

Beleidsplan 2025-2028



Oktober 2024

Inhoud

Inleiding

Afspraken

1. Wat voor museum zijn we?
2. Wie willen we bereiken?
3. Wat zijn belangrijke onderwerpen?
4. Programma's
5. Tentoonstellingen
6. Activiteiten
7. Participatie
8. Onderwijs
9. Collecties
10. Marketing
11. Ontvangst, café en winkel
12. Samenwerkingen
13. Vrienden van Stedelijk Museum Breda
14. Personeel en organisatie
15. Huisvesting
16. Cultureel ondernemerschap
17. Codes
18. Begroting
19. Risico's

Inleiding

Stedelijk Museum Breda (SMB) werd op 17 juni 2017 geopend. Het nieuwe museum kwam voort uit een crisis waarin de bestaande musea – Breda's Museum en MOTI – werden opgeheven. Eind 2022 sloot SMB opnieuw de deuren. Dit keer om de vloeren van publieksruimtes en zalen te laten renoveren, winkel- en café-inrichting te optimaliseren en de vaste tentoonstellingen te vernieuwen. Voor de getrapte heropening – op 12 mei de wisseltentoonstelling 'Ruud van Empel – Arcadia' en op 9 juni de vaste tentoonstelling 'De Nassaus van Breda – Kasteel, stad en land' – waren ook de huisstijl en website vernieuwd. Het wolkje van de huisstijl was aangebracht op de glazen gevel.

In de beleidsperiode 2021-2024 hebben we veel kleine en grote tentoonstellingen gemaakt. Tot de hoogtepunten behoorden: 'Sacha' (2021), '(R)oma: een (familie)geschiedenis (2022)', 'Marenne Welten – House of Men' (2022), 'Prado in Breda' (2022), 'Pieter Laurens Mol – Nachtlucht' (2022), 'Rick van Meel – TJ-II' (2022), 'Guardian Spirits' (2023) en 'José Maria Capricorne – Moederboom' (2024). De Volkskrant beloofde 'Nachtlucht' met vijf sterren: "Alles eraan klopt: van de vormgeving tot de selectie tot de door Mol zelf (met poëtische flair ingesproken) audiotour." Ook de tentoonstellingen die we maakten met leerlingen en docenten uit het voortgezet speciaal onderwijs waren pareltjes.

De afgelopen periode was SMB we partner in Club Zien, een onderwijsprogramma voor vmbo-leerlingen. Club Zien wordt gefinancierd in het kader van de landelijke basisinfrastructuur (bis) waarin we samenwerken met Het Noordbrabants Museum, Design Museum Den Bosch, Van Abbemuseum Eindhoven en Museum Helmond. Op basis van het succes is Club Zien opnieuw opgenomen in de bis.

Onderzoek laat zien dat bezoekers overwegend positief zijn over het vernieuwde museum en onze tentoonstellingen. Toch blijven de bezoekersaantallen nog achter bij de doelstelling. Een van de oorzaken ligt bij de coronacrisis. Het lijkt lang geleden, maar begin 2022 was het museum nog gesloten en na de heropening golden strenge maatregelen, zoals coronatoegangsbewijs, mondkapje en niet meer dan één bezoeker per vierkante meter. Middelgrote musea als SMB hebben moeite om de verloren bezoekers terug te winnen.

Een andere oorzaak ligt bij het profiel van SMB. Veel bezoekers die geïnteresseerd zijn in hedendaagse beeldende kunst staan niet open voor erfgoed en geschiedenis, en vice versa. In de programmering streven we naar afwisseling van en verbinding tussen beide onderwerpen, zodat de nieuwsgierigheid van bezoekers wordt geprikkeld. Bovendien besteden we veel aandacht aan de publieksbemiddeling van de programmaonderdelen. Ook de positionering en marketing moeten we versterken, onder andere door te werken met een integraal jaarplan voor marketing.

In de nieuwe beleidsperiode vergroten we de samenhang en impact van de activiteiten en projecten door middel van drie programmalijnen: 'De Nassaus van Breda', 'Ons Breda' en 'Kunst in & uit Breda'. Daarnaast blijft ruimte voor belangrijke thema's als de 19^{de} eeuw en de Tweede Wereldoorlog. De programmalijnen zijn verbonden met onze ambities: met 'De Nassaus van Breda' willen we de bezoekerseconomie stimuleren, met 'Ons Breda' een bijdrage leveren aan sociale cohesie en kansengelijkheid en met 'Kunst in & uit Breda' het stedelijk klimaat voor visuele kunst en vormgeving onderhouden en versterken.

Als enig geregistreerd museum in de negende stad van Nederland (en de derde stad van Noord-Brabant) zijn we daarbij afhankelijk van de gemeente, bewoners, bedrijven, (hoge)scholen, culturele en maatschappelijke organisaties, kunstenaars en creatieve makers, media, politici en bestuurders. Alleen met hun enthousiasme, nieuwsgierigheid en bereidheid om mee te doen kunnen we ons ontwikkelen tot een toonaangevend stadsmuseum dat verbindt en inspireert.

Dingeman Kuilman, algemeen directeur
Gert-Jan de Graaf, zakelijk directeur a.i.

Afspraken

Openstelling	- di-wo-do-vrij: 11.00 – 17.00 uur - za-zo: 10.00 – 17.00 uur - gesloten: maandagen, nieuwjaarsdag, koningsdag, eerste kerstdag, carnaval (za t/m di), Singelloop
Gratis toegang	- Kinderen t/m 4 jaar - Houders BredaPas - Museumkaarthouders - Vrienden Stedelijk Museum Breda - VriendenLoterij VIP-kaarthouders - Leden Vereniging Rembrandt en ICOM - Begeleiders van bezoekers met een beperking - Docenten die een groep begeleiden
Gereduceerd tarief	- Kinderen 5 t/m 12 jaar - Jongeren t/m 18 jaar - Studenten - Houders CJP- en CKV-pas
Vaste tentoonstellingen	- De Nassaus van Breda – Kasteel, stad en land - Ambitie & Verlangen – Breda in de 19^{de} eeuw
Tijdelijke tentoonstellingen	- Groot (400-600 m2): 8 (waarvan 1 participatief) - Middelgroot (200 m2): 1 - Reeks erfgoed en geschiedenis (100 m2): 5 - Reeks beeldende kunst (100 m2): 5 - Presentaties Next: ca. 20 - Publieke ruimte: 2
Activiteiten	- Jaarlijks 2 'Free Fridays' - Familieprogramma's tijdens schoolvakanties - Ketikoti (1 juli) - Breda Jazz Festival - Bredase Maand van de Geschiedenis - Nassaudag - Open Monumentendagen
Participatie	- 3 grote projecten met jongeren, buurten en/ of wijken
Onderwijs	<i>Doelstellingen 2028 (totaal: 4.870)</i> - po: 3.000 - vmbo/ Club Zien: 800 - havo/ vwo: 500 - vso: 90 en jaarlijks project in Next - mbo: 80 - hbo/ wo: 200

Collecties	- Nader vast te leggen in nieuwe beheerovereenkomst
Marketing	<i>Doelstellingen 2028</i> - Website: 120.000 bezoekers - Nieuwsbrief: 9.000 abonnees - Facebook: 15.000 volgers - Instagram: 9.500 volgers - LinkedIn: 5000 volgers
Betalende bezoekers	- 75.000
Publieksinkomsten	- 12-15%

1. Wat voor museum zijn we?

De wereld van Breda ontdekken, bewaren en verrijken – dat is onze missie.

Breda is een veelzijdige wereld van verschillende culturen, generaties en perspectieven, een ecosysteem van kunstenaars en creatieve makers. De stad is historisch, cultureel en economisch verbonden met de Baronie, Noord-Brabant en Vlaanderen.

Stedelijk Museum Breda (SMB) is het startpunt om de wereld van Breda te ontdekken. Een thuisbasis voor bewoners en een uitvalsbasis voor bezoekers. We zorgen ervoor dat kunst en erfgoed uit de wereld van Breda worden bewaard voor komende generaties en we verrijken die met ideeën en verhalen uit de eigen omgeving en de buitenwereld. We doen dat in samenwerking met lokale en (inter)nationale partners.

SMB zet zich in om de wereld van Breda te verbeteren. We dragen bij aan het profiel en de aantrekkelijkheid van de stad en de trots van de inwoners. We werken samen met maatschappelijke partners om de sociale cohesie en kansengelijkheid te vergroten. En we spelen een belangrijke rol in het onderhouden en versterken van het visuele-kunstklimaat in Breda.

SMB ontwikkelt zich de komende jaren tot een sociaal-cultureel platform. Naast presentatie en collectie, zetten we in op educatie en participatie als volwaardige pijlers van het museum. We manifesteren ons op scholen en in buurten en wijken. Inwoners met afstand tot het culturele aanbod, zoeken we op. Dat doen we in samenwerking met partners die ervaring hebben met de betreffende groepen en in het sociale domein.

Onze kernwaarden zijn:

- Ondernemend: we zien kansen en nemen initiatieven om die te benutten, daarbij gaan we risico's niet uit de weg.
- Open: we kijken om ons heen en zijn nieuwsgierig, gaan met anderen in gesprek en werken graag samen. We zijn gericht op vragen, delen en gunnen.
- Veelzijdig: we leggen de relatie tussen geschiedenis en actualiteit, tussen kunst en erfgoed, tussen lokaal en mondiaal, tussen verschillende disciplines, genres, culturen, interesses en generaties.
- Vriendelijk: we hebben oog voor de mensen om ons heen en werken op basis van onderling vertrouwen.

2. Wie willen we bereiken?

SMB onderscheidt de mensen, organisaties en bedrijven die we willen bereiken in de volgende groepen. Bezoekers zijn geïnteresseerd in kunst en/ of geschiedenis en zijn bereid om een kaartje te kopen voor het museum. Inwoners van de stad voor wie museumbezoek (nog) niet vanzelfsprekend is, vormen een grote groep. Voor scholieren en studenten vormt museumbezoek een onderdeel van het lesprogramma dat door de school wordt ingevuld. Stakeholders zijn particulieren, organisaties en bedrijven die belangrijk zijn voor ons draagvlak en bereid zijn om op hun eigen manier aan onze ambities bij te dragen.

Inwoners van Breda en omgeving

Deze doelgroep is gevestigd in Breda en consumeert in zijn vrije tijd kunst en cultuur waar een bezoek aan het museum onderdeel van uitmaakt. Door de dynamiek van tentoonstellingen, activiteiten, educatie, participatieprojecten en presentaties op andere plekken in Breda worden inwoners geprikkeld om het museum regelmatig te bezoeken. We richten ons op een diverse groep inwoners, met verschillende leeftijden, genders, sociaal-economische en culturele achtergronden.

Families

Deze doelgroep bestaat uit groepjes van minstens één kind en één volwassene die samen iets leuks en leerzaams willen doen.

Culturele bezoekers Nederland/ Vlaanderen

Dit zijn bezoekers die in hun vrije tijd vaak kunst en cultuur consumeren en in eerste instantie op de tijdelijke of vaste tentoonstelling afkomen. De tentoonstelling is de aanleiding om naar Breda te gaan en daar (eventueel een paar dagen) te verblijven.

Dag- en verblijfstoeristen

Breda wordt gezien als een aantrekkelijke stad om te recreëren en wordt het gehele seizoen druk bezocht. De vaste presentatie 'De Nassaus van Breda' is voor toeristen een startpunt om de stad en regio te ontdekken. Tijdelijke tentoonstellingen en activiteiten bieden een aanvulling op het aanbod voor een dagje uit.

Inwoners van Breda (met afstand tot het culturele aanbod)

Deze doelgroep is gevestigd in Breda en consumeert in hun vrije tijd cultuur in de breedste zin van het woord, tot helemaal geen. In beide gevallen is een bezoek aan het museum niet vanzelfsprekend. Door de dynamiek van participatieprojecten en presentaties op andere plekken in Breda wekken we de interesse voor het museum. We bepalen specifieke subgroepen, zoals ouderen, jongeren, wijken of buurten waarmee we in samenwerking met partners projecten ontwikkelen. Voor jongeren organiseren we jaarlijks o.a. twee 'Free Fridays'.

Scholieren en studenten

Deze doelgroep wordt hoofdzakelijk benaderd via de scholen. We richten ons in het bijzonder op het primair onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs, en op het vmbo.

Bedrijven, publieke en private fondsen en particulieren

Met het oog op draagvlak, financiering en samenwerking bouwen we aan een netwerk van bedrijven, publieke en private fondsen en particulieren. De vereniging Vrienden van Stedelijk Museum Breda heeft 500 leden en ondersteunt het museum bij aankopen.

Maatschappelijke organisaties en instellingen

Met het oog op draagvlak, kennisuitwisseling en samenwerking bouwen we aan een netwerk van maatschappelijke organisaties en instellingen. De focus ligt daarbij op de ontwikkeling en realisatie van de programmalijn 'Ons Breda'.

3. Wat zijn belangrijke onderwerpen?

SMB legt in zijn activiteiten, projecten en programma's het accent op de volgende thema's.

Diversiteit en inclusie

We doen op dit vlak veel, maar de impact laat te wensen over omdat de samenhang tussen de onderdelen ontbreekt. Voorbeelden uit de afgelopen periode zijn het Next-programma, tentoonstellingen in de publieke ruimte ('Prado in Breda', 'Hans Chabot – Dromen van de toekomst' en 'Welkom in Breda'), het project '(R)oma: (familie)geschiedenis' en de tentoonstelling 'José Maria Capricorne – Moederboom'.

De afgelopen periode is de organisatie getraind in de toepassing van de Code Inclusie & Diversiteit. Voor 2024 is een lijst met aandachts- en actiepunten opgesteld. De komende jaren wordt het beleid vertaald naar een viertal onderwerpen: Personeel, Programma, Publiek en Partners.

Wat betreft personeel willen we door middel van stagebeleid en gerichte werving de diversiteit van de organisatie te vergroten. Binnen het programma zijn vooruitlopend op de ontwikkeling van het participatieprogramma 'Ons Breda' projecten gestart met de kunstenaars David Bade en Vincen Beeckman. De functie van projectruimte Next wordt verder ontwikkeld. In vaste en tijdelijke tentoonstellingen zal meer aandacht zijn voor de reflectie op de gehanteerde perspectieven en onderliggende opvattingen. Het koloniaal en slavernijverleden van Breda krijgt onder meer een plaats in de vaste tentoonstelling 'Ambitie & Verlangen' (zie hieronder). Bij het bereiken van een breder en diverser publiek spelen educatie (o.a. Club Zien voor vmbo-leerlingen), participatie en het versterken van de familieprogramma's een sleutelrol. Ons netwerk van maatschappelijke partners wordt de komende jaren verder uitgebreid en versterkt.

Koloniaal- en slavernijverleden van Breda

We zijn nauw betrokken bij het initiatief van de gemeente en de stichting Herdenking Afschaffing Slavernij Breda voor een nieuw kunstwerk in de publieke ruimte om de afschaffing van de slavernij te vieren en te herdenken. In de vaste tentoonstelling 'Ambitie & Verlangen' besteden we aandacht aan de geschiedenis van Kwatta en de plantages in Suriname. Door middel van enkele nieuwe aanwinsten kunnen we het onderwerp beter belichten.

Royal Roots

SMB heeft samen met Breda Marketing en de gemeente Breda het initiatief genomen voor 'Royal Roots', een meerjarig cultureel programma dat geïnspireerd wordt door het Nassauverleden van stad en regio. In de afgelopen periode werden vanuit Royal Roots met verschillende lokale partners activiteiten en projecten gerealiseerd, zoals de buitententoonstelling 'Prado in Breda' (met Prado Museum), de installatie op het Kasteelplein 'Blind Floor' (met Blind Walls Gallery),

de voorstelling 'De tuin der lusten' (met Tiuri), de buitententoonstelling 'De Bredase tuinen der lusten' (met KOP), de podcastreeks 'Vooruit naar het verleden' (met Goedzooi) en de wandelroute 'Explore Royal Breda' (met Breda Marketing). Ook onze vaste tentoonstelling 'De Nassaus van Breda' is nadrukkelijk verbonden met Royal Roots. In 2025 worden een bidbook en financieringsplan opgesteld voor het programma 2026-2028, met als ambitie om in 2028 rondom Mencía de Mendoza en het 200-jarig jubileum van de KMA een grootschalig programma te realiseren.

Begijnhof Breda op de Werelderfgoedlijst

De huidige coalitie van Breda heeft afgesproken om zich in te spannen om het Begijnhof Breda als een uitbreiding van de Vlaamse Begijnhoven deel te laten worden van de Werelderfgoedlijst van UNESCO. Samen met de stichting Begijnhof Breda hebben we een plan gemaakt voor een nieuw begijnhofmuseum. De ruwbouw is inmiddels goeddeels voltooid. Naar verwachting wordt het nieuwe museum ruim binnen de volgende beleidsperiode gerealiseerd.

Van Gogh en West-Brabant

In samenwerking met Van Gogh Brabant en Vincent van GoghHuis Zundert zetten we ons in om het verhaal over Vincent van Gogh en West-Brabant te vertellen. Met Breda Marketing en Visit Brabant ontwikkelen we aanbod voor dag- en verblijfstoeristen.

Toegepaste technologie en creativiteit

We sluiten aan op het economische beleid van de gemeente Breda met betrekking tot toegepaste technologie en creativiteit. Door gebruik van Augmented Reality ontstaan in het museum en de publieke ruimte nieuwe mogelijkheden. Het recente project 'De Bredase Tuin der Lusten' van KOP en Royal Roots is daarvan een goed voorbeeld. De toepassing van Artificiële Intelligentie in de vorm van ChatGPT, Midjourney en KREA heeft een grote vlucht genomen. Kunstenaars en creatieve makers zien in generatieve AI zowel een bedreiging als een kans. Voor professionele beeldend kunstenaars roept AI vragen op over authenticiteit en auteursrecht. Voor niet-professionals, zoals kinderen en ouderen, ontstaan ongekende mogelijkheden om zelf beelden te maken.

Duurzaamheid

De afgelopen jaren is het museumgebouw verduurzaamd in de vorm van isolatie, zonnepanelen en gasloze verwarming. Op de kantoren zijn maatregelen genomen, zoals afvalscheiding, hergebruik en toepassing van recycleerbare materialen. Vanaf 2024 is het museum overgegaan op tentoonstellingsbouw met herbruikbare wanden. De komende jaren wordt waar mogelijk de duurzaamheid vergroot.

We versterken de samenwerking met het Master Institute of Visual Cultures van St. Joost School of Art & Design. Het onderzoek van de studenten richt zich op de thematiek van de verduurzaming

van musea in de breedste zin van het woord. Medewerkers van SMB verzorgen gastcolleges en het museum fungeert als omgeving voor praktisch onderzoek.

4. Programma's

De samenhang en impact van de activiteiten en projecten van het museum worden versterkt door middel van drie programmalijnen: 'De Nassaus van Breda', 'Ons Breda' en 'Kunst in & uit Breda'. Niet alle activiteiten en projecten zijn onderdeel van de programma's, anders zou voor belangrijke thema's als de 19^{de} eeuw en de Tweede Wereldoorlog geen ruimte meer zijn.

- ***De Nassaus van Breda***

Ambities: 1. versterken van de aantrekkelijkheid van Breda voor dag- en verblijfstoeristen, vergroten van de trots van inwoners en de historische kennis van scholieren; 2. versterken van samenwerking binnen de stedelijke gastvrijheidssector en tussen Breda, West-Brabant en Vlaanderen.

Tentoonstellingen

De vaste tentoonstelling 'De Nassaus van Breda – Kasteel, stad en land' wordt doorontwikkeld, Specifieke onderdelen, zoals het Familiespoor, worden uitgebreid of verbeterd. Door middel van tijdelijke toevoegingen houden we de belangstelling vast.

We bereiden twee wisseltentoonstellingen voor. In 2025 presenteren we onder de titel 'Willem!' de collectie van Museum Prinsenhof Delft. De verbouwing in Delft biedt de unieke kans om de Nassauverhalen van Breda en Delft bij elkaar te brengen. In 2028 willen we een spectaculaire tentoonstelling maken rondom Mencía de Mendoza en Hendrik III. Langs de lijnen van architectuur, humanisme en kunst laten we zien hoe groot hun belang was voor de ontwikkeling van Breda, de Nederlanden en Spanje. Het is de ambitie om door middel van internationale bruiklenen de allure van dit 'powerkoppel' terug te brengen naar Brabant. In 2023 zijn eerste gesprekken gevoerd met partners in Valencia over samenwerking.

Activiteiten

In *De Nassaus van Breda* is een 'Familiespoor' geïntegreerd. In aansluiting daarop organiseren we tijdens schoolvakanties familieprogramma's, bijvoorbeeld in de vorm van speciale rondleidingen en speurtochten binnen en buiten het museum.

Educatie

In 2023 zijn we gestart met de vernieuwing van ons onderwijsprogramma voor het primair onderwijs, groep 5 t/m 8. Het programma wordt ontwikkeld in nauwe samenwerking met de scholen en sluit aan op de kerndoelen van het SLO. *De Nassaus van Breda* en het daarin opgenomen 'Familiespoor' vormen de inhoudelijke basis. We bieden het programma aan via 'De Educatiewijzer Breda' van Nieuwe Veste.

Collecties

Ten behoeve van de vaste tentoonstelling 'De Nassaus van Breda – Kasteel, stad en land' oriënteren we ons op aankopen en langdurige bruiklenen. We maken een plan voor onderzoek en restauratie van de elf zogenaamde 'burgemeestersportretten' uit de periode van de Opstand.

Marketing

'De Nassaus van Breda' wordt gepositioneerd als een 'must-see' voor dag- en verblijfstoeristen door de stadsgeschiedenis en de geschiedenis van het Koningshuis te belichten. De tentoonstelling wordt verbonden met toeristisch aanbod, zoals wandel- en fietstochten en arrangementen.

Onderzoek

Tilburg University, de Universiteit van Amsterdam zijn onze partners in 'Staging Nobility in Urban Space', een vierjarig onderzoeksproject met financiering van NWO. Het onderzoeksteam bestaat uit specialisten Middeleeuwse geschiedenis, onder wie dr. Mario Damen en professor Arnoud-Jan Bijsterveld en Monique Rakhorst, hoofd Collecties en conservator SMB. Het onderzoek is gericht op de wisselwerking tussen de Nassau-dynastie en de ontwikkeling van steden in hun gebied. Hoe en waarom beïnvloedden de Nassaus de ontwikkeling van de steden en hoe profiteerden de steden van hun adellijke en religieuze netwerken.

In het kader van *Royal Roots* heeft de provincie Noord-Brabant subsidie verstrekt voor een meerjarig onderzoeksprogramma. In nauwe samenwerking met Erfgoed Brabant verzorgt het museum de uitwerking en coördinatie.

Samenwerkingen

Breda Marketing, Breda Nassastad, Bureau erfgoed Gemeente Breda, Erfgoed Brabant, Grote Kerk Breda, de KB (nationale bibliotheek), Museum Prinsenhof Delft, Nieuwe Veste, Provincie Noord-Brabant, Royal Roots, Stadsarchief Breda, Tilburg University, Universiteit van Amsterdam, VisitBrabant

• Ons Breda

Ambities: 1. bijdragen aan sociale cohesie en kansengelijkheid; 2. vergroten van relevantie en inclusiviteit van SMB; 3. opbouwen van dialoog en co-creatie tussen museum en inwoners.

Door middel van dit programma wil SMB de komende jaren uitgroeien tot een sociaal-cultureel platform. Om een museum van, voor en met de inwoners van Breda te worden, manifesteren we ons buiten het museumgebouw: in wijken en scholen, in de publieke ruimte en digitaal.

Cultuurparticipatie en participatieve kunst dragen bij aan het verbinden van het museum met

inwoners die ver van ons afstaan. Door op een gelijkwaardige, wederkerige manier samen te werken willen we hen stimuleren om zich te uiten en creatief te ontwikkelen.

Projecten

Dit programma omvat drie grote projecten, waarvan de eerste twee al zijn gestart. Het laatste project wordt in de loop van 2025 samen met partners ontwikkeld.

‘David Bade – We OK!’ is een samenwerking met de organisatie Grote Broer Grote Zus (GBGZ) en kunstenaar David Bade. In zijn indrukwekkende loopbaan staat maatschappelijke betrokkenheid centraal: ‘Het accent ligt op buiten.’ Het project bestaat uit een participatief ontwikkeltraject en een tentoonstelling in het museum. Tijdens het participatietraject maken jongeren uit de wijken Hoge Vucht, Heuvel en Haagse Beemden kennis met kunst, erfgoed en geschiedenis. Vanuit thema’s als ‘je afzetten’ en ‘ergens in geloven’ reageren ze op objecten uit de museumcollectie en wat er speelt in hun wijk. Onder begeleiding van Bade zetten ze hun ideeën om in beeldend werk. In de tentoonstelling komen de resultaten samen met objecten uit de collectie. Ook tonen we ander werk van Bade waarin zijn opvattingen en werkwijze naar voren komen. Talentvolle en gemotiveerde jongeren worden gestimuleerd om creatieve vervolgopleidingen te verkennen. Met Kunstenaars Ontwikkel Platform (KOP) organiseren we een traject voor jonge kunstenaars om door samen te werken met Bade een participatieve manier van werken te ontwikkelen.

In het project ‘De Parade’ werken we samen met de Brusselse fotograaf Vincen Beeckman. Hij gebruikt fotografie als een middel om te vertellen over de mensen die hij fotografeert en als een manier om hen en hun werkelijkheid te ontmoeten. Beeckman toont daarbij zowel hun kwetsbaarheid als hun veerkracht. In ‘De Parade’ wordt de betekenis onderzocht van carnaval vanuit verschillende (culturele) perspectieven. De focus ligt op de onderliggende thema’s van carnaval, zoals identiteit, saamhorigheid, hiërarchie en gender. Het project bestaat: een participatief onderzoekstraject; het bouwen en presenteren van een carnavalswagen (inclusief kostuums en performance); een tentoonstelling van resultaten en proces in het museum.

Tentoonstellingen

Drie wisseltentoonstellingen, waaronder ‘David Bade – We OK!’, ‘De Parade’ en presentaties in Next. Samen met Stadsarchief Breda maken we tijdens BredaPhoto een tentoonstelling in de publieke ruimte, in lijn met ‘Hans Chabot – Dromen van de toekomst’ en ‘Welkom in Breda – 60 jaar nieuwkomers’.

Activiteiten

Naar aanleiding van de participatieprojecten worden in samenwerking met deelnemers en partners publieksprogramma’s ontwikkeld. Ook in de activiteiten die verbonden zijn met

projectruimte Next staan de betrokkenheid en deelname van bezoekers centraal. Het museum dient een aanvraag in bij de gemeente Breda in het kader van de Subsidieregeling Cultuurcoaches Breda 2025-2026. We willen de functie toespitsen op het domein visuele kunsten (en vormgeving) en verbinden met projectruimte Next.

Vanaf 2025 organiseren we jaarlijks twee 'Free Fridays', gratis avonden in het museum waarin een van de tentoonstellingen centraal staat. We nodigen jongeren via verenigingen, clubs of andere organisaties uit om samen het programma te ontwikkelen. Deze opzet hebben we ontleend aan het Bonnefanten in Maastricht.

Bijzondere aandacht verdient de samenwerking met Zinvol. Mensen die te maken hebben met verlies, afscheid en ziekte bespreken aan de hand van *Ambitie & Verlangen* over levensvragen. De gesprekken worden begeleid door geestelijk verzorgers en creatieve therapeuten.

Educatie

We continueren de succesvolle samenwerking met het Voortgezet Speciaal Onderwijs. Onder de naam 'Ons Nest' wordt in projectruimte Next jaarlijks een tentoonstelling gerealiseerd.

Bij de participatieprojecten wordt samengewerkt met vmbo-scholieren die deelnemen (of hebben genomen) aan Club Zien en met leerlingen die deelnemen aan de po-programma's.

Collecties

Waar mogelijk betrekken we de museumcollectie bij de participatieprojecten. Objecten verbinden verhalen en perspectieven van vroeger en nu, en geven zo een transhistorisch accent. Bij 'David Bade – We OK!' laten jongeren zich inspireren door objecten die horen bij bepaalde thema's. Bij 'De Parade' maken we gebruik van de museumcollectie, het Stadsarchief en de collectie van het Kielegats Carnaval Museum.

We onderzoeken of het format 'Jan Cunen blijft slapen' waarbij museumobjecten worden getoond bij inwoners in een buurt of wijk ook in Breda kan worden gerealiseerd.

Marketing

Voor participatieprojecten ontwikkelen we een nieuwe aanpak om de groepen 'Inwoners van Breda (nog geen bezoekers)', 'Bedrijven, publieke en private fondsen en particulieren' en 'Maatschappelijke organisaties en instellingen' te bereiken.

Onderzoek

In samenwerking met de Master Arts and Culture van Maastricht University doen we onderzoek naar de impact en de leereffecten van de projecten 'David Bade – We OK!' en 'De Parade'.

Samenwerkingen

Amarant – creatief centrum ARTenZO, Het Annahuis, Club Zien, Betrokken Ondernemers Breda, Grote Broer Grote Zus, KOP, Maastricht University, ONS label Breda, Raffy, St. Joost School of Art & Design – Master Institute of Visual Cultures, Verbeter Breda, WIJ

• ***Kunst in & uit Breda***

Ambities: 1. het stedelijk klimaat voor visuele kunst en vormgeving onderhouden en versterken; 2. talentontwikkeling op dit gebied stimuleren en ondersteunen; 3. de interesse in visuele kunst vergroten bij een breed en divers publiek; 4. de maatschappelijke betekenis van visuele kunst benutten en versterken.

Tentoonstellingen

Eén oeuvretentoonstelling van een gerenommeerde kunstenaar die verbonden is met Breda. Zes tot zeven wisseltentoonstellingen met de omvang van eerdere exposities van José Maria Capricorne en Tamara Muller. In andere wisseltentoonstellingen zetten we hedendaagse beeldende kunst in als onderdeel van een transhistorische benadering of om commentaar te leveren.

Activiteiten

Samen met Vincent van GoghHuis Zundert en St. Joost Academy of Art & Design organiseren we jaarlijks 'BIJ/NA'. Zes alumni van St. Joost School of Art & Design, van wie drie pas afgestudeerd, worden uitgenodigd om gezamenlijk werk te maken en te presenteren in de StadsGalerij. Het project omvat een werkperiode en een tentoonstellingsperiode van beide drie weken.

Educatie

Samen met BredaPhoto en Blind Walls Gallery bieden we een lespakket aan voor in de klas: *Kunsttastisch*. Leerlingen in groep 1 tot en met 4 gebruiken hun vijf zintuigen om verschillende vormen van beeldende kunst te leren kennen.

Collecties

Op basis van de eerder gemaakte analyse van de collectie hedendaagse kunst maken we een nieuw collectieplan. Het geeft inzicht in de samenstelling en betekenis van de collectie, de prioriteiten, de keuzes en de uitvoering van het desbetreffende collectiebeleid.

Onderzoek

In samenwerking met LIMA, platform voor mediakunst (Amsterdam) en presentatieruimte voor hedendaagse kunst Rozenstraat (Amsterdam) onderzoeken we oeuvre en archief van de kunstenaar Moniek Toebosch. In 2025 resulteert dit in tentoonstellingen in SMB en Amsterdam. Moniek Toebosch (1948-2012) was actrice, beeldend kunstenaar en performancekunstenaar.

Ze werd in Breda geboren en volgde de opleiding modeontwerpen, illustratie en grafische vormgeving aan de Academie St. Joost. Na haar studie speelde ze samen met onder meer Teun Hocks en Pieter Laurens Mol een grote rol in de ontwikkeling van de beeldende kunst in Breda.

Samenwerkingen

KOP, LIMA, Vincent van GoghHuis Zundert, Witte Rook

5. Tentoonstellingen

Het tentoonstellingsprogramma van SMB bestaat uit vaste en tijdelijke presentaties. Op de begane grond (600 m2) tonen we twee belangrijke hoofdstukken uit de geschiedenis van Breda en omgeving in *De Nassaus van Breda* en *Ambitie & Verlangen*. Op de kelderverdieping (600 m2) zijn de tijdelijke tentoonstellingen. Gewoonlijk maken we steeds een grote wisseltentoonstelling (400 m2) en twee kleinere wisseltentoonstellingen (ieder 100 m2).

De onderwerpen van de grote tentoonstellingen hebben betrekking op erfgoed en geschiedenis, en moderne en hedendaagse kunst. De kleinere tentoonstellingen vormen twee reeksen: de ene vertrekt vanuit erfgoed en geschiedenis, bij de andere staat steeds de hedendaagse kunst centraal. Daarnaast vinden presentaties plaats in projectruimte Next, op locatie in de stad en in de publieke ruimte. We gebruiken de gegevens van het reguliere publieksonderzoek om de thema's en opzet van tentoonstellingen te toetsen.

Vaste presentaties: 2

'De Nassaus van Breda – Kasteel, stad en land'

'Ambitie & Verlangen – Breda in de 19^{de} eeuw'

Grote wisseltentoonstellingen (400 m2): 8

Momenteel worden de volgende tentoonstellingen voorbereid:

2025: 'Willem' i.s.m. Museum Prinsenhof Delft

2026: 'David Bade – We OK!'

2028: Mencía en Hendrik III

Middelgrote wisseltentoonstellingen (200 m2): 1

2027: 'De Parade'

Tentoonstellingsreeks beeldende kunst (100 m2): 5

Momenteel wordt de volgende tentoonstellingen voorbereid:

2025: Tekeningen van Hubert Leyendeckers

Wisseltentoonstellingen: reeks erfgoed en geschiedenis: 5

Momenteel wordt de volgende tentoonstellingen voorbereid:

2025: Chinese behangselschilderijen

2025: rondom de schilderijtjes van Marga Minco

6. Activiteiten

Vanaf 2025 organiseren we jaarlijks een activiteitenprogramma gericht op:

- betrokkenheid en interactie van bezoekers
- verdieping en reflectie voor bezoekers
- leren, creëren en ontdekken voor families
- activeren inwoners van Breda (niet-bezoekers).

Voor de marketing is het activiteitenprogramma belangrijk om de aandacht vast te houden voor vaste en tijdelijke tentoonstellingen en om specifieke doelgroepen te bereiken.

Terugkerende onderdelen zijn:

- 'Kick-off weekends': we lanceren elke grote wisseltentoonstelling met een feestelijk openingsweekend. De officiële opening vindt plaats op vrijdagmiddag.
- 'Free Fridays': vanaf 2025 organiseren we jaarlijks twee 'Free Fridays', gratis avonden in het museum waarin een van de tentoonstellingen centraal staat. We nodigen jongeren via verenigingen, clubs of andere organisaties uit om samen het programma te ontwikkelen. Deze opzet hebben we ontleend aan het Bonnefanten in Maastricht.
- instaprondleidingen: vaste formats tentoonstellingen, specials wisseltentoonstellingen
- lezingen en artist talks naar aanleiding van tentoonstellingen
- vakantieprogramma's: vaste formats voor voorjaars-, mei- en herfstvakantie; specials voor zomer- en kerstvakantie
- familieactiviteiten
- filmprogramma in auditorium.

Jaarlijks sluiten we aan bij de volgende evenementen: Breda Jazz Festival, Nassaudag, Popronde, Bredase Maand van de Geschiedenis en Open Monumentendag.

7. Participatie

Participatie is geen nieuwe functie van SMB, maar het ontbrak tot nu toe aan visie en structuur. Daarom zijn we gestart met de ontwikkeling van het participatieprogramma 'Ons Breda' en hebben de nieuwe functie van 'Programmamaker' ingesteld.

Voor participatieprojecten hanteert het museum een basisfinanciering die moet worden aangevuld met subsidies en bijdragen van particulieren en private fondsen.

Cultuurcoach

SMB dient een aanvraag in bij de gemeente Breda in het kader van de Subsidieregeling Cultuurcoaches Breda 2025-2026. In de toelichting staat: 'Cultuurcoaches stimuleren actieve cultuurparticipatie in de wijken en dorpen, in het bijzonder voor bewoners met afstand tot cultuuraanbod, en de doelgroep jeugd en jongeren.' De regeling voorziet gedurende twee jaar in een bijdrage van maximaal 80% van de personeelskosten van de cultuurcoach. We willen de functie toespitsen op het domein visuele kunst en vormgeving, en verbinden met projectruimte Next. In de eerste jaren van het museum hebben we geëxperimenteerd met een stadscurator – de cultuurcoach kan worden beschouwd als 'stadscurator 2.0'.

8. Onderwijs

De komende jaren leggen we het accent op het primair onderwijs en het vmbo. Voor beide onderwijsvormen streven we naar een aanzienlijke groei van het aantal deelnemende scholen en leerlingen. We continueren de samenwerking met het voortgezet speciaal onderwijs en het speciaal basisonderwijs. Verder ontwikkelen we samen met Nieuwe Veste en stadspartners een nieuwe leerlijn cultureel erfgoed en stadsgeschiedenis.

Primair onderwijs

In 2023 zijn we gestart met de vernieuwing van ons programma voor het po, groep 5 tot en met 8. Het programma wordt ontwikkeld in nauwe samenwerking met de scholen en sluit aan op de kerndoelen van het SLO. 'De Nassaus van Breda' en het daarin opgenomen 'Familiespoor' vormen de inhoudelijke basis. We bieden het programma aan via 'De Educatiewijzer Breda' van Nieuwe Veste.

Samen met BredaPhoto en Blind Walls Gallery bieden we een lespakket aan voor in de klas: 'Kunsttastisch'. Leerlingen in groep 1 tot en met 4 gebruiken hun vijf zintuigen om verschillende vormen van beeldende kunst te leren kennen.

Club Zien

'Club Zien' is een lespakket waarmee vmbo-leerlingen de wereld van musea kunnen ontdekken en ervaren. Het is een samenwerkingsproject met Het Noordbrabants Museum, Design Museum Den Bosch, Van Abbemuseum, Museum Helmond. Nieuwe partners zijn Het Schoenenkwartier, Museum Jan Cunen, Museum Tongerlohuys, Museum het Markiezenhof, het TextielMuseum en De Pont museum. 'Club Zien' is opnieuw opgenomen in de landelijke Basisinfrastructuur (BIS), waardoor de samenwerking in ieder geval tot en met 2028 gecontinueerd wordt. De doelstellingen voor deze beleidsperiode zijn:

- borgen museumlessen in het curriculum;
- impact vergroten door relatie met de regio te verdiepen;
- samenwerking met praktijk- en voortgezet speciaal onderwijs versterken;
- zorgen voor landelijke kennisdeling;
- groeien van start-up via scale-up naar zelfstandig.

Havo/ VWO

In het kader van vakken als geschiedenis, maatschappijleer, beeldende vorming en CKV bieden we op maat interactieve rondleidingen aan.

Speciaal basisonderwijs

We continueren het programma voor het sbo, bestaande uit een voorbereidende les in de klas en een bezoek aan de expositie in samenwerking met het vso in projectruimte Next.

Voortgezet Speciaal Onderwijs

We continueren het succesvolle tentoonstellingsproject in Next onder de naam 'Ons Nest', waarbij we o.a. samenwerken met Breda College, Het Brederocollege en Visio Onderwijs.

Nieuwe leerlijn cultureel erfgoed en stadsgeschiedenis

In het kader van de Uitvoeringsagenda van het stedelijk cultuurbeleid zorgen we samen met Nieuwe Veste voor de ontwikkeling van een nieuwe leerlijn cultureel erfgoed en stadsgeschiedenis. Daarbij werken we samen met alle relevante stadspartners.

9. Collecties

SMB heeft in 2018 met ondersteuning van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed een collectieplan opgesteld. De gemeente is de formele bruikleennemer van omvangrijke collecties, waaronder die van de Stichting Stedelijk Museum Breda, de Stichting Bisschoppelijk Museum en de Vereniging Vrienden van Stedelijk Museum Breda. Wij beheren de collecties op basis van een tijdelijke beheerovereenkomst met de gemeente die in 2017 werd ondertekend. Het nieuwe collectieplan werd met instemming van de collectieëigenaren en de gemeenteraad door het museum vastgesteld.

In het collectieplan formuleerden we o.a. deze uitgangspunten:

- SMB presenteert zich als hét museum van Breda en de regio (als in: invloedssfeer) rond Breda;
- SMB streeft naar een voor de stad en zijn regio relevante collectie van hoge intrinsieke, artistieke en cultuurhistorische kwaliteit en is voornemens om collectie-onderdelen af te stoten die niet voldoen aan deze criteria;
- SMB streeft naar een collectie die past bij de maat, de beheerscapaciteit en het ambitieniveau van de organisatie.

Inmiddels zijn deze uitgangspunten aan herziening toe. Het totaal van de collecties sluit onvoldoende aan bij de capaciteit en ambitie van de organisatie. De relevantie van de collecties voor de stad wordt beperkt vanwege de onevenwichtige samenstelling. De totale collectie is onevenredig verdeeld over periodes en onderwerpen. Waar te veel aanwezig is, moet een schifting worden aangebracht en waar een tekort is, moeten we de collecties uitbouwen. We willen de komende periode lacunes opvullen, zoals de naoorlogse periode en het koloniale verleden. De verhouding man-vrouw in de collectie moderne en hedendaagse kunst willen we in balans brengen en de collectie met betrekking tot de Nassaus uitbouwen. Daar heeft het museum dringend ruimte voor nodig, zowel fysiek in het depot als in mensen en middelen.

Om de collecties en het beheer duurzaam te verbeteren is het noodzakelijk om met deskundigen, betrokkenen en belanghebbenden een nieuwe visie op 'de collectie' te ontwikkelen. Vanuit die visie kan een plan worden opgesteld waarin onder meer de volgende onderdelen aan de orde komen.

Collectie Breda

Collectie Breda is de basis voor de beleving, kennis, beheer en ontwikkeling van het erfgoed in Breda. De positie van de museumcollectie binnen Collectie Breda moet worden bepaald om inhoudelijke keuzes te maken en met partners tot een effectieve samenwerking en rolverdeling te komen. Vanuit Collectie Breda wordt momenteel een platform ontwikkeld voor de digitale ontsluiting van de betrokken collecties, waaronder de museumcollectie.

Formele structuur

Maar een klein deel van de collectie is eigendom van of rechtstreeks in bruikleen genomen door het museum. Van grote collecties, zoals die van Stichting Bisschoppelijk Museum en Stichting Stedelijk Museum Breda, is de gemeente de bruikleennemer. Het museum beheert die collecties op basis van een voorlopige overeenkomst. Omdat deze constructie in de praktijk onduidelijk en omslachtig blijkt, moet de formele structuur de komende periode worden aangepast.

Collectiehuis

Het huidige museumdepot is een tijdelijke voorziening waarvan de houdbaarheidsdatum is verstreken. Het tijdelijke depot is een loods waarin boxen zijn geplaatst. De klimatisering is storingsgevoelig. Er is te weinig ruimte om de collectie uit te pakken of te onderzoeken. De omstandigheden zijn verre van ideaal en belemmeren de collectiemedewerkers.

In de afgelopen periode heeft het museum deelgenomen aan een projectgroep onder leiding van de gemeente die een plan heeft gemaakt voor een nieuw gezamenlijk stadsdepot, een zogenaamd 'collectiehuis'. De uitwerking, financiering en planning van een nieuw depot is een randvoorwaarde voor het functioneren van het museum. Uitstel van de besluitvorming leidt tot aanzienlijke schade en daaruit voortvloeiende herstel- en restauratiekosten.

Erfgoedparticipatie

Naast de visie- en planvorming geven we invulling aan erfgoedparticipatie. We betrekken de museumcollectie bij de participatieprojecten 'David Bade – We OK!' en 'De Parade'. Objecten verbinden verhalen en perspectieven van vroeger en nu, en inspireren creatieve makers en andere deelnemers.

We onderzoeken of het format 'Jan Cunen blijft slapen' waarbij museumobjecten worden getoond bij inwoners in een buurt of wijk ook in Breda kan worden gerealiseerd.

10. Marketing

Vanaf 2024 voeren we de marketing uit op basis van een jaarplan. De overkoepelende doelstellingen zijn:

- vergroten naamsbekendheid;
- afstemmen aanbod op specifieke doelgroepen;
- vergroten van herhaalbezoek en aantal aanbevelingen;
- versterken marketingnetwerk in stad en regio en mogelijkheden tot samenwerking benutten;
- doorontwikkelen en doen groeien van owned media.

Door te werken met een jaarplan en gecentraliseerd budget zorgen we ervoor dat het grootste deel van de middelen wordt ingezet op marketingactiviteiten die direct bijdragen aan het behalen van de doelen van dit meerjarenplan. Het zwaartepunt in de marketing-output ligt op digital en social advertising, media-inkoop (o.a. radio, vakbladen, televisie en online partners) en outdoor campagnes. De uitingen worden afgestemd op de gedefinieerde doelgroepen. We scherpen de digitale strategie verder aan en verbeteren de online informatievoorziening.

Betalende bezoekers

	Potentieel doelgroep	Beoogd aantal bezoekers 2028	Aandeel uit potentieel	Aandeel totaal doelstelling
Inwoners Breda (bezoekers)	186.500 (Gemeente Breda)	13.500	7%	19%
Inwoners Breda (niet-bezoekers)		5.000	2,7%	7%
Cultuurbezoekers NL/ Vlaanderen	1.2 miljoen per jaar uit NL	35.000	2,9%	47%
Dag- en verblijfstoerisme		20.000	1,7%	27%
Families	13.000 leerlingen po Breda	1.500	11,5%	onderdeel van andere groepen
Totaal	1.386.500	75.000	5,4%	100%

Jaarlijks bepalen we de communicatiedoelen en middelenmix per doelgroep. Voor tentoonstellingen en activiteiten worden kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen bepaald.

Groei owned media

Medium	Van (2023)	Naar (2027)	KPI
Website	95.000	120.000	bezoekers (ex medewerkers SMB)
Nieuwsbrief	7.800	9.000	abonnees

Facebook	13.400	15.000	volgers
Instagram	5.800	9.500	volgers
Linkedin	1.800	5.000	volgers

We continueren het bezoekersonderzoek dat wordt uitgevoerd door het bureau Ibt Marktonderzoek. NPS-score en bezoekersprofielen blijven de belangrijkste ijkpunten.

Participatie

Voor participatieprojecten ontwikkelen we een nieuwe aanpak om de groepen 'Inwoners van Breda (nog geen bezoekers)', 'Bedrijven, publieke en private fondsen en particulieren' en 'Maatschappelijke organisaties en instellingen' te bereiken. Deze aanpak is gericht op de profilering van het museum, het vergroten van betrokkenheid bij de projecten en het opbouwen en onderhouden van ons netwerk. Anders dan bij de marketing die zich richt op een product (tentoonstelling of activiteit), gaat het hier om informatie en interactie met betrekking tot het participatieve proces.

Breda Marketing

We werken nauw samen met Breda Marketing aan het versterken van de stedelijke cultuurmarketing en de doorontwikkeling van Royal Roots.

11. Ontvangst, café en winkel

In de huidige vorm zijn café en winkel verliesgevend, ook bij een bezoekersaantal van 75.000 blijft dat het geval. Daarom herzien we de opzet en organisatie van café en winkel.

Ontvangst

Het museum wordt door bezoekers ervaren als vriendelijk en gastvrij. We willen de ontvangst verder professionaliseren, mede met het oog op internationale bezoekers.

Café

We ontwikkelen een creativiteit concept waarbij zowel efficiency en flexibiliteit als kwaliteit en gastvrijheid gewaarborgd zijn.

Winkel

Het winkelassortiment wordt verder afgestemd op de verschillende groepen bezoekers (inwoners van Breda en omgeving, families, culturele bezoekers Nederland/ Vlaanderen, dag- en verblijfstoeristen). Het assortiment bestaat hoofdzakelijk uit boeken, ansichtkaarten en souvenirs, zoals magneten en pins.

Arrangementen

Voor dag- en weekendbezoekers ontwikkelen we arrangementen rondom 'De Nassaus van Breda', in samenwerking met Breda Marketing, horeca, het Ondernemersfonds en andere partners zoals de Grote Kerk Breda en Royal Roots.

12. Samenwerkingen (o.a.)

Begijnhof Breda

Blind Walls Gallery

Breda Marketing

BredaPhoto

Bureau erfgoed gemeente Breda

Chassé Theater

Design Museum Den Bosch

EE Exclusives

Erfgoed Brabant

Gemeente Breda

Grote Kerk Breda

Inversie Talenthub

KOP

Museum Helmond

Nieuwe Veste

Het Noordbrabants Museum

Princenhaags Museum

Stadsarchief Breda

Stadssociëteit De Gouden Cirkel

St. Joost School of Art & Design, Master Institute of Visual Cultures (MIVC)

Tilburg University

Universiteit van Amsterdam

Van Abbemuseum Eindhoven

Van Gogh Brabant

Verbeter Breda

Vincent van GoghHuis Zundert

VisitBrabant

Witte Rook

WIJ

13. Vrienden van Stedelijk Museum Breda

De vriendenvereniging heeft 500 leden. Ze is eigenaar van een belangrijke kunstcollectie die in langdurige bruikleen is gegeven aan het museum. Samen met het bestuur van de vriendenvereniging ontwikkelen we een activiteitenprogramma dat gericht is op de binding van de huidige leden en de werving van nieuwe leden. Jaarlijks kiezen we één tentoonstellingsproject waarbij de vrienden een actief betrokken worden. We verbeteren de online zichtbaarheid en maken we een nieuwe brochure.

14. Personeel en organisatie

Organisatie

De organisatie wordt aangepast met het oog op slagvaardigheid, flexibiliteit en efficiency. De voornaamste wijzigingen zijn een éénhoofdige directie en de structuur van de staforganisatie. De formatie wordt teruggebracht tot maximaal 26 FTE. Vanaf 2025 werken we projectmatig. Behalve de tentoonstellingen worden ook andere activiteiten projectmatig uitgevoerd.

Organisatiemodel en werkcultuur worden verder ontwikkeld in het Rijnlandse perspectief. Het vakmanschap en de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers staan centraal en we hechten veel belang aan maatschappelijke betrokkenheid. De organisatie is een werkgemeenschap die zich tijdelijk of structureel verbindt met de werkgemeenschappen van partnerorganisaties.

Personeelsvertegenwoordiging

Vanaf 2024 heeft het museum een gekozen personeelsvertegenwoordiging. Als inspraak- en medezeggenschapsorgaan behartigt de pvt de belangen van het personeel en praat mee over het organisatie- en personeelsbeleid. Zij zet zich onder meer in voor goede arbeidsomstandigheden, naleving van de regels rond arbeidsvoorwaarden, diversiteit in het aannamebeleid, en gelijke behandeling en beloning. De pvt heeft ten minste tweemaal per jaar overleg met de directie en eenmaal met de RvT.

Vertrouwenspersoon

SMB vindt een respectvolle omgang tussen medewerkers onderling en in het zakelijke verkeer met derden belangrijk. We stellen ons ten doel een werksfeer te creëren waarin medewerkers optimaal kunnen presteren. SMB heeft een beleid op ongewenste omgangsvormen en elke medewerker kan een beroep doen op de externe vertrouwenspersoon.

Ziekteverzuim

We werken actief aan een lager ziekteverzuim van 3-5% (exclusief langdurig ziekteverzuim).

Aandachtspunten zijn daarbij:

- leiderschap richten op delegeren en ondersteunen in plaats van sturen en coachen;
- monitoren werkstress en verbeteren time management en planning;
- versterken sociale cohesie, vergroten en delen van werkplezier.

Training en opleiding

Volgens de museum cao bestemt SMB twee procent van de begroting voor training en opleiding. In de functioneringsgesprekken worden de individuele behoeften besproken. Desgewenst kunnen ook groepstrainingen worden georganiseerd.

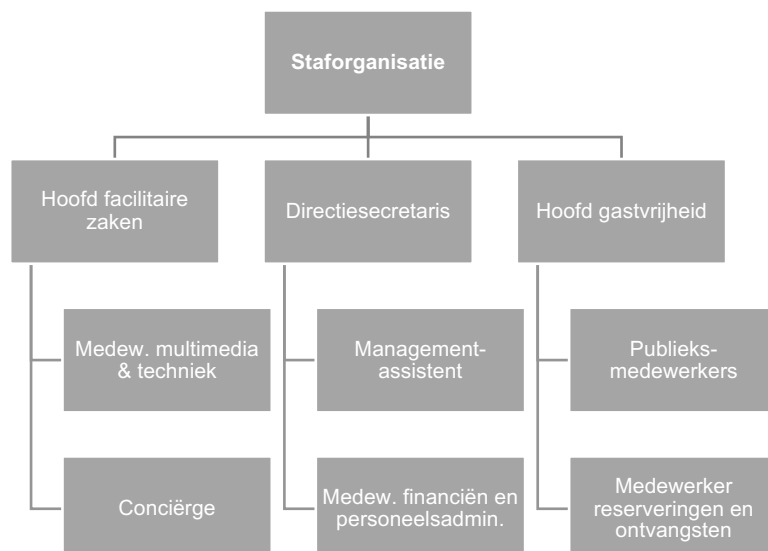
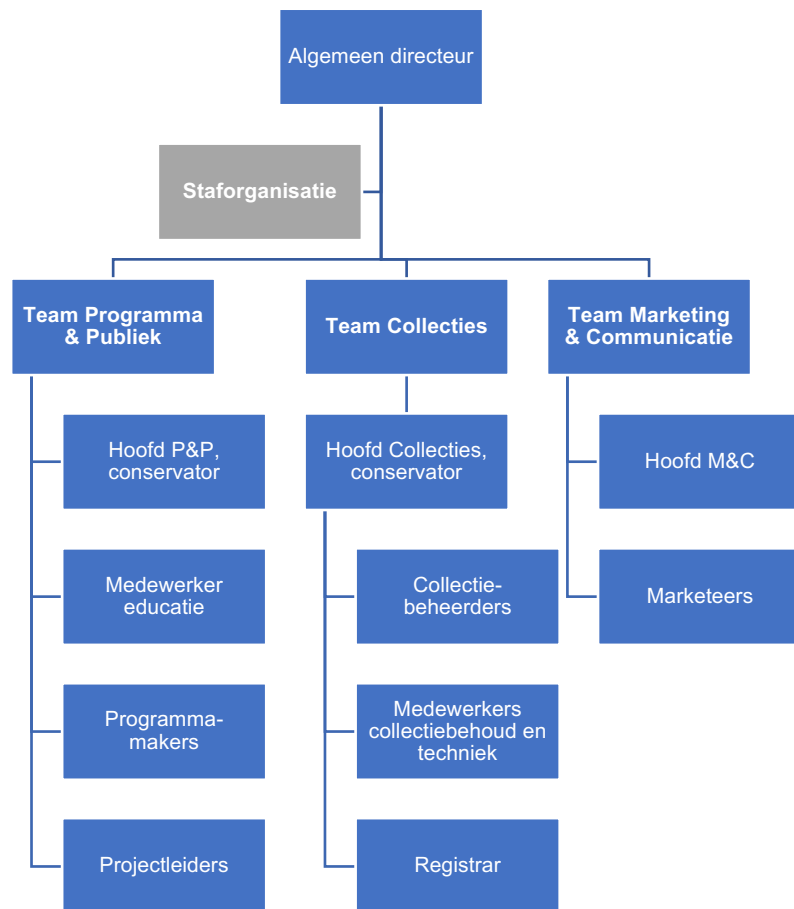
Vrijwilligersbeleid

In 2025 ontwikkelen we vrijwilligersbeleid. Uitgangspunt is dat de inzet van vrijwilligers geen betaalde functie(s) verdringt.

Stagiair(e)s

We willen stagiair(e)s een positieve werkervaring bieden binnen onze organisatie en investeren in hun ontwikkeling. Zij brengen andere inzichten en nieuwe kennis mee, en zijn de werknemer van morgen. We creëren structureel twee tot vier stageplaatsen die we invullen met een geselecteerd aantal opleidingen uit Breda.

Organisatieschema



15. Huisvesting

SMB is gevestigd aan de Boschstraat in Breda in een gebouw dat bestaat uit een historisch deel dat is geclassificeerd als Rijksmonument, nieuwbouw en gerenoveerde bouw. Het gebouw wordt gehuurd van de gemeente Breda en is in 2017 verduurzaamd. In 2022-23 zijn de vloeren van de tentoonstellingszalen en publieksruimtes gerenoveerd. Het groot onderhoud wordt uitgevoerd volgens het meerjarenplan dat met de gemeente is opgesteld. SMB heeft een voorziening getroffen voor de kosten van het meerjarig onderhoud.

Energie

Door verbetering van de klimaatinstallatie is het energieverbruik sterk verminderd. Inmiddels wordt ook de stap naar 'gasloos' gemaakt.

Veiligheid

SMB voldoet aan de reguliere specificaties voor veiligheid en beveiliging. Het veiligheidsbeleid van het museum omvat alle aspecten op het niveau van gebouw, depot en voorzieningen, medewerkers, collectie en publiek. Ten behoeve van de verzekeringsmaatschappij, gemeente en bruikleengevers is dit beleid getoetst door een gecertificeerde veiligheidskundige. De komende periode wordt de inbraakinstallatie vervangen.

ICT

Het museum neemt ICT-voorzieningen af van de gemeente Breda. Dat biedt ons de mogelijkheid om Microsoft Teams als digitale werkomgeving te implementeren.

Kantoor

De kantoorvoorzieningen worden verbeterd. De inrichting wordt aangepast aan de nieuwe manier van werken, onder meer met flexibele werkplekken en overlegruimtes. Medewerkers die structureel thuiswerken beschikken over een beveiligde voorziening.

Klimaatverandering

Een punt van zorg zijn de steeds vaker voorkomende extreme weersomstandigheden. De klimaatinstallatie is onvoldoende berekend op extreme hitte. Bij hevige regenval ontstaan lekkages door constructieve onvolkomenheden.

16. Cultureel ondernemerschap

Sponsorships en zakelijke partnerschappen

We zoeken actief de samenwerking met bedrijven voor sponsorships en zakelijke partnerschappen om de financiële basis te versterken en toegang te krijgen tot nieuwe netwerken.

Commerciële activiteiten

De capaciteit van ruimtes en logistieke inrichting van het gebouw maakt dat we beperkt grote(re) groepen kunnen ontvangen. We willen de (commerciële) verhuurgelegenheden beter benutten, eventueel in samenwerking met commerciële partners.

Particuliere en private fondsen

Nieuwe tentoonstellingen, projecten en activiteiten worden getoetst op financierbaarheid. In het bijzonder voor de onderdelen van het programma 'Ons Breda' is externe financiering noodzakelijk.

17. Codes

Governance Code Cultuur

SMB voldoet aan de Governance Code Cultuur.

Code Diversiteit & Inclusie

SMB voert actief beleid op het gebied van Programma, Partners, Personeel en Publiek. Het participatieprogramma 'Ons Breda' en het educatieprogramma 'Club Zien' spelen daarbij een grote rol.

Fair Practice Code en Richtlijn kunstenaarshonoraria

SMB volgt de Fair Practice Code en de Richtlijn kunstenaarshonoraria.

18. Begroting

• Uitgangspunten

- SMB ontwikkelt een gezonde financieringsmix, bestaande uit publieksinkomsten, bijdragen van publieke en private fondsen, subsidies en de jaarlijkse gemeentelijke bijdrage.
- SMB streeft naar een weerstandsvermogen van 15% om tegenvallers op te vangen.
- De bestemmingsfondsen zijn voor collectieaankopen, participatie- en tentoonstellingsprojecten en Royal Roots.
- De bestemmingsreserves zijn voor de ontwikkeling van de organisatie en het programma, en voor verbetering van de publieksruimtes.
- Aan te vragen subsidies en de projectkosten die ten laste van deze subsidies komen zijn niet in de begroting opgenomen.
- We nemen geen posten op waarvan de realisatie onzeker is. Projecten op basis van externe financiering worden pas uitgevoerd wanneer de financiering rond is.
- De begroting 2025 is **€ 258.903** lager dan de begroting 2024 als gevolg van efficiencymaatregelen en beleidskeuzes. Hiermee leggen we een solide fundament voor de komende periode.
- De begroting is exclusief btw.
- De begroting is sluitend.

• Lasten

De totale lasten bedragen jaarlijks **€ 4.504.097** in 2025, oplopend tot **€ 4.933.514** in 2028.

Personele lasten

De personele lasten zijn inclusief bijkomende personeelskosten (o.a. verzekeringen, begeleiding door de arbodienst, opleiding en training, reiskosten). De vaste formatie blijft binnen 26 FTE. De stijging van de personele lasten is geraamd op 3% per jaar (CPI-index).

Materiële lasten

- Huisvesting: de stijging van de huurkosten is geraamd op 3% per jaar (CPI-index)
- Algemene kosten
- Automatisering
- Marketing (kosten van o.a. campagnes, publieksonderzoek en huisstijl): kosten nemen in lijn met het verwachte bezoekersaantal toe tot een bedrag van € 250.000 in 2027.
- Inkoop horeca: kosten nemen vanaf 2028 toe in lijn met het verwachte bezoekersaantal.
- Inkoop winkel: kosten nemen vanaf 2028 toe in lijn met het verwachte bezoekersaantal.

- Collecties: kosten van verzekering, beheer en behoud, registratie en fotografie, registratiesysteem, Brabant Cloud en huur en beheer van tijdelijk depot.
NB: kosten om achterstanden weg te werken of als gevolg gebrekkige depotvoorzieningen zijn niet in de begroting opgenomen.
- Afschrijvingen

Activiteitenlasten

- Tentoonstellingen groot: in 2028 zijn hogere kosten opgenomen in verband met de tentoonstelling rondom Mencía de Mendoza.
- Tentoonstellingen klein
- Onderwijs: de kosten van algemeen aanbod voor het onderwijs stijgen in lijn met het verwachte aantal leerlingen; de uitvoeringskosten van de nieuwe leerlijn cultureel erfgoed en stadsgeschiedenis zijn niet in de begroting opgenomen.
- Activiteiten: kosten nemen vanaf 2028 toe in lijn met het verwachte bezoekersaantal.
- Ontwikkeling: o.a. van participatieprojecten die extern gefinancierd worden.

• **Baten**

De baten bedragen **€ 4.504.097** in 2025, oplopend tot **€ 4.933.514** in 2028.

Subsidie gemeente

Voor de bijdrage van de gemeente hanteren we de hoogte van 2025, en passen we een jaarlijkse indexering toe van 2,5%. Aangevraagde projectsubsidies door de gemeente zijn niet in de begroting opgenomen.

Publieksinkomsten

De verwachte aantallen betalende bezoekers groeien vanaf 2025 jaarlijks met 5.000 tot een totaal van 75.000. De publieksinkomsten zijn geraamd op een gemiddelde opbrengst van € 8, op basis van de tarieven en vergoedingen van toegangspassen, waaronder de Museumkaart. Het entreetarief voor volwassenen verhogen we met € 1 verhoogd tot € 14,50. De aangekondigde btw-verhoging van 9 naar 21% vanaf 1 januari 2026 is nog niet verwerkt. De inkomsten uit verkopen van de winkel zijn geraamd op basis van ervaringscijfers.

Bijdragen uit overige subsidies en fondsen

In de meerjarenbegroting is geen doelstelling opgenomen van bijdragen van publieke en private fondsen. Toegezegde bijdragen worden opgenomen in bestemmingsfondsen, verwerkt in de betreffende projectbegroting en verantwoord in de jaarrekening.

Bijdragen uit bestemmingsreserves

In de meerjarenbegroting zijn geen bijdragen uit bestemmingsreserves opgenomen. Deze worden verwerkt in de jaarbegroting.

	2025	2026	2027	2028
KOSTEN				
<i>Personeel</i>	1.835.000	1.900.800	1.968.274	2.032.472
<i>Materieel</i>				
- Huisvesting	1.400.000	1.442.000	1.485.260	1.529.817
- Algemene kosten	170.000	170.000	170.000	170.000
- Automatisering	120.000	120.000	120.000	120.000
- Marketing	230.000	240.000	250.000	250.000
- Inkoop horeca	20.000	20.000	25.000	30.000
- Inkoop winkel	20.000	20.000	25.000	30.000
- Collecties	225.000	225.000	225.000	225.000
- Afschrijvingen	125.097	125.097	125.097	125.097
<i>Activiteiten</i>				
- Tentoonstellingen groot	160.000	160.000	160.000	185.000
- Tentoonstellingen klein	75.000	75.000	75.000	75.000
- Onderwijs	54.000	59.000	64.000	64.000
- Events en activiteiten	40.000	45.000	50.000	50.000
- Ontwikkeling	30.000	42.803	45.187	47.128
Totaal kosten	4.504.097	4.644.700	4.787.818	4.933.514
BATEN				
<i>Subsidie gemeente</i>	4.024.097	4.124.700	4.227.818	4.333.514
<i>Publieksinkomsten</i>	480.000	520.000	560.000	600.000
Totaal baten	4.504.097	4.644.700	4.787.818	4.933.514

19. Risico's

Politiek draagvlak

Voor de continuïteit van het museum zijn we afhankelijk van de gemeente Breda. Veranderingen in de politieke koers kunnen voor het museum grote gevolgen hebben. Daarom betrekken we gemeenteraadsleden en ambtenaren bij de ontwikkeling van het museum, onder meer door hen tijdig te informeren en regelmatig uit te nodigen om van gedachten te wisselen.

Het huidige politieke klimaat is ongunstig voor de waardering van gesubsidieerde cultuur. De rancuneuze bezuinigingen van de kabinetten Rutte 1 en 2 hebben plaatsgemaakt voor schijnbare onverschilligheid. Gevreesd moet worden dat de toenemende begrotingsdruk op provincies en gemeentes doorwerkt in gedwongen keuzes ten nadele van de gesubsidieerde cultuur.

Kostenstijging en indexering

Naar verwachting zal de stijging van de kosten van personeel, gebouw en projecten (o.a. inhuur en materialen) de komende periode niet geheel gecompenseerd worden door indexering van de meerjarige subsidie (accres). Jaarlijks zullen we de situatie analyseren, de gevolgen afstemmen met de gemeente en betrokken raadsleden. Beleidskeuzes worden meegenomen in de reguliere jaarplancycclus. We streven daarbij naar een volwaardige uitvoering van de primaire taken.

Toenemende druk op fondsen

Steeds vaker worden de aanvraagplafonds van fondsen overschreden door het grote aantal aanvragen en de stijgende bedragen. Het museum vergroot de kansen op een goed resultaat door tijdige en zorgvuldige voorbereiding van aanvragen en relatiebeheer met de fondsen.

Collectiebeheer

Houdbaarheidsdatum tijdelijk depot is inmiddels verstreken. Door uitgestelde investeringen verslechteren de toch al niet ideale omstandigheden voor collecties en medewerkers. Tot de reële risico's behoren onder meer: schades en kosten, verstoorde verhoudingen met collectie-eigenaren, en negatieve publiciteit en reputatieschade. Als professioneel beheer onmogelijk is, kunnen we de collectiebeheerovereenkomst met de gemeente niet nakomen en komt onze museumlicentie in gevaar.

Extreem weer

In de afgelopen jaren is gebleken dat de constructie van het museumgebouw gevoelig is voor extreem weer, zoals warmte, stortbuien en sneeuw. Op basis van een gedegen analyse van de risico's kan de gemeente de vereiste maatregelen nemen.

Evenementen

Door grote evenementen in de binnenstad en Park Valkenberg is het museum slecht bereikbaar. Daarom is tijdige afstemming met de gemeente noodzakelijk. Op basis van de ervaring van de afgelopen jaren sluiten we het museum tijdens carnaval van zaterdag t/m dinsdag en op de zondag van de Singelloop.

Samenwerking binnen de stad

Het museum werkt intensief samen met partners in de stad aan gezamenlijke doelen. Als de financiële druk op partners te groot wordt, stagneert de samenwerking en kunnen doelen (zoals aantrekkelijke stad voor bezoekers, inwoners en ondernemers) niet gehaald worden. Daardoor wordt ook de financiële basis van het museum verzwakt.

Stadsvernieuwing

Het museumgebouw maakt deel uit van het Chassékwartier (onderdeel van Breda Centrum Oost). Deze ontwikkeling biedt grote kansen, maar vraagt ook om aandacht voor de bereikbaarheid van het museum. Omdat de gemeente bij de herinrichting van Vlaszak in de zomer van 2024 niet de vereiste voorzieningen aanbracht, liep het bezoekersaantal van het museum aantoonbaar terug.