

Beleidsplan 2020-2024

Stichting Museum Romeinse Katakomben (MRK) (Exploitatiestichting)



Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Inleiding

- 1.1. Katakombenstichting
- 1.2. Stichting Museum Romeinse Katakomben (MRK)
- 1.3. Terugblik op het beleid van de afgelopen jaren
- 1.4. Huidige marktpositie

2. Doelstelling en missie

3. Beleidsplan

- 3.1 Inleiding
- 3.2 Organisatie
- 3.3. Visie op onze toekomst

4. Financieel plan.

Voorwoord

De Katakombenstichting heeft in 2010 zijn eerste eeuwfeest gevierd en stond toen voor de opgave om het voortbestaan van dit uniek stukje Romeins cultureel erfgoed voor de toekomst veilig te stellen. Dat vergt creativiteit en doorzettingsvermogen. De maatschappelijke omstandigheden zijn door het proces van secularisering en individualisering in de afgelopen decennia drastisch gewijzigd. Dat heeft ook duidelijke gevolgen gehad voor de bezoekersaantallen van de Romeinse Katakomben. In de jaren zestig van de vorige eeuw lag dat aantal nog op ruim 50.000. Daarna is dat gestaag achteruitgegaan.

In het kader van het Beleidsplan 2010-2014 zijn de eerste stappen gezet om dat proces om te buigen en het MRK weer aantrekkelijk te maken voor een breed publiek. In de periode 2015-2018 is dit proces onder het beleidsplan 2015-2018 verder doorgezet. Door een breder aanbod van reguliere rondleidingen, themarondleidingen en evenementen en het in samenhang daarmee verder professionaliseren van de organisatie is het aantal bezoekers flink toegenomen naar bijna 19.000 in 2018.

In april 2019 heeft een wisseling in het dagelijks management plaatsgevonden en heeft het bestuur besloten een pas op de plaats te maken. De huidige coronacrisis en de daarmee gepaard gaande veranderingen in de culturele sector heeft het bestuur doen besluiten om de Katakombenstichting te splitsen in een beheer- en exploitatiestichting. Verder zijn de eerdere ambitieuze doelstellingen bijgesteld en omgebogen naar realistische en haalbare doelen, die richting geven aan de in de komende jaren te ontwikkelen activiteiten en daarmee samenhangende verdere professionalisering van de organisatie, zowel intern als extern. Met dit plan beoogt het bestuur het voortbestaan van de Romeinse Katakomben ook voor de lange termijn veilig te stellen.

Juli 2020

Joris Diepen
Voorzitter Stichting Museum Romeinse Katakomben

1. Inleiding

1.1 Katakombenstichting

De Romeinse Katakomben in Valkenburg, geopend op 12 juli 1910, bestaan al 110 jaar. Het was een initiatief van Jan Diepen, telg uit een welgestelde Tilburgse textielfabrikantenfamilie met een passie voor archeologie en vroegchristelijke begraafplaatsen.

Vlakbij zijn buitenverblijf "Villa Alpha" liet hij in de nabijgelegen mergelgroeve van zijn familie aan de Plenkertstraat delen van de Romeinse catacomben minutieus namaken. De catacomben waren buiten de stad Rome gelegen ondergrondse christelijke begraafplaatsen uit vooral de derde en vierde eeuw. De werkzaamheden werden met grote voortvarendheid in twee fasen in de jaren 1908 tot 1912 uitgevoerd onder leiding van de bekende, eveneens in Valkenburg wonende architect Pierre Cuypers. Hij was een goede huisvriend van de familie Diepen en wilde graag het hele proces begeleiden. Het geheel betreft een getrouwe nabootsing van de meest bijzondere delen van de veertien belangrijkste catacomben in Rome. Deze replica omvat grafkapellen, crypten, graven en gangen, met de daarbij behorende wand- en plafondschilderingen uit de vroegchristelijke tijd. Het beheer van de Katakomben in Valkenburg werd van meet af aan ondergebracht in een stichting (de Katakombenstichting) die als doelstelling kreeg het bevorderen van de studie der christelijke oudheid en het verbreiden van kennis daaromtrent. In de statuten is verder vastgelegd dat de stichting de doelstelling tracht te bereiken door

1. Het instandhouden en uitbreiden van de reproductie van de Romeinse Katakomben en het daaraan verbonden museum;
2. Het stichten van een bibliotheek, het houden van lezingen, en voorts door al hetgeen het bestuur tot bereiking van het doel nuttig zal achten;
3. Zo mogelijk steun te verlenen aan andere goede doelen, bij voorkeur die welke de kennis der christelijke oudheid kunnen bevorderen.

Deze in de statuten van de stichting vastgelegde doelstelling en middelen om het doel te bereiken zijn de afgelopen honderd jaar een vast en tegelijk ook flexibel richtsnoer geweest voor het beheer van dit bijzondere stukje Limburgs cultureel erfgoed. Tot de jaren zestig waren de Katakomben een begrip, niet alleen in het katholieke zuiden, maar ook in de rest van Nederland en ver daarbuiten.

Op drie juni 2020 zijn de statuten gewijzigd met als doel de stichting te splitsen in een beheer- en een exploitatiestichting. Aan de doelstelling is het volgende punt toegevoegd:

Het overlaten van de exploitatie van het museum en de bibliotheek als bedoeld sub 1 en 2 aan een daartoe op te richten Stichting Museum Romeinse Katakomben.

1.2 Stichting Museum Romeinse Katakomben (MRK)

De nieuwe exploitatiestichting Stichting Museum Romeinse Katakomben is opgericht op 3 juni 2020. In Artikel 2 van de statuten is het volgende vastgelegd:

1. De stichting heeft ten doel:

- a. De exploitatie van de reproductie van de Romeinse Katakomben te Valkenburg en het daaraan verbonden museum, alsmede de exploitatie van de bijbehorende bibliotheek;
 - b. Het verrichten van alle verdere handelingen, die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.
2. De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door het organiseren van de toegang tot de Katakomben, het verzorgen van rondleidingen en lezingen, het verzorgen van publicaties en de organisatie van alle andere denkbare activiteiten in- en om de Katakomben.

1.3 Terugblik op het beleid van de afgelopen jaren

Met de secularisatie in West-Europa en ontzuiling in Nederland kalfde ook de interesse af voor de Romeinse Katakomben. Bezoekersaantallen liepen gestaag terug van nog 50.000 rond 1960 naar 9.000 in 2009. De relevantie voor het publiek was er niet meer, althans die werd niet meer gezien. Het museum raakte langzamerhand in de vergetelheid.

Met het verkrijgen in 2010 van het keurmerk 'geregistreerd museum' van het museumregister Nederland probeerde het bestuur het museum nieuw leven in te blazen. Dat bleek echter nog niet zo eenvoudig. De daarvoor noodzakelijke organisatie was nog niet beschikbaar: de marketing was zeer beperkt, het entreegebouw was veelal onbemand, er waren geen vaste openingstijden en het aantal mensen betrokken bij het museum was te beperkt om het museum voldoende te profileren. Ook waren de gidsen onvoldoende opgeleid, waardoor de kwaliteit van de rondleidingen sterk varieerde. Om het museum te vernieuwen en toekomstbestendig te maken was een sterke, vitale organisatie nodig en een duidelijke profilering. Daarom werd begin 2015 een bedrijfsleider, tevens artistiek directeur aangetrokken met een culturele achtergrond en ruime marketingervaring.

Door de Romeinse Katakomben te positioneren als hoogwaardig museum, koos het bestuur niet per definitie de makkelijkste weg. In toeristisch Valkenburg was het ook een optie geweest om van de Katakomben een spannende attractie te maken rond een eeuwenoude ondergrondse begraafplaats. Men wilde echter mensen niet doen griezelen, maar het erfgoed respecteren en de mensen liever fascineren. Dezelfde fascinatie voor de Romeinse catacomben die Jan Diepen en Pierre Cuypers bewogen om zo'n project te starten overbrengen aan bezoekers en hen meenemen in een verhaal dat vandaag nog net zo actueel is als toen. Een verhaal over het belang van tradities, rituelen en symbolen om mensen te blijven herinneren en hun bestaan vast te leggen. Het belang van beeldende kunst en esthetiek om onze gevoelens uit te drukken en mensen aan het denken te zetten. Het belang van het verbinden van verleden en heden, zodat de geschiedenis ook in het hier en nu zijn waarde heeft.

De afgelopen jaren is vooral geïnvesteerd in de volgende zaken:

1. Het kwaliteitsniveau verhogen en het programma hedendaags en daarmee relevanter maken voor een groter publiek. Met wisselende exposities, workshops en themarondleidingen werd de aantrekkingskracht groter, ook voor een herhaalbezoek. Ook werd hiermee een duidelijker identiteit als museum ontwikkeld.

2. Zichtbaar maken van het museum. Om het museum meer zichtbaar maken voor een groter publiek (toeristen, scholen en het cultureel-museale publiek) werden promotiecampagnes rond exposities gehouden. Aldus werden veel meer mensen bereikt. Ook het actief benaderen van de pers met ons verhaal werd beloond met de nodige publiciteit.

3. De museumorganisatie uitbreiden. Er werden een artistiek directeur en officemanager aangetrokken. Het gidsenteam werd uitgebreid, er werd een balieteam opgezet en een marketingteam. Een combinatie van vrijwilligers, werkervaringsplekken en enkele ervaren medewerkers zorgde voor een steviger basis.

4. Storytelling introduceren. Mensen willen geen opsomming van jaartallen en feiten horen tijdens een rondleiding. Ze willen een verhaal horen en iets bijzonders ervaren. Dat vraagt om een andere aanpak, waarbij deze plek in een context wordt geplaatst en daarmee beter beklijft en meer betekenis krijgt. Enerzijds vraagt het meer van de gidsen en de opbouw van een rondleiding, anderzijds biedt het gidsen de ruimte meer van hun eigen fascinatie en kennis in de rondleiding te verwerken.

5. Opleiding gidsen professionaliseren. Er is een uit ervaren gidsen bestaand opleidingsteam ingesteld dat alle nieuwe gidsen een gedegen opleiding geeft. Om de gewenste uniformiteit in het vertellen van het verhaal te verkrijgen, is hard gewerkt aan het beschrijven van de verschillende grafkamers. Dit proces is ondersteund door de vaktechnische deskundigheid van onze aan de Katakomben verbonden adviseurs uit de universitaire wereld, te weten: professor Paul Post van de Universiteit Tilburg (inmiddels emeritus-hoogleraar) en professor Leonard Rutgers van de universiteit van Utrecht. Op basis van de geactualiseerde beschrijvingen is de bestaande handleiding voor de rondleidingen vernieuwd. Daarmee is een degelijke basis gecreëerd voor hoogwaardige rondleidingen.

6. Veiligheid gangenstelsel verzekeren. Er is veel geïnvesteerd in het treffen van diverse veiligheidsvoorzieningen, zoals het aanbrengen van noodverlichting en oplichtende fluorescerende bewegwijzering, het laten volgen van bedrijfshulpverleningscursussen door de gidsen, etc. Daardoor is de veiligheid van de bezoekers en de eigen mensen tijdens het verblijf in het gangenstelsel verzekerd.

7. Huisstijl en communicatiemiddelen moderniseren. De huisstijl is geüniformeerd en er is veel geïnvesteerd in de inzet van moderne communicatiemiddelen, zoals website, nieuwsbrief, en sociale media.

Dankzij deze inspanningen is het Museum Romeinse Katakomben de afgelopen jaren enorm gegroeid. In 2015 waren er ruim 10.000 bezoekers. In 2018, drie jaar na de rigoureuze nieuwe aanpak, trok het museum bijna 19.000 bezoekers.

Ook de inkomsten namen toe, vooral dankzij ticketverkoop, donateurs/sponsors en crowdfunding. In 2019 is het aantal bezoekers gedaald naar 16.000. Dat hangt mede samen met het gelijktijdige vertrek in april van dat jaar van de artistiek directeur en de office-manager. Het bestuur heeft toen besloten een pas op de plaats te maken en enkele geplande veel interne capaciteit vergende evenementen geschrapt. Tevens is besloten geen nieuwe artistiek directeur meer aan te trekken, maar alleen een office-manager. Zie hierover ook paragraaf 3.1 hierna.

1.4. De huidige marktpositie van de Katakomben.

De marktpositie van de Katakomben is redelijk uniek in Valkenburg aan de Geul. We richten ons op vier doelgroepen in Nederland en de Euroregio:

1. Toeristen die Valkenburg aandoen en op zoek zijn naar een interessant museum. (55% van het aantal bezoekers).
2. Middelbare scholen uit Nederland, Duitsland en België, die in het kader van de vakken geschiedenis of oude talen een museum gericht op Romeinse geschiedenis willen bezoeken. (20% van het aantal bezoekers).
3. Museumkaarthouders. (25% van het aantal bezoekers).
4. Specifieke groepen, zoals docentengroepen en personeelsfeestjes. Dit is een nieuwe doelgroep in het kader van dit beleidsplan.

Het bestuur wil groei realiseren in alle doelgroepen.

1. De doelgroep toeristen in Valkenburg is een moeilijke doelgroep, omdat veel bezoekers aan Valkenburg aan de Geul niet echt geïnteresseerd zijn in recreatie activiteiten binnen het hogere, culturele segment. Een gelukkige omstandigheid is echter dat het museum sinds kort niet meer zo excentrisch is gelegen. Door de herontwikkeling van het voormalige Leeuw Bier terrein pal tegenover het museum zijn we meer zichtbaar geworden. De nieuwe multifunctionele bestemming van het terrein met ook horecavoorzieningen, zal waarschijnlijk een positieve invloed hebben op het aantrekken van lokale mensen en dagtoeristen van buiten de regio.
2. Voor de doelgroep middelbare scholen zien we nog veel groeimogelijkheden, vooral nu we ons ook richten op de Belgische en Duitse scholen. Tevens zien we ook vaker dat basisscholen ons bezoeken. Sinds enkele jaren hebben we een samenwerkingsverband met het Thermenmuseum in Heerlen op het gebied van educatie. Scholen kunnen een combibezoek aan beide musea boeken.
3. We zien een toename van het aantal museumkaarthouders dat ons museum bezoekt.
4. De ontwikkeling van de specifieke groepen is geheel afhankelijk van de toekomstige mogelijkheden in de nieuwe anderhalvemetersamenleving.

Voor alle doelgroepen zullen gerichte marketing acties worden ingezet. Daartoe zal een afzonderlijk marketingcommunicatieplan worden ontwikkeld.

2. Doelstelling en missie

Het doel is het museum voor de middellange- en lange termijn veilig te stellen door het aantrekken van de juiste doelgroepen. Het bezoekersaantal dient afgestemd te zijn op het behoud van het Museum Romeinse Katakomben met goed opgeleid en goed beloond professioneel personeel.

Museum Romeinse Katakomben brengt de kleurrijke catacomben van het Rome uit de derde en vierde eeuw in beeld, samengebracht in een ondergronds labyrint.

Museum Romeinse Katakomben wil zich profileren als een museum 'nieuwe stijl':

- We zijn een museum met een rijke historie zijn en we willen interessant zijn voor alle leeftijden.
- We vertellen het verhaal van het museum in vele variaties, zodat ieder (herhaal)bezoek blijft boeien en prikkelen.
- We zijn open en toegankelijk, zodat een scala aan bezoekers zich welkom en aangesproken voelt.
- Wat we willen behouden en koesteren, is de beleving die het ondergrondse labyrint met zich meebrengt. Het dwalen door de gangen is een waardevol onderdeel van de totale beleving.
- We willen blijven voldoen aan de gestelde museumnorm van het Nederlands Museumregister en daarmee onze registratie behouden.

3. Beleidsplan

3.1 Inleiding

De afgelopen jaren is flink geïnvesteerd in versterking van de interne organisatie door uitbreiding van het aantal gidsen, het opzetten van een balieteam, een marketingteam, en een technisch team. Voor de ontwikkeling van het nieuwe beleid en de dagelijkse aansturing van de vrijwilligers is in 2015 een parttime artistiek directeur aangetrokken. Na het vertrek van deze functionaris heeft het bestuur besloten een pas op de plaats te maken en het mes te zetten in het ontwikkelen van diverse kostbare en onevenredig veel capaciteitsinzet vergende tentoonstellingen. Besloten is de komende tijd het accent te leggen op de primaire activiteiten, zijnde de reguliere rondleidingen en de themarondleidingen.

In de volgende paragrafen wordt nader ingegaan op de organisatorische, inhoudelijke en financiële aspecten van het beleid voor de komende jaren.

3.2. Organisatie

Officemanagement en bestuur

In mei 2019 is een eerste belangrijke stap gezet in de bijgestelde beleidsambitie door het aannemen van een parttime officemanager. We verwachten dat verdere uitbreiding van die functie in de komende jaren noodzakelijk is om de geformuleerde doelstellingen op langere termijn te kunnen realiseren.

Verder zijn in ons vacaturebeleid op termijn twee nieuwe bestuursleden voorzien die de volgende taken op zich kunnen nemen:

- een bestuurslid (onbezoldigd, ca 8 uur per maand) met museale achtergrond, voor versterking van het culturele netwerk MRK.
- een bestuurslid (onbezoldigd, ca 8 uur per maand) met commerciële/financiële achtergrond voor versterking van het zakelijke netwerk en financiële beheer MRK.

Directie

In de kleine organisatie, die MRK is, wordt het beleid ontwikkeld en geïnitieerd door het bestuur. Het bestuur laat zich vertegenwoordigen door het dagelijks bestuur dat de directie voert en de officemanager aanstuurt, die op zijn/haar beurt verantwoording aflegt aan het dagelijks bestuur. Het dagelijks bestuur wordt gevormd door de voorzitter, de secretaris en de penningmeester.

Vrijwilligers

Belangrijke uitgangspunten voor ons vrijwilligersbeleid zijn de volgende.

- Vrijwilligerswerk is niet eindeloos. Steeds vaker willen mensen zich minder voor onbepaalde tijd binden en zich liever projectmatig inzetten. Dit betekent dat we voortdurend nieuwe vrijwilligers moeten aantrekken en ingericht moeten zijn op het inwerken daarvan. Het aantal vrijwilligers dat werkt voor MRK is de afgelopen paar jaar enorm toegenomen; Er zijn thans 18 gidsen, 6 baliemedewerkers en 3 vrijwilligers voor diverse ondersteunende werkzaamheden zoals het op- en afbreken van tentoonstellingen, het uitvoeren van suppoost werkzaamheden, etc.
- Het aantal gidsen zal verder moeten groeien als we onze ambities willen waarmaken.
- Vrijwilligers krijgen naast een marktconforme vergoeding de ruimte om mee te denken bij het ontwikkelen van de diverse activiteiten.

Museum Romeinse Katakomben verwacht van iedereen die bij het werk van de Katakomben is betrokken, de volgende competenties:

- Gastvrijheid naar bezoekers: verplaatsen in wensen en mogelijkheden
- Collegialiteit: we helpen elkaar wanneer het mogelijk is
- Trots op het museum en de tentoonstellingen
- Verdieping van kennis door middel van bijscholing
- Afspraak is afspraak

Adviseurs

Het bestuur wordt bijgestaan door enkele externe adviseurs met ieder hun eigen specifieke deskundigheid. De belangrijkste deskundigheid waarin het bestuur al vele jaren wordt bijgestaan betreft die van de vroegchristelijke oudheid in het algemeen en van de Romeinse Catakomben in het bijzonder. Thans zijn twee hoogleraren met een leerstoel op dat terrein als adviseur verbonden aan onze Katakomben. Zij vervullen een belangrijke rol in het streven om de rondleidingen en andere activiteiten ook wetenschappelijk verantwoord te doen plaatsvinden.

Waar nodig zal ook op andere onderdelen gezocht worden naar het aantrekken van adviseurs. Daarbij wordt met name gedacht aan deskundigheid op het gebied van marketing.

Externe betaalde deskundigheid

Het MRK is een kleine organisatie en kan niet op alle onderdelen deskundige kennis in de eigen organisatie opbouwen. Daarom zal in specifieke situaties (zoals technische kennis voor het verlichtingssysteem in het gangenstelsel) externe, betaalde deskundigheid worden ingehuurd.

3.3. Visie op onze toekomst

Collectie

MRK heeft geen eigen collectie maar exploiteert de collectie van de Katakombenstichting.

Rondleidingen en exposities

Het in de afgelopen jaren ontwikkelde aanbod van standaardrondleidingen, thema-rondleidingen zal worden gecontinueerd, mits dit past binnen de voorgeschreven coronarichtlijnen van het RIVM. Het jaarlijkse aantal exposities zal echter, gelet op de hoge kosten en beperkt beschikbare capaciteit worden teruggebracht tot gemiddeld één per jaar. Voorts zal het thema van de exposities meer direct gekoppeld zijn aan het eigenlijke gedachtengoed van de Katakomben.

Professionalisering gidsen

Gidsen moeten naast de historische context veel beter begrijpen wat de tweede laag van het verhaal is (wat willen we meegeven) en leren hoe ze bezoekers kunnen betrekken bij hun verhaal en met andere ogen kunnen laten kijken naar wat ze zien. In de opleiding zal dit punt verder versterkt worden.

Scholen

We blijven inzetten op de educatieve functie. Het afgelopen jaar bereikten we 3.200 leerlingen uit het basis- en middelbaar onderwijs, waarbij het zwaartepunt ligt op middelbare scholen. Onze ambitie is dit aantal stap voor stap op te voeren naar 4.200 in 2025.

Externe samenwerking

De afgelopen jaren is samenwerking gezocht met meerdere partijen. De belangrijkste is het Thermenmuseum. De samenwerking daarmee zal worden gecontinueerd, maar niet geïntensiveerd.

Katakomben Academie

In 2019 hebben we in samenspraak met onze adviseurs het initiatief genomen tot het opzetten van een Katakomben Academie. Het gaat om een podium of platform voor mensen die belangstelling hebben voor de laatantieke cultuur, het vroege christendom, Rome, de catacomben, christelijke cultuur en kunst en de Katakomben in Valkenburg in het bijzonder. Geïnteresseerden en onderzoekers op genoemde domeinen kunnen elkaar daar treffen. Een breed samengestelde Stuurgroep zal jaarlijks twee activiteiten gaan ontwikkelen.

4. Financieel plan

Ons beleid is er de komende jaar op gericht een geringe groei te realiseren en het aantal bezoekers te laten groeien tot ongeveer 17.500 per jaar. MRK kan hiermee een kleine winst behalen en zodoende de toekomst van het museum veiligstellen.

Zie onderstaande prognose.

Omschrijving	2020	2021	2022	2023	2024
aantal bezoekers	8300	12000	13000	15000	17500
inkomsten					
entree kaartverkoop	€ 64.740,00	€ 93.600,00	€ 101.400,00	€ 117.000,00	€ 136.500,00
museumkaart	€ 18.260,00	€ 26.400,00	€ 28.600,00	€ 33.000,00	€ 38.500,00
totaal	€ 83.000,00	€ 120.000,00	€ 130.000,00	€ 150.000,00	€ 175.000,00
uitgaven					
personeelskosten	€ 35.000,00	€ 36.000,00	€ 37.000,00	€ 42.500,00	€ 50.000,00
huisvestigingskosten	€ 10.000,00	€ 11.000,00	€ 12.000,00	€ 13.000,00	€ 14.000,00
kantoorkosten	€ 6.000,00	€ 14.250,00	€ 14.500,00	€ 14.750,00	€ 15.000,00
verkoopkosten	€ 7.500,00	€ 8.500,00	€ 9.500,00	€ 10.500,00	€ 11.500,00
marketingkosten	€ 20.000,00	€ 22.500,00	€ 25.000,00	€ 27.500,00	€ 30.000,00
autokosten	€ 1.000,00	€ 1.100,00	€ 1.200,00	€ 1.300,00	€ 1.400,00
financieringskosten	€ 500,00	€ 500,00	€ 600,00	€ 650,00	€ 700,00
bedrijfskosten	€ 1.500,00	€ 2.500,00	€ 3.500,00	€ 4.500,00	€ 5.500,00
afdracht Katakombenstichting	€ 16.600,00	€ 24.000,00	€ 26.000,00	€ 30.000,00	€ 35.000,00
totaal	€ 98.100,00	€ 120.350,00	€ 129.300,00	€ 144.700,00	€ 163.100,00
winst gewone bedrijfsvoering	-€ 15.100,00	-€ 350,00	€ 700,00	€ 5.300,00	€ 11.900,00