

Strategische heroriëntatie Museum Van Marken



Strategische heroriëntatie Museum Van Marken

Rapport
In opdracht van Stichting Museum Van Marken

Inhoudsopgave

H1 Inleiding	1
Aanleiding	1
Werkwijze	1
Leeswijzer	2
H2 Bevindingen	3
Over de 'Why'	3
Begrip sociaal ondernemerschap	5
Financieel perspectief	6
H3 Analyse van de vier toekomstmodellen	9
Model 1: Vast museum/bezoekerscentrum	9
Model 2a: Tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum, variant small	10
Model 2b: Tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum, variant medium	12
Model 3: Pooling model/netwerkmuseum	14
Model 4: Virtueel museum	15
H4 Ontwikkelperspectief	17
Missie en visie	17
Ontwikkellijnen	19
Organisatie	20
Huisvesting	21
Financieel	22
Groeimodel	23
Bijlage 1 Overzicht van personen met wie gesproken is	24
Colofon	25

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

H1 | Inleiding

Aanleiding

Het bestuur van Stichting Museum Van Marken heeft opdracht gegeven aan ons bureau (BMC) om de stichting te begeleiden in een strategische heroriëntatie op de koers die de stichting moet varen en in welke vorm zij zich het beste kan organiseren en manifesteren. Deze strategische heroriëntatie hebben we uitgevoerd in de periode september - december 2023.

De directe aanleiding voor de strategische heroriëntatie is dat de aanvankelijke ambitie om een fysiek museum te realiseren met een volwaardige museumorganisatie en -accommodatie om verschillende redenen niet mogelijk is gebleken. Daarnaast is in de afgelopen jaren tijdens en na de coronacrisis het inzicht gegroeid dat ook andere vormen interessant kunnen zijn om het erf- en gedachtegoed van de Van Markens te beheren en voor een breed publiek te ontsluiten.

In de opdrachtverlening heeft de stichting gevraagd om verschillende toekomstmodellen te verkennen:

1. permanent museum/bezoekers- en/of inspiratiecentrum (bestaand of nieuw);
2. tijdelijk/semi-permanent bezoekers- en/of inspiratiecentrum (bestaand of nieuw);
3. pooling model/netwerkmuseum waarbij het verhaal van Van Marken onderdeel vormt van de vaste presentatie bij andere museum- en erfgoedorganisaties zoals Museum Prinsenhof;
4. virtueel museum (digitaal ontsluiten van onze collectie).

Een belangrijk aandachtspunt in de verkenning is de vraag wat mogelijke financiële dragers kunnen zijn. Ook is de strategische heroriëntatie aangegrepen om nog eens goed stil te staan bij de 'why': wat is de missie van Stichting Museum Van Marken en wat is de relevantie van het erf- en gedachtegoed van de Van Markens vandaag de dag? Een scherp beeld van de 'why' geeft immers richting aan de 'how'.

In deze rapportage presenteren wij de resultaten van de strategische heroriëntatie en brengen we advies uit over de richting waarin Stichting Museum Van Marken zich naar onze mening het beste kan ontwikkelen.

Werkwijze

De opdracht is uitgevoerd door Marco van Vulpen (partner/managing consultant BMC), daarbij ondersteund door Pepijn van Aken (junior adviseur BMC) en in nauwe samenspraak met Stichting Museum Van Marken. Daartoe is een begeleidingscommissie gevormd met daarin de volgende vertegenwoordigers van de stichting: Marcella Wong, Monique van Schevicoven, Arno Wijtenburg, Bram Voermans, Argo Oskam, Wim Bot en Lucas van Wees.

In het kader van dit onderzoek zijn interviews afgenomen met sleutelpersonen van onder andere de gemeente Delft, dsm-firmenich¹ en leden van het Comité van Aanbeveling. De interviews zijn afgenomen door Marco van Vulpen, steeds in combinatie met een lid van de begeleidingscommissie. Een overzicht van geïnterviewde personen is opgenomen in bijlage 1. Daarnaast hebben we twee klankbordsessies georganiseerd (verkennend en verdiepend) met een brede vertegenwoordiging vanuit de vrijwilligersorganisatie van de Stichting Museum Van Marken en relevante relaties uit het Delftse netwerk. De eerste, verkennende klankbordsessie heeft plaatsgevonden op 24 oktober jl.; de tweede, verdiepende klankbordsessie op 20 november.

Leeswijzer

De opgedane inzichten zijn verwerkt in deze rapportage Strategische heroriëntatie Museum Van Marken. In deze rapportage geven we eerst onze bevindingen vanuit de interviews en de klankbordsessies (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 projecteren we de opgedane inzichten op de vier onderscheiden toekomstmodellen. Vervolgens schetsen we in hoofdstuk 4 een realistisch ontwikkelperspectief voor Museum Van Marken en welke stappen daartoe genomen moeten worden.

¹ DSM is in mei 2023 gefuseerd met het Zwitserse concern Firmenich.

H2 | Bevindingen

Over de 'Why'

Relevantie van het verhaal van de Van Markens

In de gesprekken die we hebben gevoerd ging het vaak over de vraag wat de relevantie van het verhaal van de Van Markens vandaag de dag is. Met alles wat zij hebben ondernomen en hebben bereikt is daar niet zomaar een eenduidig antwoord op te geven.

Het verhaal van de Van Markens is actueel en relevant omdat het laat zien hoe krachtig de combinatie van onderzoek en ondernemerschap kan zijn. Jacques van Marken was de eerste afgestudeerde technoloog van de Polytechnische Hogeschool (voorloper van de TU Delft) en wist zijn opgedane kennis en contacten meteen om te zetten in productontwikkeling op een industriële schaal. Met de aanwezigheid van de TU Delft en nieuwe initiatieven zoals de Biotech Campus Delft profileert de stad zich als een plek waar onderzoek en ondernemerschap elkaar versterken. In dit opzicht is Van Marken een mooie inspiratiebron.

Het verhaal van de Van Markens is actueel en relevant omdat zij er als geen ander in slaagden om van een idee tot een goedlopend bedrijf te komen. Meesters in start-ups en scale-ups zouden we nu zeggen; uitermate succesvol als incubator en accelerator. Wat kunnen wij van hen leren om in deze tijd te incuberen en te accelereren?

Het verhaal van de Van Markens is actueel en relevant omdat zij betrokken waren bij grootschalige gebiedsontwikkeling, met de aanleg van nieuwe fabrieksterreinen, woonwijken met maatschappelijke voorzieningen en infrastructuur voor vervoer over weg en water en per spoorlijn.

Het verhaal van de Van Markens is actueel en relevant omdat Jacques en Agneta gelijkwaardig en als hecht team functioneerden. De Van Markens hebben de emancipatie van de vrouw een goede dienst bewezen.

Het verhaal van de Van Markens is actueel en relevant omdat zij oog hadden voor de kracht van kunst en vormgeving. Beroemde kunstenaars en vormgevers zetten zij in voor hun ondernemingen, zoals tuinarchitect Zocher bij de aanleg van het Agnetapark, Jan Toorop voor het 'slaoliestijl-affiche' en Jacques Zon voor het affiche van Spiritus Gloeilicht. Ook de respectievelijke paviljoens 'Delftsche Nijverheid' waren fraai ingericht in Art Nouveaustijl. Daarnaast introduceerden zij actieve kunstbeoefening voor de medewerkers van de fabrieken en hun gezinnen, om gezamenlijke zin en persoonlijke ontwikkeling te stimuleren; zeer actueel.

Het verhaal van de Van Markens is actueel en relevant omdat zij ijzersterk waren in community-building en netwerkvorming; ook nationaal en internationaal, met geestverwante industriëlen, zoals 'de aartsvaders' in Nederland (o.a. Philips, Stork), Godin in Frankrijk (Guise) en Lever in Engeland (Liverpool). Vooral de community-building onder hun werknemers en in de Delftse samenleving was ongekend. Daar kunnen we nu nog een voorbeeld aan nemen.

Bovenal is het verhaal van de Van Markens actueel en relevant vanwege hun sociaal ondernemerschap. Als sociaal entrepreneurs hadden zij niet alleen tot doel winst te maken, maar ook de wereld te verbeteren, te beginnen met het welzijn van hun eigen medewerkers en hun gezinnen. De Van Markens zorgden voor kwalitatief goede en betaalbare woningen, voor pensioenen en ziekte-uitkeringen en voor sociale en culturele voorzieningen. Het is niet overdreven te stellen dat door toedoen van de Van Markens in Delft de verzorgingsstaat is ontstaan.

Ook liepen de Van Markens als sociaal entrepreneurs voorop in het betrekken van medewerkers bij hun ondernemingen. Zo introduceerden zij 'De Kern', een medezeggenschapsorgaan waarbij medewerkers inspraak hadden bij het nemen van belangrijke besluiten over de onderneming. Daarmee werd de basis gelegd voor wat later ook bij andere bedrijven gemeengoed is geworden in de vorm van ondernemingsraden. En wat te denken van het 'Dividend van de Arbeid' dat de Van Markens hebben ingesteld; een innovatieve vorm van winstdeling voor medewerkers. En niet te vergeten de coöperatieve ondernemingsvorm van Drukkerij Van Marken NV, waarbij de medewerkers ook mede-eigenaar werden van de Drukkerij; People, Planet, Profit avant la lettre.

Het principe van sociaal ondernemerschap is in onze tijd weer uiterst actueel geworden. Het besef dat het bedrijfsleven en de publieke zaak uit elkaar zijn gegroeid dringt steeds verder door. Zo publiceerde de WRR recent het rapport *Goede zaken. Naar een grotere maatschappelijke bijdrage van ondernemingen* over hoe de overheid ervoor kan zorgen dat ondernemen zowel zakelijk als maatschappelijk gaat lonen. Waar de Van Markens en sociaal ondernemers zoals de 'aartsvaders' niet alleen oog hadden voor bedrijfswinst maar evenzeer voor het welzijn van hun medewerkers, is in onze samenleving een waterscheiding ontstaan: ondernemingen richten zich op bedrijfsoptimalisatie en winstmaximalisatie en maatschappelijke vraagstukken liggen op het bordje van de overheid. De roep om bedrijfsleven en overheid weer meer samen op te laten trekken in maatschappelijke vraagstukken wordt steeds luider. Deze context maakt het verhaal van de Van Markens als sociaal entrepreneurs die de wereld wilden verbeteren, uiterst relevant en actueel.

Missie Museum Van Marken

In de gesprekken die we hebben gevoerd is ook uitvoerig stilgestaan bij de missie en de 'raison d'être' van Stichting Museum Van Marken; 'waarom doen we dit?'. Tot nog toe is die missie vooral gedefinieerd als het beheren en het ontsluiten van het erf- en gedachtegoed van Jacques en Agneta van Marken. De conclusie vanuit de gesprekken is dat de missie aanscherping behoeft en meer verbonden zou moeten zijn met de relevantie van het erf- en gedachtegoed van de Van Markens vandaag de dag.

Op basis van de gesprekken komen we tot de conclusie dat het verhaal van de Van Markens in de kern zo interessant en inspirerend is omdat zij handelden vanuit een grondhouding om de wereld te verbeteren. Zij wisten ondernemerschap in te zetten voor – wat we nu noemen – 'bestaanszekerheid' en 'brede welvaart' van hun medewerkers. De Van Markens zijn vooral zo actueel en relevant door hun sociaal ondernemerschap en de maatschappelijke impact die zij

wisten te bewerkstelligen. Vanuit dit perspectief zou de missie van Stichting Museum Van Marken als volgt aangescherpt kunnen worden:

Jacques en Agneta van Marken waren sociaal entrepreneurs die vanuit Delft bouwden aan een betere wereld. Stichting Museum Van Marken verzamelt, beheert en ontsluit het erf- en gedachtegoed van de Van Markens teneinde mensen en organisaties te inspireren en te stimuleren om met maatschappelijke impact te ondernemen.

Met deze aanscherping van de missie plaatst Stichting Museum Van Marken het erf- en gedachtegoed van de Van Markens midden in de actualiteit.

Begrip sociaal ondernemerschap

In de gesprekken en bijeenkomsten kwam als belangrijk punt naar voren dat de formulering van een aangescherpte missie nog wel vraagt om een nadere verkenning van het begrip sociaal ondernemerschap. In de enge betekenis heeft het begrip sociaal ondernemerschap betrekking op het verbeteren van de positie van de werknemers. Daar waren de Van Markens inderdaad ijzersterk in, maar zij wisten als sociaal entrepreneurs ook in bredere zin maatschappelijke impact te hebben, bijvoorbeeld door kunstenaars en vormgevers een podium te bieden en de emancipatie van de vrouw vooruit te helpen.

In onze tijd worden de begrippen sociaal ondernemen en impact ondernemen in één adem genoemd. Impact ondernemen heeft een ruimere betekenis en heeft betrekking op wat bedrijven kunnen doen om bij te dragen aan oplossingen voor de grote maatschappelijke vraagstukken die in onze samenleving spelen, zoals de afbrokkeling van onze verzorgingsstaat of de kwaliteit van onze leefomgeving. Sociaal ondernemen is dus een onderdeel van impact ondernemen.

Voor Stichting Museum Van Marken is er veel voor te zeggen om het begrip sociaal ondernemen wat ruimer op te vatten en aan te haken bij de groeiende aandacht die er is voor impact ondernemen. Dat vergroot de bewegingsruimte voor Museum Van Marken en daar biedt de nalatenschap van de Van Markens meer dan voldoende aanknopingspunten voor. Niettemin kan een focus worden gelegd op sociaal ondernemen in de betekenis van: werken aan het belang van je werknemers en – meer beschouwend – hoe het gesteld is met onze verzorgingsstaat en wat bedrijven kunnen doen om daar (weer) meer verantwoordelijkheid in te nemen.

Tegen bovenstaande achtergrond biedt de beweging Agenda Stad een interessante context. Agenda Stad is een samenwerkingsverband van het Rijk, steden, maatschappelijke partners en stakeholders om groei, leefbaarheid en innovatie in het Nederlandse en Europese stedennetwerk te bevorderen. Agenda Stad voorziet in het sluiten van City Deals rond concrete, stedelijke transitieopgaven. Steden zijn steeds belangrijker als motor voor de economie. In de stad wordt het meeste geld verdiend, daar zijn de meeste banen te vinden, daar trekken de meeste mensen naartoe. Driekwart van de Nederlandse bevolking woont in een stedelijke omgeving en dit zal de komende decennia nog verder toenemen. Verstedelijking kent echter ook een keerzijde; de sociale en fysieke leefbaarheid staat in de steden stevig onder druk. Het is dan

ook zaak de economische potenties van de verstedelijking zo goed mogelijk te benutten en de nadelen waar mogelijk te ondervangen, aldus de toelichting op de website van Agenda Stad.

Een van de City Deals heeft betrekking op impact ondernemen, waaronder ook sociaal ondernemen wordt verstaan. De City Deal Impact Ondernemen vertrekt vanuit de constatering dat steeds meer ondernemers met hun werk een positieve maatschappelijke of ecologische bijdrage leveren. Deze impact ondernemers lopen in de praktijk echter tegen verschillende drempels aan. De City Deal Impact Ondernemen wil deze obstakels verminderen en wegnemen. De City Deal ondersteunt door netwerken te bouwen met overheden, financiers en kennisinstellingen. De gemeente Delft neemt deel aan de City Deal Impact Ondernemen. Voor Stichting Museum Van Marken is er daarmee al een bestaand netwerk en programma waarop kan worden aangesloten.

Verder is de vraag hoe ondernemerschap moet worden geïnterpreteerd; gaat het uitsluitend om ondernemers/bedrijven, of iets breder: organisaties? In het laatste geval hoeft het niet alleen om ondernemers/bedrijven te gaan, maar kan het ook om 'ondernemende' maatschappelijke organisaties gaan. Zuiver in de leer: het moet om bedrijven gaan; bij de Van Markens ging het immers ook om de maatschappelijke verantwoordelijkheid die hun bedrijven namen. Meer pragmatisch: ga uit van organisaties; er zijn vandaag de dag interessante voorbeelden van maatschappelijke organisaties die zeer ondernemend zijn in sociaal/impact ondernemen, ook in Delft. Ook hier geldt dat er voor Stichting Museum Van Marken wat meer bewegingsruimte is wanneer uitgegaan wordt van een bredere definitie.

Financieel perspectief

In de gesprekken die we tot nu toe hebben gevoerd hebben we ook verkend wat het financiële perspectief is en of er zicht is op financiële dragers die bereid zijn substantieel bij te dragen in de exploitatie. Op basis van de gesprekken schetsen we onderstaand financieel perspectief. We gaan daarbij expliciet in op de positie van de gemeente Delft (stedelijk cultuur- en erfgoedbeleid), dsm-firmenich (als 'erfgenaam' van Van Markens Koninklijke Gist- en Spiritusfabriek en als eigenaar van veel Van Marken-erfgoed, waaronder gebouwen) en de TU Delft (als stedelijke partner op het gebied van onderzoek en ondernemerschap, aanjager van start-ups en scale-ups (in casu Yes Delft) en opleidingsinstituut waar Van Marken gestudeerd heeft).

Gemeente

Gesteld kan worden dat de gemeente veel waardering heeft voor de initiatieven van Stichting Museum Van Marken. De gemeente is al verschillende keren bereid gebleken projecten van de Stichting Museum Van Marken te subsidiëren. Niettemin is de gemeente terughoudend met structurele bijdragen en grote investeringen. Zo heeft de gemeente destijds (2019) kennisgenomen van het plan voor een nieuw, professioneel opgezet museum, maar laten weten geen mogelijkheden te zien voor substantiële ondersteuning daarvan, noch qua investeringsbijdrage, noch qua structurele subsidiëring in het exploitatietekort. Deze situatie is eigenlijk nog steeds zo. De gemeente ziet zich geconfronteerd met een forse investeringsagenda in de stedelijke culturele infrastructuur (o.a. renovatie en herinrichting Museum Prinsenhof,

Theater De Veste en Filmhuis Lumen). Het is onwaarschijnlijk dat de gemeente bereid is daar een nieuwe investerings- en exploitatie-opgave aan toe te voegen met een nieuw museum, ook wanneer dit samen met andere financiële dragers zou zijn.

Met de gemeente is nog niet gesproken over een perspectief waarin Stichting Museum Van Marken zich ontwikkelt tot een meer kleinschalige voorziening die niet alleen het erf- en gedachtegoed van de Van Markens beheert en ontsluit, maar daarmee ook de brug weet te slaan met sociaal/impact ondernemen. In dat perspectief kan mogelijk wel (beperkt) structureel subsidie beschikbaar worden gesteld; mogelijk vanuit verschillende beleidsdomeinen: cultuur en erfgoed, sociaal domein en economische zaken, bijvoorbeeld in het kader van de City Deal Impact Ondernemen.

dsm-firmenich Delft

Ook dsm-firmenich Delft draagt Stichting Museum Van Marken een warm hart toe. Bij grote projecten is dsm-firmenich steeds bereid gebleken financieel bij te dragen. Er is ook een goede samenwerking tussen Stichting Museum Van Marken en dsm-firmenich als het gaat om bedrijfscollectie en -archieven. Verder heeft dsm-firmenich enkele keren op incidentele basis het oude hoofdkantoor van de Koninklijke Gist- en Spiritusfabriek beschikbaar gesteld voor manifestaties van de stichting. Overigens is inmiddels het eigendom van het oude hoofdkantoor overgedragen aan Boei. dsm-firmenich heeft laten weten ook in de toekomst bereid te zijn initiatieven van Stichting Museum Van Marken te ondersteunen, maar niet in de vorm van een structurele bijdrage in de exploitatie of investeringsbijdragen in een museumgebouw of een bezoekerscentrum; ook niet wanneer dit samen met andere financiële dragers zou zijn. dsm-firmenich geeft aan dat dit standpunt niet alleen vanuit financiële overwegingen wordt ingegeven, maar ook een principiële kant kent: met een vast museum of bezoekerscentrum (zoals in het plan van 2019) gaat er teveel geld naar stenen en personele lasten, terwijl er zoveel andere manieren zijn om het erf- en gedachtegoed van de Van Markens uit te dragen. Verder is van belang op te merken dat dsm-firmenich bij ondersteuning van activiteiten in Delft de focus legt op activiteiten voor jongeren.

dsm-firmenich ziet mogelijkheden om initiatieven van Stichting Museum Van Marken periodiek te ondersteunen vanuit het vaste budget dat dsm-firmenich jaarlijks in de Innovation Gallery Delft (IGD) steekt. dsm-firmenich wil zich binnen IGD sterk maken voor tentoonstellingen door Stichting Museum Van Marken. Eens in de twee of drie jaar is dsm-firmenich aan de beurt om een presentatie/expositie te organiseren in de exoruimte van IGD. dsm-firmenich is graag bereid met Stichting Museum Van Marken te bezien hoe het erf- en gedachtegoed van de Van Markens daarbij podium kunnen krijgen.

TU Delft

TU Delft is in theorie ook een interessante partij als financiële drager. TU Delft manifesteert zich ook op verschillende manieren in de stad, onder andere via de IGD, de Hortus Botanicus, het Science Centre en stedelijke educatieprogramma's. TU Delft heeft de afgelopen jaren beleid ontwikkeld over hoe ze zich in de stad manifesteert. Daarover is ook een convenant afgesloten met de gemeente. Vanuit dat beleid is de Hortus Botanicus wat meer op afstand geplaatst, met

de opdracht zoveel mogelijk op eigen benen te staan. Het Science Centre (voorheen Techniek Museum) is juist meer naar 'binnen' gehaald, zowel ruimtelijk/fysiek (op de campus) als programmatisch (meer verbonden met de faculteiten).

Stichting Museum Van Marken is niet opgenomen in het convenant met de gemeente. Onze inschatting is dat dit ook niet het geval zal zijn in een actualisering van het convenant, waar nu aan gewerkt wordt. Ook een focus op sociaal ondernemen (en minder op (bio-)technologische innovaties) maakt dat het niet te verwachten is dat TU Delft structureel partner van Stichting Museum Van Marken wil zijn, ook niet wanneer dit samen met andere financiële dragers zou zijn.

Wel liggen er verschillende mogelijkheden om met (onderdelen van) TU Delft samen te werken op projectbasis, bijvoorbeeld met het Science Centre (educatieprojecten) of Yes Delft (aanjager van start-ups en scale-ups in techniek). Met de Hortus wordt al goed samengewerkt met de realisering van het Groene Lab, waar passende Van Marken-presentaties georganiseerd kunnen worden.

Andere financiële dragers?

Vanuit de gesprekken zijn er ook nog geen bedrijven en/of vermogende particulieren in beeld die substantieel willen bijdragen. Al met al lijkt dit een somber financieel toekomstperspectief, maar daar plaatsen we de volgende kanttekeningen bij:

- Wat betreft het proces: zoals gezegd moet je eerst je verhaal scherp hebben en daar een propositie op maken. Aan de hand van een eenduidige (nieuwe) propositie kun je partijen pas echt interesseren. Zover is het nog niet.
- Stichting Museum Van Marken heeft zich in de eerste jaren van haar bestaan goed gemanifesteerd met uiteenlopende projecten. Daarmee is veel goodwill opgebouwd. Wanneer het nu lukt aan de hand van de strategische heroriëntatie te komen tot een heldere 'why' en een daarop gebaseerde propositie over de 'how', dan liggen er kansen om de opgebouwde goodwill verder uit te bouwen en wel te verzilveren.
- Stichting Museum Van Marken heeft al een mechanisme ontwikkeld waarmee ze goodwill probeert te verzilveren: de vriendenpakketten voor zowel personen als bedrijven/organisaties. Het is denkbaar om het instrument van de vriendenpakketten door te ontwikkelen in de geest van de Van Markens met aandeelhouderspakketten en een actieve sturing op netwerkvorming; het coöperatieve gevoel; lid van de Van Markenclub!
- Met een helder toekomstperspectief, meer zichtbaarheid en een verbinding met het domein van sociaal/impact ondernemen, is het zeer wel denkbaar dat het instrument van het vriendenpakket – in aangepaste vorm – beter gaat renderen. Met andere woorden: hoewel er vooralsnog geen grote financiële dragers (in beeld) zijn, liggen er wel kansen om van vele kleintjes toch een grote te maken.

H3 | Analyse van de vier toekomstmodellen

Model 1: Vast museum/bezoekerscentrum

Toelichting

In 2019 heeft BMC een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar een professioneel en fysiek Museum Van Marken. Kort samengevat biedt dat plan zicht op:

- museumgebouw van circa 1.400 m² (bvo);
- bezoekersaantal van circa 40.000 per jaar;
- professionele kernorganisatie van 3,5 fte + circa 60 betrokken vrijwilligers;
- omzet (afgerond) € 500.000,- waarvan € 150.000,- structureel subsidie (gemeente/dsm-firmenich);
- investeringslast gebouw (Taplokaal): afgerond € 3 miljoen, exclusief verwervingskosten gebouw/grond; prijspeil 2018.

Locatie en uitstraling:

- hoog Van Marken-gehalte;
- goede bereikbaarheid (ov en auto);
- ligging aan de rand van het historische centrum.

Het locatieonderzoek wees het gebouw/de ligging van het Taplokaal aan als de ideale huisvesting. Het Taplokaal ligt zeer nabij het Agnetapark en zou een mooie combinatie van een binnen-/buitenmuseum kunnen bieden. Het is zeer vergelijkbaar met Sunlight Village (Lever) in Liverpool en Familistère/Museum Godin in Guise (bezoekersaantallen respectievelijk 50.000 en 75.000). In het haalbaarheidsonderzoek is uitgegaan van het volgende programma van eisen:

Ruimte	m ² (bvo)
Vaste presentatie per hoofdthema circa 200 m ²	600
Ruimte voor wisseltentoonstelling	100
Filmzaal	50
Educatieruimte	75
Auditorium	100
Entree en winkel	75
Horeca	200
Depot	100
Werkruimte/opslag	100
Totaal	1.400

Beoordeling

Met de kennis van nu kunnen we ten aanzien van het model vast museum/bezoekerscentrum het volgende zeggen:

- Een bijgestelde missie/visie van 'Bouwen aan een betere wereld' en sociaal/impact ondernemen vraagt om een andere, meer dynamische opzet voor ontmoeting, presentatie en inspiratie.
- Het begrip museum is minder toepasselijk; eerder zou gesproken kunnen worden van een 'Van Marken Inspiratiecentrum voor impact ondernemen'.
- Huisvesting van een 'Van Marken Inspiratiecentrum voor Impact ondernemen':
 - minder accent (= m2) op museale presentaties, meer ruimte voor bijeenkomsten, debat, ontmoeting en flexwerken;
 - erfgoedcomponent/verhaal van de Van Markens vooral buiten (Agneta park) en binnen multimediaal, filmisch, eigentijds en alleen topstukken uit de collectie; vooral als onderdompeling, verwondering en inspiratie;
 - meer ruimte voor wisseltonstellingen.
 - overall: forse slag kleiner; circa 1.000 m2 zou voor een 'Van Marken Inspiratiecentrum' ook volstaan;
 - meer verbinding met de buitenruimte, kwaliteit Agnetapark meer benutten ('openluchtmuseum');
 - ergo: een locatie in of nabij Agnetapark is een must.

Qua investering en exploitatie lijkt een 'Van Marken Inspiratiecentrum voor impact ondernemen' iets gunstiger dan een vast museum, maar nog altijd gaat het om een miljoeneninvestering en is er geen zicht op een sluitende exploitatie zonder bijdrage van een grote partij zoals de gemeente of een of meer bedrijven (en dat is niet realistisch gebleken).

Wat betreft de eigen inkomsten van een museum of bezoekerscentrum merken we op dat met een bezoekerscentrum de zakelijke markt beter kan worden bediend. Zeker wanneer Stichting Museum Van Marken een netwerk ontwikkeld op het gebied van sociaal/impact ondernemen liggen er goede kansen op de verhuur- en vergadermarkt. Het is echter niet realistisch te veronderstellen dat hiermee wel een sluitende exploitatie kan worden gerealiseerd.

Het Taplokaal als gedroomde locatie is geen optie gebleken. Het gebouw ligt op het fabrieksterrein van dsm-firmenich en een bestemming met een publieke functie is niet aan de orde. Alternatieve locaties van 1.000 à 1.500 m2 in of nabij het Agnetapark zijn niet in beeld, en al zou dat wel het geval zijn, dan nog constateren we dat er geen zicht is op een sluitende exploitatie en op financiering van de investeringslast.

Model 2a: Tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum, variant small

Toelichting

Een tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum kan een stepping stone zijn op weg naar iets groters, maar dat hoeft niet. Een tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum met een

vergelijkbaar programma van eisen zoals in model 1 is niet haalbaar, zo hebben we vastgesteld. Model 2 vraagt dus om een ander, veel kleinschaliger centrum dat kan dienen als:

- vertrekpunt voor rondwandelingen in het Agnetapark (en andere Van Marken-rondwandelingen);
- voor individuele bezoekers en kleine groepen tot circa tien personen;
- Van Marken-winkeltje;
- ruimte voor introductiefilm, voorafgaand aan de rondwandeling;
- kantoor en vergaderplek voor de stichting (dus Maison Neuve niet meer nodig).

Al met al zal het gaan om een kleinschalig bezoekerscentrum van 75 à 100 m². Qua locatie zal het moeten gaan om:

- aantrekkelijk gebouw (klein maar fijn) op een aantrekkelijke locatie;
- hoog Van Marken-gehalte;
- verbinding met, dus ligging in of nabij, het Agnetapark.

Voor een kleinschalig tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum kan gedacht worden aan:

- een museumwoning. Wanneer een representatieve woning in het Agnetapark vrijkomt, kan deze mogelijk door stichting Hendrick de Keyser worden aangekocht ten behoeve van de functie 'museumwoning', door Stichting Museum Van Marken te beheren. Hierover moet vooraf met stichting Hendrick de Keyser een beginselovereenkomst worden opgesteld, zodat direct kan worden gehandeld wanneer een interessante woning op de markt komt. De optie 'museumwoning' vraagt een nadere verkenning;
- Drukkerij Van Marken. Het gebouw is eigendom van een lokale vastgoedondernemer en kan voor zover wij hebben begrepen (deels) worden gehuurd. Ook dit vraagt om een nadere verkenning;
- een paviljoen. Jacques van Marken heeft verschillende paviljoens ontwikkeld. Zo heeft hij een groot paviljoen (250 m²) laten maken voor de wereldtentoonstellingen in Parijs en Antwerpen, maar ook een kleiner, beter verplaatsbaar paviljoen. Hiermee heeft hij in de regio en in binnen- en buitenland tentoonstellingen en beurzen georganiseerd, ter promotie van zijn producten en fabrieken. Denkbaar is een remake van het kleinere Van Marken-paviljoen te realiseren op een strategische plek in het Agnetapark. In werkelijkheid was het kleine paviljoen circa 50 m², maar daar zou mee gespeeld kunnen worden, rekening houdend met de functionele eisen van het beoogde gebruik.

Qua organisatie gaan we in dit model uit van een vrijwilligersorganisatie met enige personele ondersteuning in de vorm van een coördinator.

Beoordeling

Een tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum in de variant small is een goede stap vooruit voor Stichting Museum Van Marken om zichtbaar te zijn en geconcentreerd in het Agnetapark het erf- en gedachtegoed van de Van Markens naar een breed publiek te ontsluiten, waarbij de kwaliteiten van het Agnetapark de basis vormen.

Een tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum in de variant small is niet geschikt voor museale presentaties. Voor museale presentaties moet in deze variant een beroep gedaan worden op andere presentatieplekken, waaronder Museum Prinsenhof, de Hortus Botanicus en Royal Delft (voorheen Porceleyne Fles). Voor wisseltentoonstellingen kan een beroep worden gedaan op bijvoorbeeld de Oude Kerk (grote projecten) en de Innovation Gallery (kleinere exposities). Zie ook model 3.

Een tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum in de variant small is ook niet geschikt voor een programma en ontmoetingsplek voor sociaal/impact ondernemen. Met De Tent (nu Heinde) zou gezien kunnen worden of bijeenkomsten in het kader van sociaal/impact ondernemen daar kunnen plaatsvinden.

Een tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum in de variant small is qua investeringslasten goed te overzien. Investeringslasten zijn er zeer beperkt; het gaat voornamelijk om inrichtingskosten. Alleen in het geval van een paviljoen zal Stichting Museum Van Marken zelf moeten investeren in het ontwerp en de bouw, maar de kosten daarvan kunnen goed gefinancierd worden uit fondswerving en/of een lening tegen gunstige voorwaarden.

Wat betreft exploitatielasten zal het vooral gaan om (beperkt) personele kosten voor een parttime coördinator en om huisvestingslasten. Hiertegenover staan (beperkt) inkomsten uit winkelverkoop, rondleidingen en (mogelijk substantieel) uit vrienden-/aandeelhouderspakketten.

Het is nog te vroeg om een eerste exploitatieopzet te kunnen maken. Afhankelijk van het succes van met name inkomsten uit vrienden-/aandeelhouderspakketten denken we dat dit model in de buurt van een sluitende exploitatieopzet kan komen.

Model 2b: Tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum, variant medium

Toelichting

In een medium-variant kan gedacht worden aan een wat ruimere en luxere uitvoering van een tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum:

- vertrekpunt voor rondwandelingen, ook voor groepen tot 40 personen (touringcars, schoolklassen);
- verkooplokaal voor Van Marken-producten;
- auditorium voor lezingen, seminars, netwerkbijeenkomsten, tevens filmzaal voor 50 à 75 personen;
- Van Marken-zaal met kernachtige, hoogwaardige vaste presentatie van het verhaal van de Van Markens;
- kantoor- en vergaderruimte voor de stichting (dus Maison Neuve niet meer nodig).

Al met al zal een tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum in de medium-variant zo'n 200 à 250 m² aan huisvesting vragen. Qua locatie zal het moeten gaan om:

- aantrekkelijk gebouw op een aantrekkelijke locatie;

- hoog Van Marken-gehalte;
- verbinding met, dus ligging in of nabij, het Agnetapark.

Qua organisatie gaan we in dit model uit van een vrijwilligersorganisatie met enige personele ondersteuning in de vorm van een coördinator.

Voor een tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum in de medium-variant kan gedacht worden aan:

- gebouw De Gemeenschap; ooit door Van Marken gesticht als gemeenschapshuis. Het zou mooi zijn om daar in de geest van Van Marken weer een publieke functie in te krijgen. Dit vraagt nadere verkenning;
- een paviljoen. Van Marken heeft een Paviljoen van de Delftsche Nijverheid gerealiseerd voor de Wereldexpo in Parijs en Antwerpen. Het is een fors paviljoen van circa 250 m², mooi ontworpen ten behoeve van productpresentaties van zijn eigen fabrieken, maar ook ruimte voor productpresentaties van anderen. Dit zou een inspiratiebron kunnen zijn voor een tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum in de medium-variant;
- herbouw Villa Rust Roest. De bouwtekeningen zijn nog beschikbaar. Dit is qua bestemmingsplan/omgevingsvergunning wel een lastige optie.

Omdat het gebruik en de programmering in de medium-variant intensiever zijn, vraagt dit om meer professionele ondersteuning dan in de small-variant.

Beoordeling

Een tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum in de medium-variant betekent een grotere stap vooruit ten opzichte van de small-variant. In dit model kan Stichting Museum Van Marken zich manifesteren. De medium-variant biedt ook ruimte voor een compacte museale presentatie. In combinatie met de buitenpresentaties in het Agnetapark is het voldoende aantrekkelijk om entreegeld te vragen. Ook biedt dit model ruimte om bijeenkomsten te organiseren, onder andere in het kader van sociaal/impact ondernemen.

Een tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum in de medium-variant zal meer traffic genereren dan de small-variant, en vraagt daarom om zorgvuldige oplossingen voor parkeren en bezoekersmanagement. Het Agnetapark is immers een woonwijk. Gebouw De Gemeenschap lijkt wat dit betreft de meest gunstige optie.

Een tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum in de medium-variant is qua investeringslasten alleen goed te overzien in het geval van de optie De Gemeenschap (huur). De opties Paviljoen en Villa Rust Roest vergen forse investeringen, en ook bestemmingsplantechnisch zijn deze opties complex.

Wat betreft exploitatielasten komen de kosten in de medium-variant hoger te liggen dan in de small-variant. Het gaat om meer m² en dus om meer huisvestingslasten, en ook de

personele lasten komen hoger te liggen. Hier staat tegenover dat ook de inkomsten zullen stijgen:

- inkomsten uit entreegelden;
- (meer) inkomsten uit winkelverkoop;
- (meer) inkomsten uit vrienden-/aandeelhouderspakketten.

Het is nog te vroeg om een eerste exploitatieopzet te kunnen maken, maar we denken dat het exploitatietekort in dit model hoger zal uitpakken dan in de small-variant.

Model 3: Pooling model/netwerkmuseum

Toelichting

In dit model kent Stichting Museum Van Marken geen eigen huisvesting, noch als museum, noch als bezoekerscentrum, maar maakt ze gebruik van (vaste) presentatieplekken bij andere museum- en erfgoedorganisaties:

- Prinsenhof: is voornemens na de renovatie van het museum in de nieuwe vaste presentatie aandacht te besteden aan de sociaal-artistische kant van het verhaal van de Van Markens.
- In het nieuwe paviljoen 'Groene Lab' in de Hortus Botanicus kan het verhaal van (bio-)technologische innovatie en ondernemerschap worden gepresenteerd.
- Royal Delft: daar kan mogelijk het verhaal van de parfumbabriek van Agneta van Marken worden gepresenteerd.
- Erfgoed Delft: oriënteert zich op nieuwe huisvesting met een sterkere publieksfunctie, mogelijk in het Prinsenkwartier. Met Erfgoed Delft kan overlegd worden of een vaste presentatie van het verhaal van de Van Markens onderdeel zou kunnen uitmaken van de publieksfunctie, bijvoorbeeld in de vorm van een Van Marken-zichtdepot.
- Innovation Gallery: deze locatie kan gebruikt worden voor (periodiek) wisseltentoonstellingen.

In dit model kan dus de vaste presentatie van het verhaal van de Van Markens op verschillende locaties worden verteld. Deze partners zijn dan feitelijk de financiële dragers. Stichting Museum Van Marken kan dan zelf focussen op buitenactiviteiten (stadswandelingen) en projecten (pop-up).

Voor een programma van ontmoetingen, lezingen en presentaties is het wenselijk deze zo veel mogelijk op een vaste, herkenbare en toepasselijke plek te organiseren. De Tent ligt in dit model dan ook voor de hand.

Als clubhuis voor de eigen organisatie kan het huidige onderkomen van Maison Neuve worden gehandhaafd (of iets vergelijkbaars).

Beoordeling

Het pooling model is uit financieel oogpunt gunstig. Er zijn geen huisvestingslasten (anders dan de beperkte huisvestingslasten van de huidige locatie Maison Neuve). Ook personele kosten zijn in dit model beperkt; het maken van de vaste presentaties en de handling van

bezoekers die daar komen kijken, ligt in handen van de betreffende presentatie-instellingen. Dit betekent meteen ook een belangrijk nadeel: de bezoekers die bij de presentatie-instellingen (delen van) het verhaal van Van Marken bekijken, betalen hun entreegeld ook bij deze instellingen en niet bij Stichting Museum Van Marken.

Er kleven ook andere nadelen aan dit model:

- geen sturing op inhoud en omvang van de presentaties;
- volledig afhankelijk van andere organisaties die tot doel hebben hun eigen instelling, signatuur en projecten over het voetlicht te brengen;
- versnipperde presentatie van het Verhaal van Van Marken;
- geen eigen identiteit, zichtbaarheid;
- weinig verbinding met het Agnetapark.

Model 4: Virtueel museum

Toelichting

Het model Virtueel museum kent een online dimensie en een fysieke dimensie. De online dimensie betreft een website Museum Van Marken met de volgende functies:

- verhalen van de Van Markens en hun nalatenschap in de drie thema's Ondernemen, Innovatie en Community; gebruikmakend van historisch beeldmateriaal;
- digitale ontsluiting van de collectie Museum Van Marken;
- informatie over sociaal/impact ondernemen vandaag de dag in Delft en de regio;
- agenda (zowel erfgoed als sociaal ondernemen);
- webshop. Denkbaar is de (al bestaande) webshop uit te breiden met een groter assortiment;
- routekaart met informatie over wat er nog te zien is aan Van Marken-erfgoed, inclusief wandelingen. NB Er zijn al enkele Van Marken-wandelingen die voeren langs de Hortus Botanicus en Royal Delft; ook is er een route over begraafplaats Jaffa (als coproductie van Stichting Museum Van Marken met De Laatste Eer en Jan van der Mast). Deze routekaarten zijn ook deels locatie-interactief met gesproken tekst en afbeeldingen; zie <https://museumvanmarken.nl/home/wandelkaart/>. In deze benadering zou ingezet moeten worden op het maken van een premium wandelroute door Agnetapark, locatie-interactief, uitstekend vormgegeven en veel informatielagen met beeldmateriaal; een wandelroute die in samenwerking met Delft Marketing en grote aanbieders van wandelroutes zoals NS-dagtochten en ANWB-kampioen in de markt wordt gezet.

De offline dimensie van Museum Van Marken als virtueel museum heeft betrekking op de beleving van het verhaal van de Van Markens in het Agnetapark. Gedacht kan worden aan het verrijken van rondwandelingen in het Agnetapark met digitale middelen:

- meest simpele vorm: QR-codes waarmee je op je device meer informatie, beelden, verhalen kunt krijgen. QR-codes zijn er al in beperkte mate; dit kan dan worden uitgebreid en qua content en beeldmateriaal worden verdiept;

- meer museale vorm: op een aantal plekken in Agnetapark op toepasselijke locaties (Rust Roest, de Drukkerij, De Tent, een woning enz.) met hufproof kijkobjecten, waarmee (bewegende) beelden en achtergrondinformatie bekeken kunnen worden;
- meer sophisticated: met VR-brillen door Agnetapark. Nader te verkennen met onder andere Kiss the Frog.

Het is denkbaar om de rondwandeling door Agnetapark uit te breiden met een bezoek aan/rondwandeling langs de punten van het netwerkmuseum (Prinsenhof, Hortus Botanicus, Royal Delft, ...). Dat zou kunnen in de vorm van een combiticket, op de website te bestellen.

Beoordeling

Het model Virtueel museum lijkt aantrekkelijk vanuit financieel perspectief. Er zijn hoegenaamd geen huisvestingslasten. Personele lasten zijn er echter wel. Wanneer je de website professioneel up-to-date wil houden, Museum Van Marken via social media goed onder de aandacht wilt brengen en de verkoop van de online winkel wilt versterken, dan vraagt dat deskundige begeleiding die niet altijd door vrijwilligers is te leveren.

Ook vraagt het model Virtueel museum om stevige investeringen, zowel voor de online dimensie als de fysieke dimensie, met een betere bezoekersbeleving van wat er in het Agnetapark te zien is.

Aantrekkelijk aan het model Virtueel museum is dat het zich uitstekend laat combineren met alle andere modellen.

H4 | Ontwikkelperspectief

Missie en visie

Jacques en Agneta van Marken waren sociaal entrepreneurs die vanuit Delft bouwden aan een betere wereld. Stichting Museum Van Marken verzamelt, beheert en ontsluit het erf- en gedachtegoed van de Van Markens, teneinde mensen en organisaties te inspireren en te stimuleren om met maatschappelijke impact te ondernemen.

Stichting Museum Van Marken zet de nalatenschap van de Van Markens in als inspiratiebron voor sociaal/impact ondernemen. Daarmee is de stichting een erfgoedorganisatie die midden in de actualiteit staat; vooruit naar vroeger! Het begrip museum in de naam van de stichting kan naar onze mening gewoon gehandhaafd blijven. Stichting Museum Van Marken blijft een erfgoedorganisatie die werkt met een collectie, tentoonstellingen en publiekspresentaties, zowel binnen als buiten.

Stichting Museum Van Marken heeft zich in de afgelopen jaren al goed gemanifesteerd als erfgoedorganisatie, met een zeer gevarieerd programma aan publieksactiviteiten. Voor de komende jaren is het wenselijk meer focus aan te brengen in de erfgoedactiviteiten. Die focus kan gevonden door:

- op inhoud meer te sturen in verhalen/presentaties/activiteiten waarin het sociaal/impact ondernemen van de Van Markens centraal staat;
- in fysieke zin meer te focussen op het Agnetapark en daar het verhaal van de Van Markens zo goed mogelijk te ontsluiten.

Met een focus op sociaal/impact ondernemen zal ook actief de verbinding gelegd moeten worden met programma's en netwerken op het gebied van sociaal/impact ondernemen, bijvoorbeeld de Agenda Stad met de City Deal Impact Ondernemen, waaraan ook de stad Delft deelneemt.



We zien dus twee belangrijke ontwikkellijnen voor Stichting Museum Van Marken:

- Focus op het ontsluiten van het erf- en gedachtegoed van de Van Markens.
- Verbind met de actualiteit van sociaal/impact ondernemen.

Een vast Museum Van Marken/Van Marken-inspiratiecentrum is nu geen optie, maar op termijn ook niet uitgesloten, in welke vorm dan ook. Daarom is een wendbaar ontwikkelperspectief nodig dat voorziet in een groeimodel, en waarbij de stichting zich op voorhand niet vastlegt op een uiteindelijke vorm.

Het Agnetapark laat al veel van de nalatenschap van de Van Markens zien en is vergelijkbaar met Sunlight Village Liverpool (Lever) en Familistère in Guise (Godin). Beide voorbeelden zijn zo aantrekkelijk omdat de arbeiderswijken nog intact zijn en ze een bijzondere historische omgeving bieden waarbinnen het verhaal van de sociaal entrepreneurs van destijds wordt verteld. Met het Agnetapark in Delft kan dat ook. Daarom is het wenselijk om het Agnetapark centraal te stellen in het ontwikkelperspectief van Stichting Museum Van Marken.

Het Agnetapark is de meest zichtbare en tot de verbeelding sprekende nalatenschap van de Van Markens. Waar in Familistère en Sunlight Village een ensemble van fabrieksgebouwen, kantoorgebouwen, woonhuizen en gemeenschapshuizen bewaard is gebleven, ligt dat voor Delft net iets anders: weliswaar liggen annex aan het Agnetapark verschillende historische gebouwen die nog getuigen van het industriële complex dat de Van Markens destijds hebben ontwikkeld, maar de ensemblekwaliteit die het ooit heeft gehad, is verloren gegaan. Dat komt doordat het Agnetapark als woonwijk losgeknipt is van de (voormalige) kantoorgebouwen en fabriekspanden. Een belangrijke oorzaak is ook dat de gebouwen en de openbare ruimte in het Agnetapark volop in gebruik zijn en goed onderhouden worden. Voor de historische kantoorgebouwen en de fabriekspanden geldt dat deze overwegend leeg staan, beperkt onderhouden worden en niet openbaar toegankelijk zijn. Het zou mooi zijn wanneer dsm-firmenich en de gemeente kans zien om de unieke historische ensemblewaarde van het hele gebied weer zichtbaar en ervaarbaar te krijgen.

Ook elders in de stad liggen nog historische gebouwen die herinneren aan Van Marken, zoals de Lijm- en Gelatinefabriek. Deze liggen evenwel te ver om onderdeel te kunnen zijn van een ensemble met het Agnetapark. Niettemin kunnen deze erfgoedlocaties wel op ad-hoc-basis worden benut voor specifieke projecten van Stichting Museum Van Marken.

Het is wenselijk als Stichting Museum Van Marken een eigen 'clubhuis' heeft, van waaruit je opereert. Ook voor het publiek is een plek, een bezoekerscentrum van waaruit je verder in het verhaal van de Van Markens meegenomen wordt, aan te bevelen. Ergo: een zichtbare basis bij het Agnetapark is nodig, maar hou het voorlopig klein (maar fijn). Geredeneerd vanuit de geschetste modellen ligt een keuze voor model 2 voor de hand, met de kanttekening dat het beste van de modellen 3 en 4 meegenomen kan worden.

Het verhaal van de Van Markens is onlosmakelijk met Delft verbonden en is daarmee interessant voor de eigen inwoners, maar ook voor bezoekers/toeristen. Ook de verbinding

met sociaal/impact ondernemen kan in een Delftse context worden geplaatst, maar de reikwijdte is in potentie nationaal en zelfs internationaal. In termen van een groeimodel: begin lokaal en kijk waar aanknopingspunten zitten voor verbreding naar regionaal, nationaal.

Ontwikkellijnen

Ontsluiten van het erf- en gedachtegoed van de Van Markens

In deze ontwikkellijn staat Stichting Museum Van Marken voor de volgende opgaven/sleutelprojecten:

1. onderzoeken mogelijkheden netwerkmuseum:
 - in overleg met mogelijke presentatie-instellingen (Prinsenhof, Royal Delft, Erfgoed Delft, Hortus Botanicus) onderzoeken waaruit een vaste Van Marken-presentatie kan bestaan;
 - per presentatie-instelling afspraken maken over verdere planontwikkeling, rolverdeling/betrokkenheid Stichting Museum Van Marken en het opstellen van een projectplan;
 - opzetten van een marketing/communicatie-strategie over hoe je dit als geheel kunt positioneren en vermarkten, mogelijk in de vorm van een combiticket. Eveneens in overleg met betrokken presentatie-instellingen en ook met Delft Marketing;
2. publiekspresentatie Agnetapark versterken: naast rondwandelingen met gidsen ook:
 - verbeteren digitale dimensie (QR-codes). Er zijn al QR-codes, maar nog niet op alle points of interest en de kwaliteit van wat aan verhalen en informatie wordt aangeboden kan nog beter, zowel qua content als qua beeldmateriaal;
 - virtuele component (met vaste viewers op locatie en/of VR-brillen). Uit te werken met bijvoorbeeld Kiss the Frog;
 - betere signing naar en in het Agnetapark;
 - samen met Delft Marketing een marketing/communicatie-strategie ontwikkelen om een bezoek aan het Agnetapark te stimuleren;
3. website versterken:
 - online presentatie van collectie en verhalen;
 - verbinding met actualiteit sociaal/impact ondernemen leggen;
4. wisseltentoonstellingen nieuwe stijl:
 - voorbereiden grote reizende tentoonstelling over de 'aartsvaders', in coproductie met musea/erfgoedorganisaties in bijvoorbeeld Eindhoven (Philips) en Enschede (Stork). Tentoonstellingslocatie in Delft kan zijn: Oude Kerk of Prinsenhof;
 - voorbereiden eerste expo in de Innovation Gallery Delft.

Het ontwikkelperspectief dat zich aftekent betekent geen breuk met het verleden, maar een volgende stap, als doorontwikkeling van wat de stichting in de afgelopen jaren heeft opgebouwd. Twee sleutelprojecten kunnen daarbij in het bijzonder worden genoemd, waarvoor geldt dat deze met prioriteit moeten worden gecontinueerd en doorontwikkeld:

5. de jaarlijkse Van Markendag. Dit is een belangrijke, succesvolle activiteit, waar prioriteit aan moet worden gegeven. De Van Markendag is ook van belang uit het oogpunt van netwerkvorming en zichtbaarheid;
6. de publicatie 'Industrie aan de Schie' met bijbehorende tentoonstelling in Royal Delft.

Voor genoemde sleutelprojecten is het goed mogelijk financiering te krijgen bij fondsen, ook voor genoemde bestaande activiteiten. Voor sleutelproject 6 is al externe financiering beschikbaar (provincie Zuid-Holland; erfgoedlijn Trekvaarten). Ook voor nieuwe edities van de Van Markendag is echter externe financiering mogelijk, waaronder vanuit het VSB-fonds.

Om fondsen te kunnen werven zullen er projectplannen moeten worden opgesteld in de vorm van subsidie-/fondsaanvragen. Specifiek voor sleutelproject 2 (publiekspresentatie Agnetapark) zal een eerste ontwerp met kostenraming moeten worden gemaakt in de vorm van een bidbook aan de hand waarvan fondsen kunnen worden benaderd.

Verbinden met de actualiteit van sociaal/impact ondernemen

In deze ontwikkellijn staat Stichting Museum Van Marken voor de volgende opgaven/sleutelprojecten:

7. netwerkvorming sociaal/impact ondernemen; zoeken naar verbinding met onder andere Agenda Stad, de WRR (advies Goede Zaken), VNO/NCW;
8. opzetten van een Van Markenlezing in samenwerking met netwerkpartners. Mogelijk kan een Van Markenlezing een onderdeel vormen van de Van Markendag;
9. opzetten van een Van Markenprijs voor beste sociaal/impact ondernemer; mogelijk in samenwerking met Agenda Stad en City Deal Impact Ondernemen. Dit vraagt afstemming met Werkwaardig Gouden Kroon (ook een prijs). Mogelijk kan de uitreiking van een Van Markenprijs een onderdeel vormen van de Van Markendag.

Voor de sleutelprojecten in deze ontwikkellijn ligt fondsenwerving minder voor de hand. Mogelijk kan voor sleutelproject 8 (lezing) financiering gevonden worden bij de gemeente, met cofinanciering vanuit netwerkpartners. Voor sleutelproject 9 (prijs) kan gedacht worden aan financiering vanuit de Agenda Stad, mogelijk in combinatie met cofinanciering vanuit ondernemersverenigingen.

Organisatie

Genoemde sleutelprojecten kunnen op projectbasis worden georganiseerd. De benodigde expertise aan projectleiding en uitvoering kan op ad-hoc-basis worden ingehuurd ten laste van het projectbudget. Het projectbudget zal op basis van fondsenwerving/sponsoring moeten worden gegenereerd.

Met de negen sleutelprojecten die we kunnen benoemen in de beoogde ontwikkellijnen ligt er een enorme opgave op het bordje van de stichting. Het is aan het bestuur om hier een nadere prioritering in aan te brengen.

Het is van belang om het volgende te constateren: ook al ziet het bestuur van Stichting Museum Van Marken kans om te komen tot een nadere prioritering in de genoemde sleutelprojecten en ook al kan er voor elk sleutelproject externe deskundigheid worden aangetrokken, er zit vanuit de stichting behoorlijk wat meerwerk aan te komen dat om coördinatie, samenhang, aansturing et cetera vraagt. Dat meerwerk komt op het bordje van het bestuur en de (andere) vrijwilligers. Daar gaat iets knellen, want de stichting loopt nu al tegen de grenzen van haar kunnen aan. Er wordt een (te) zware wissel getrokken op het bestuur en (andere) vrijwilligers. Stichting Museum Van Marken wil ook in de toekomst een vrijwilligersorganisatie blijven, maar heeft behoefte aan een betaalde coördinator om de ontwikkellijnen met de verschillende sleutelprojecten in goede banen te leiden. Zo'n betaalde coördinator zou in een opbouwperiode als kwartiermaker voor een beperkte periode aangetrokken kunnen worden om op vlieghoogte te kunnen komen. Aan de hand van de resultaten van zo'n opbouwperiode kan worden bepaald hoe het ontwikkelperspectief qua organisatie en accommodatie voor de middellange termijn ingevuld kan worden.

De taken van een betaalde coördinator/kwartiermaker zijn:

- projectplannen ten behoeve van sleutelprojecten opstellen;
- fondsenwerving en sponsoring ten behoeve van sleutelprojecten opzetten;
- sleutelprojecten in gang zetten, bemensing regelen en voortgang en kwaliteit bewaken;
- de verschillende vrijwilligers-werkgroepen coördineren;
- het bestuur ondersteunen.

Gelet op wat Stichting Museum Van Marken nu al aan activiteiten onderneemt en wat er aan sleutelprojecten bij kan komen, denken wij dat de stichting behoefte heeft aan een betaalde coördinator voor twee à drie dagen per week, afhankelijk van hoe een nadere prioritering van sleutelprojecten uitpakt. Uitgaande van de Museum cao, schaal 10/11 kost 1 fte circa € 80.000,-, inclusief werkgeverslasten. 0,4 fte kost dus € 32.000,- en 0,6 fte kost € 48.000,-.

Huisvesting

Qua huisvesting geven we in overweging te onderzoeken of het mogelijk is in/nabij het Agnetapark de beschikking te krijgen over een tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum; een kleinschalig bezoekerscentrum zoals geschetst in model 2a (variant small) of mogelijk iets groter, zoals geschetst in model 2b (variant medium). Zo'n klein of een iets groter bezoekerscentrum kan gezien worden als stepping stone op weg naar een grotere eindbestemming, maar kan ook prima de eindbestemming zijn.

Een bezoekerscentrum gesitueerd in/nabij het Agnetapark kan gebruikt worden voor:
variant small (76 à 100 m2):

- vertrekpunt voor rondwandelingen;
- verkoop van Van Marken-producten;
- kantoor- en vergaderruimte voor de stichting;

aanvullend in variant medium (200 à 250 m²):

- ticketbalie tevens kassa voor de winkel;
- auditorium voor lezingen, seminars, netwerkbijeenkomsten, tevens filmzaal voor 50 à 75 personen;
- Van Markenzaal met compacte, hoogwaardige, multimediale vaste presentatie, waaronder topstukken uit de collectie.

Qua uitstraling zal het moeten gaan om een aantrekkelijk gebouw, op een aantrekkelijke locatie in/nabij het Agnetapark, met een hoog Van Marken-gehalte.

Financieel

Het is nu nog te vroeg om al een exploitatiebegroting op te stellen. Huisvesting en organisatie zijn nog onduidelijk en ook aan de inkomstenkant ontbreekt het aan voldoende inzicht om een businesscase op te kunnen baseren. Eerst zal in een opbouwfase werk gemaakt moeten worden van de sleutelprojecten en nader onderzoek gedaan moeten worden naar de beschikbaarheid van een bezoekerscentrum annex clubhuis voor Stichting Museum Van Marken, en welke kosten daaraan verbonden zijn.

Voor de sleutelprojecten afzonderlijk kunnen al wel projectplannen en projectbegrotingen worden gemaakt, voorzien van een dekkingsplan. Zo is voor het sleutelproject Van Markenprijs al een globaal projectplan opgesteld door communicatiebureau Dot., voorzien van een kostenraming + dekking. Zo'n projectplan zou ook voor de andere sleutelprojecten kunnen worden opgesteld, zodat voor elk van de sleutelprojecten fondsen geworven kunnen worden.

In het ontwikkelperspectief dat we hier schetsen heeft Stichting Museum Van Marken als belangrijkste kostenposten:

- uitvoering van de sleutelprojecten (eenmalig);
- personele kosten van een coördinator (structureel);
- huisvestingslasten van een kleinschalig/middelgroot bezoekerscentrum (structureel).

Aan eigen inkomsten heeft Stichting Museum Van Marken in het hier geschetste ontwikkelperspectief:

- rondleidingen. Dit product bestaat al en wordt nu nog verzorgd door Jan van der Mast. Deze inkomstenbron zal groeien naarmate er meer bezoekers komen;
- verkoop van MVM-producten via de webshop, in andere museumwinkels en het beoogde bezoekerscentrum. Dit is een deels bestaand product dat kan worden verbeterd en uitgebreid;
- vrienden van Museum Van Marken (particuliere vrienden en zakelijke vrienden). Dit is eveneens een bestaand product dat kan worden verbeterd en uitgebreid.

De meest kansrijke inkomstenbron is die van de vrienden. We geven in overweging de huidige opzet wat om te vormen en meer in de geest van de Van Markens te brengen. Dat betekent:

- omvormen tot een model met een meerjarige bijdrage, in de vorm van een voor de belasting aftrekbare donatie of gift voor zowel bedrijven/organisaties als particulieren;
- werken aan het clubgevoel; Club Van Marken! Niet zozeer als coöperatiemodel, maar wel met grote betrokkenheid, tegenprestaties en netwerkbijeenkomsten;
- als verdienmodel op te zetten, met een actieve, doorlopende publiciteitscampagne.

De insteek zou moeten zijn om met (een aantal van) de sleutelprojecten, in combinatie met een publiciteits- en pr-campagne, de eigen inkomsten structureel op een hoger niveau te krijgen. Dan kan een goede inschatting worden gemaakt van in hoeverre Stichting Museum Van Marken in staat is ook structurele lasten van een betaalde (parttime) coördinator en (kleinschalige) huisvesting te dragen. Om op vlieghoogte te komen zal incidenteel (bij voorkeur meerjarig) budget gevonden moeten worden om (een aantal van) de sleutelprojecten en de publiciteits- en pr-campagne in gang te zetten.

Groeimodel

Het hier geschetste ontwikkelperspectief vraagt om een getrapte benadering met verschillende stadia van ontwikkeling. Het is aan het bestuur van Stichting Museum Van Marken om in de aanpak en de planning nadere keuzes te maken.

De getrapte benadering zoals wij die voorzien bestaat uit de volgende ontwikkelstadia:

- opbouwperiode (circa één jaar):
 - haalbaarheidsonderzoek huisvesting;
 - opstellen projectplannen sleutelprojecten;
 - waar nodig fondsenwerving voor de uitvoering van de sleutelprojecten;
 - in gang zetten publiciteitscampagne donaties Club Van Marken;
- op stoom komen projectorganisatie (circa twee jaar):
 - uitrollen sleutelprojecten;
 - opstellen business case;
 - go/no go-besluit met betrekking tot huisvesting en organisatieopzet op de middellange termijn;
- nieuwe exploitatiefase middellange termijn (vanaf circa drie jaar):
 - betrekken tijdelijk/semi-permanent bezoekerscentrum;
 - inrichten organisatie met professionele kern.

Voor de opbouwperiode geven wij in overweging om in overleg met de belangrijkste stakeholders te bezien in hoeverre bekostiging mogelijk is van:

- een kwartiermaker voor één of twee jaar;
- een publiciteits- en pr-campagne om Club Van Marken als verdienmodel op te zetten.

Bijlage 1 | Overzicht van personen met wie gesproken is

Interviews

- Frank van Vliet (wethouder gemeente Delft)
- Fedde Sonnema (directeur dsm-firmenich Delft)
- Feike Sijbesma (voormalig CEO DSM, lid Comité van Aanbeveling)
- Wim Pijbes (directeur Droom & Daad, lid Comité van Aanbeveling)
- Michael van der Meer (directeur Science Centre TU Delft, coördinator Innovation Gallery)
- Yuri Matteman (directeur DOK)
- Dennis Wiegman (directeur Dot en businessplatform Delft)
- Ras Lalmy (directeur Yes Delft)
- Frank Koenen (artistiek leider stichting Theaterfestival Delft)

Deelnemers klankbordsessies

<p>Klankbordsessie 1:</p> <ul style="list-style-type: none">• Wim Bot (vrijwilliger MVM)• Marcel van Dien (vrijwilliger MVM)• Marielle Hendriks (directeur Erfgoedhuis ZH)• Argo Oskam (vrijwilliger MVM)• Hester Schölvink (conservator Prinsenhof)• Cootje Schot (vrijwilliger MVM)• Peter Tangel (gemeente Delft)• Martin Versteeg (vrijwilliger MVM)• Lena van der Wal (vrijwilliger MVM)• Lucas van Wees ((vrijwilliger MVM)• Chris de Weijer (vrijwilliger MVM)• Arno Wijtenburg (vrijwilliger MVM)	<p>Klankbordsessie 2:</p> <ul style="list-style-type: none">• Wim Bot (vrijwilliger MVM)• Judith Kadee (staf Escher in het Paleis)• Argo Oskam (vrijwilliger MVM)• Hester Schölvink (conservator Prinsenhof)• Michiel van der Schaaf (directeur Delft Marketing)• Monique van Schevicoven (vrijwilliger MVM)• Cootje Schot (vrijwilliger MVM)• Ellen Steendam (staf Erfgoedhuis Z-H)• Peter Tangel (gemeente Delft)• Martin Versteeg (vrijwilliger MVM)• Bram Voermans (vrijwilliger MVM)• Lucas van Wees (vrijwilliger MVM)• Arno Wijtenburg (vrijwilliger MVM)• Chris de Weijer (vrijwilliger MVM)• Marcel van Dien (vrijwilliger MVM)
--	--

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

23 januari 2024

Classificatie : Intern en openbaar gebruik

Namen adviseurs :

- Marco van Vulpen
- Pepijn van Aken

Projectnummer : PO038028

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl