

Schematische weergave van de opbouw van de lasten in 2016:



Toelichting:

- 43% van de lasten betreft alle lasten m.b.t. exposities, collectietaken en educatie. Dit is inclusief alle personele lasten!
- 25% beheerlasten omvat dus sec alles wat te maken heeft met gebouwbeheer, onderhoud, kantoorvoorzieningen e.d.
- 29% kapitaalslasten omvat de huur van het gebouw en de jaarlijkse termijn terugbetaling geldlening.
- 3% inkoopkosten opbrengsten betreft de noodzakelijke inkoop van (half)producten ten behoeve van de horeca- en winkelfunctie.