

SLOT LOEVE STEIN

Jaarplan 2020

**“Twintig puntenplan
voor Twintig-twintig”**

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Hoofdstuk 1: Bijstelling Meerjarenbeleidsplan 2017 – 2020	3
Hoofdstuk 2: Doelstelling voor 2020	6
Hoofdstuk 3: 20 punten-plan voor 2020	7
Bijlage: Jaarbegroting en financiële toelichting	12

Inleiding

2020 wordt voor Loevestein een belangrijk jaar. Dat heeft alles te maken enerzijds met de ontwikkelingen van de afgelopen jaren en anderzijds met opmaat naar de nieuwe beleidsperiode vanaf 2021. In 2016 werd een meerjarenbeleidsplan gepresenteerd voor de jaren 2017 – 2020, getiteld *Wij zijn Loevestein*. Het belangrijkste uitgangspunt van dit beleidsplan is het vrijheidsbeginsel, dat sterk naar voren kwam in de geformuleerde kernwaardendiscussie. Het doel was om dit ook door te voeren in de presentaties en activiteiten binnen het museum. Door verschillende oorzaken, waarvan tegenvallende inkomsten een gewichtige was, is dit niet tot zeer beperkt gebeurd. De belangrijkste gemiste inkomstenbron was een BIS-subsidie van het Rijk.

Directeur-bestuurder Ien Stijns heeft zich in haar laatste jaren voor haar pensioen volledig gestort op het financieel gezond maken van Loevestein. Door de financiële crisis en sinds de halvering van de subsidies door het rijk (Halbe Zijlstra) had Slot Loevestein een zware financiële periode, maar is daar met zware maatregelen weer financieel bovenop gekomen. Belangrijke bijdragen komt daarbij van de gemeenten Zaltbommel, Altena en Gorinchem welke gedeeltelijk de leemte wisten te vullen. Loevestein heeft veel moeten bezuinigd, maar het nationaal historische erfgoed kon open blijven voor het publiek. Dit is ook mede mogelijk gemaakt door het grote maatschappelijke draagvlak in de vorm van de Vrienden van Slot Loevestein waarbij een veeltal bedrijven is aangesloten.

Het museum beseft de noodzaak en heeft zich binnen de mogelijkheden sterk als cultureel ondernemerschap ontwikkeld. Begin 2019 is Ed Dumrese aangetrokken om [1] de (intern-)nationale positionering van Loevestein ter herstellen, [2] de ondernemerschap verder te ontwikkelen en bezoekersstromen te vergroten en [3] om de maatschappelijke relevantie van de Loevestein te vergroten. Hij heeft een grootschalige verandering ingezet om aan de toekomstbestendigheid te werken. Dit is in het ambitieplan 2030 geformuleerd. De herpositionering van Loevestein wordt tegen de maatschappelijke relevantie afgezet en grondig onderzocht. De nieuwe visie en missie wordt vervolgens integraal voor alle bedrijfsonderdelen uitgewerkt. Dat vraagt veel van de organisatie en iedereen die daarbij betrokken is, maar het zal ervoor zorgen dat Loevestein vol vertrouwen de toekomst tegemoet kan. Om te beginnen worden de eerste stappen van het ambitieplan vorm gegeven in het nieuwe beleidsplan.

Voor het zover is, is er nu eerst het belangrijke tussenjaar 2020. Dit jaar wordt gebruikt ten eerste om de positionering van Loevestein verder uit te werken en een gedegen en concreet meerjarenbeleidsplan 2021 – 2024 te ontwikkelen. Ten tweede zal de organisatie en het museum klaar worden gemaakt om de veranderingen vorm te geven.

In hoofdstuk 1 zetten we uiteen hoe dit jaarplan zich verhoudt tot het Meerjarenbeleidsplan 2017 – 2020 *Wij zijn Loevestein*. In het tweede hoofdstuk volgen beknopt de doelstellingen die wij onszelf stellen voor 2020. De strategie om deze doelstellingen te behalen wordt in de vorm van twintig punten voor 2020 toegelicht in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 is de jaarbegroting met financiële toelichting weergegeven. Dit wordt aangevuld en onderbouwd met in de bijlage de geprognosticeerde kasstroomoverzicht, investeringsbegroting, planning

MOIP met onttrekkingen en dotaties voor Voorziening Groot Onderhoud, het geprognosticeerde vermogensverloop en een overzicht van de financiering van projecten.

Hoofdstuk 1: Bijstelling Meerjarenbeleidsplan 2017 – 2020

2020 is het jaar waarin het nieuwe meerjarenbeleid wordt ontwikkeld en dat kenmerkt het overgangsjaar. Tegelijk is 2020 het laatste jaar binnen de beleidsperiode 2017 – 2020. Daarom is het nodig om toe te lichten hoe het jaarplan voor 2020 zich verhoudt tot het Meerjarenbeleidsplan 2017 – 2020 *Wij zijn Loevestein*. Hieronder wordt per onderdeel van het vigerende meerjarenbeleidsplan beschreven hoe het jaarplan 2020 zich daartoe verhoudt.

Missie en visie

In *Wij zijn Loevestein* zijn een nieuwe missie en visie geponeerd. Het doel hiervan is de maatschappelijke relevantie van Loevestein te vergroten. Dat blijft het doel. Wel is gebleken dat de missie en visie met de focus op het vrijheidsbeginsel nog te algemeen zijn. Er zijn steeds meer museale en andersoortige instellingen die vrijheid omarmen. De nadruk ligt daarbij in Nederland echter voor al de bevrijding en de Tweede Wereldoorlog. In de voorbereidingen op de viering van 75 jaar vrijheid in 2020 is dat heel duidelijk geworden. Om zichzelf sterk te kunnen positioneren moet Loevestein niet alleen dicht bij zichzelf blijven, maar ook een niche vinden in het museale ecosysteem. Het proces om te komen tot een scherpere herpositionering is daarom door Ed Dumrese reeds ingezet. In 2020 wordt dit afgerond en worden een nieuwe missie en visie vastgesteld, waar Loevestein niet alleen de volgende beleidsperiode maar ook de jaren daarna mee vooruit kan. Een klein doorkijkje kan alvast worden gegeven. Het voorlopig resultaat van het proces om te komen tot een scherpere herpositionering is dat Loevestein meer zal focussen op de militaire functie die het slot en de vesting gedurende vele eeuwen in steeds veranderde vorm hebben gehad. Recht, tolerantie en verdraagzaamheid zijn thema's die, ook vanuit het gedachtegoed van Loevesteins bekendste gevangene Hugo de Groot, eveneens een plaats zullen krijgen in de nieuwe positionering.

Strategie

Het eerste strategische uitgangspunt is om de positionering eenvoudig en helder te poneren. Vervolgens worden de huidige bedrijfsactiviteiten uit elkaar getrokken om operationeel efficiënter te zijn. Dat moet ruimte geven om museaal een grote vernieuwings- en kwaliteitsslag te maken. Door de financiële problemen in het verleden is dat uitgesteld en heeft nu grote prioriteit.

Het vernieuwen van de museale presentaties gebeurt stapsgewijs. Het onderdeel dat komend jaar als eerste wordt opgepakt is de inrichting van de expositie in de soldatenhuisjes, gelegen aan het begin van een bezoek aan Loevestein. Hierin wordt in 2020 een interpretatieve tentoonstelling ontwikkeld, die middels een chronologische vertelling van de geschiedenis van de plek de bezoeker een beter besef moet geven van waar hij zich bevindt. De omgeving en gebouwen moet 'leesbaar' worden en de bezoeker moet een overzichtelijk beeld krijgen van de toedracht en de achterliggende redenen. De raken in het geval van Loevestein veelvuldig aan de staatskundige ontwikkeling en de ontwikkeling van de waarden en identiteit van Nederland. Hiermee wordt het tweede strategische uitgangspunt van het meerjarenplan nog steeds omarmd, namelijk dat de historische authenticiteit en echtheid van Loevestein benut worden als kwaliteit van het museum. Dat staat uiteraard niet ter discussie.

De doelstellingen op het gebied van educatie zijn nauw verbonden met de missie en visie van een museum en zullen daarom worden bijgesteld en uitvoeriger worden uitgewerkt in 2020 als onderdeel van het meerjarenbeleidsplan 2021 – 2024. Hetzelfde geldt voor de partners waarmee samenwerking wordt gezocht.

In 2019 is intensief ingezet om in het kader van de nieuwe uitgangspunten van het ministerie van OCW aangemerkt te blijven als rijksmuseum en gezamenlijk met alle rijksmusea in 2021 over te gaan naar de erfgoedwet. Dit heeft op de steun van de Tweede Kamer kunnen rekenen en geeft rust aan de organisatie en de mogelijkheid om zich te richten op de primaire doelen, het versterken van de maatschappelijke relevantie, het vergroten van de doelgroepen en het verbeteren van de eigen bedrijfsprocessen en het cultureel ondernemerschap.

Doelgroepen

De doelstellingen op het gebied van het bereik van doelgroepen en nieuw publiek worden veel ambitieuzer. Daar waar de intentie in het huidige meerjarenplan is om bestaande doelgroepen te behouden en nieuwe doelgroepen hoofdzakelijk online te bereiken, gaan de doelstellingen op dit gebied die in het nieuwe meerjarenplan worden uitgewerkt veel verder. Niet alleen wil Loevestein de aantallen bezoekers vanuit bestaande doelgroepen die het museum reeds weten te vinden vergroten en het percentage internationale bezoekers laten stijgen. We willen ook geheel nieuwe doelgroepen aanboren en hen niet alleen online bereiken, maar ook fysiek in de vesting ontvangen. Dan hebben we het bijvoorbeeld aan de ene kant over de cultureel bewust reiziger en dagjesmensen en aan de andere kant over MBO-studenten en Nieuwe Nederlanders. In 2020 wordt de marketingstrategie op dit punt verder uitgedacht, maar daarnaast gaan we ook reeds proberen nieuwe bezoekers te trekken. Dit hangt nauw samen met de planning van activiteiten en evenementen, die heel doelgericht op bepaalde bezoekersgroepen zullen worden geprogrammeerd.

Kwaliteit en maatschappelijke waarde

Zowel de museale verhaallijnen als de (educatieve) evenementen en activiteiten binnen Loevestein zijn sterk afhankelijk van de positionering van het museum. Dat betekent dat na het formuleren van een nieuwe missie en visie in 2020 ook nieuwe doelstellingen en plannen worden ontwikkeld voor verhaallijnen, evenementen en activiteiten in de daaropvolgende jaren. Omdat dit zaken zijn die grotendeels een lange aanloop nodig hebben, worden in 2020 nog geen al te ingrijpende veranderingen doorgevoerd ten opzichte van de programmering. Met een extra programmering op kleine schaal in de loop van 2020, worden wel al enkele nieuwe activiteiten en evenementen neergezet die hoofdzakelijk gericht zijn op het uitdragen van de nieuwe positionering en het bereiken van nieuwe doelgroepen.

Cultureel ondernemerschap en bedrijfsvoering

De realisering van de plannen van het beleidsplan *Wij zijn Loevestein* was sterk belemmerd door het niet verkrijgen van de BIS-subsidie. In de laatste jaren lag daarom de nadruk op cultureel ondernemerschap om de bestaande activiteiten te financieren. In 2019 zijn verschuivingen in de personele bezetting doorgevoerd en is de bedrijfsvoering aangepast. Tevens is de overgang naar een nieuw kassasysteem gemaakt en werd nieuw personeel aangetrokken op de gebieden van marketing en communicatie en beleid en evenementen. In het komende jaar zullen meer verbeteringen doorgevoerd worden in de bedrijfsvoering. Zo wordt er bijvoorbeeld ingezet om meer samenhang tussen de medewerkers te realiseren door het personeelsbeleid te herzien. Dit past ook bij de achterliggende gedachten van de nieuwe

wetten WAB en WAADI. Het functiehuis wordt herzien en er komt nieuw personeelsreglement.

Vanuit het nieuwe ambitieplan en de daaruit volgende missie, visie en herpositionering wordt in 2020 een nieuw marketing- en communicatieplan ontwikkeld en nieuwe doelen gesteld in het meerjarenbeleidsplan 2021 – 2024.

In het verlengde van al deze door de Raad van Toezicht goedgekeurde vernieuwingen heeft deze besloten om de eigen samenstelling en het profiel van de leden te vernieuwd aan te passen een de nieuwe ambities. Daarmee wordt de Raad inhoudelijk versterkt en tevens inclusiever.

Nieuwe onderwerpen

Om de grote ambities waar te maken zijn drie kernprincipes omgesteld: kwaliteit, relevantie en eenvoud. Loevestein hecht aan continuïteit en een sluitend, integraal beleid. Dit zal in het meerjarenbeleidsplan 2021 – 2024 omschreven worden. Hiervoor worden ook doelstellingen op deze gebieden van onder meer participatie, onderhoud en restauratie, ruimte, mobiliteit en bereikbaarheid, en veiligheid en preventie opgenomen. Op een aantal van deze terreinen worden in 2020 ook al concrete stappen ondernomen. Daarover meer in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 2: Doelstelling voor 2020

2020 is een opstap richting de beleidsperiode van 2021 -2024 en de opmaat voor de realisatie van het ambitieplan 2030. Daarom zijn er twintig doelstellingen geformuleerd voor het komende jaar, die verreikende gevolgen hebben en van invloed zullen zijn op alle bedrijfsonderdelen. Uitgangspunt voor deze veranderingen en investeringen is de grondgedachte, dat Slot Loevestein van nationaal historische betekenis is. De status van dit rijksmuseum vraagt om een aantal consequenties om zich nog sterker te positioneren en recht te doen aan het historische erfgoed en zijn maatschappelijke relevantie.

Allereerst wordt gesteld, dat deze historische locatie altijd toegankelijk moet zijn voor het publiek. Dat is de centrale doelstelling van het komende jaar. Momenteel is Loevestein in de winterperiode door de week maandenlang gesloten. De openingstijden waren onder druk van de financiële crisis en bezuinigingen bij de overheid aangepast en wisselden elke twee maanden, de toen financieel rendabele tijden volgend. Dit moet voor de bezoeker veel eenvoudiger worden.

Daarmee ligt in 2020 de focus in de breedste zin des woords op toegankelijkheid en bereikbaarheid. Slot Loevestein stelt zich open en moet bereikbaar worden voor nieuwe doelgroepen. Hierbij zal ook aandacht besteed worden aan mindervaliden.

Het rijksmuseum is nu haast niet bereikbaar met openbaar vervoer. Dit staat alle andere doelen voor de komende jaren in de weg en met daarom als eerste aangepakt wordt.

Een betere toegankelijkheid en bereikbaarheid, waarvan de openstelling van het museum gedurende het hele kalenderjaar een belangrijk onderdeel is, heeft grote bedrijfsmatige consequenties. Deze consequenties, zoals de grotere inzet van personeel, brengen uiteraard weer kosten met zich mee. Dat betekent ook dat Loevestein meer inkomsten nodig heeft om deze doelstelling te bereiken. Het museum zet daarbij hoofdzakelijk in op cultureel ondernemerschap. De gastvriendelijkheid moet worden verbeterd en de uitlegbaarheid en beleefbaarheid van de historische plek moeten beter worden. Daarnaast worden arbeidsprocessen gestroomlijnd, wat de productiviteit ten goede komt, en wordt er een algehele kwaliteitsverbetering van de bedrijfsvoering nagestreefd. Op deze manier en met extra marketinginspanningen, zetten we in op het aantrekken van meer museumbezoekers en zakelijke ontvangsten. Voor grote investeringen gaat Loevestein in 2020 bovendien fondsen werven.

Daarnaast zijn er in het jaar 2020 een aantal highlights. Zo wordt het reeds in het najaar van 2019 gestarte grootonderhoud aan het kasteel in 2020 afgerond. De exacte datum van afronding hangt af van de weersomstandigheden komende winter en hoe voorspoedig de werkzaamheden zullen lopen. Verder treedt Loevestein op 22 maart, de dag van de ontsnapping van Hugo de Groot en tevens de openingsdag van het nieuwe seizoen, toe tot het Canon-netwerk. Dit naar aanleiding van het venster 'Hugo de Groot' in de Canon van Nederland. Ook staat de beslissing door UNESCO op het al dan niet toekennen van de Werelderfgoedstatus aan de Nieuwe Hollandse Waterlinie op stapel voor juni 2020. Slot Loevestein is een belangrijk en iconisch onderdeel van deze waterlinie. Tot slot neemt het museum deel aan de viering van 75 jaar vrijheid, waarvoor vooral in de maanden april, mei en augustus aandacht zal zijn.

Hoofdstuk 3: 20 punten voor 2020

1) Openingstijden

Als rijksmuseum en nationaal erfgoed achten wij het noodzakelijk om toegankelijk te zijn. Dat betekent dat niet alleen de vesting, maar ook het kasteel, de museale opstellingen en de bezoekersfaciliteiten jaar rond geopend zijn. Daarbij streven we naar een vereenvoudiging van de bezoektijden met uitsluitend een hoog- en een laagseizoen. Voor vesting en Taveerne gaan andere openingstijden gelden dan voor het kasteel, de receptie en de kassa, maar ook volgens de hoog en laagseizoenen.

2) Gedeeltelijke afsluiting vesting

Momenteel zijn de vesting van Loevestein, vele faciliteiten voor bezoekers en zelfs een deel van de museale presentaties geheel gratis toegankelijk. Alleen voor toegang tot het kasteel en het activeren van enkele museale opstellingen elders in de vesting is een zogenaamde toegangssleutel nodig. Hier komt verandering in. De vesting wordt gedeeltelijk afgesloten, waardoor voortaan voor een bezoek aan alle museale en andere voorzieningen in de vesting toegang betaald dient te worden. Wel blijven de Taveerne, receptie en museumwinkel gratis toegankelijk. Op die manier faciliteren we nog steeds het kopje koffie en toiletbezoek van bijvoorbeeld recreanten in het Munnikenland, maar is de stimulans groter om een toegangskaartje te kopen bij een bezoek aan de vesting. Dit heeft uiteraard veel gevolgen voor bewegingen van bezoekers, leveranciers, medewerkers, et cetera. Daar moeten dan ook oplossingen voor gevonden worden. Met leveranciers moeten bijvoorbeeld afspraken gemaakt worden, dat deze voor tien uur 's ochtends hun leveringen moeten uitvoeren. Daarna mag men niet meer met een voertuig op de vesting.

3) Receptie

Loevestein heeft een receptie nodig. Nu weten bezoekers, relaties, gasten en leveranciers vaak niet waar zij zich moeten melden. We willen de kosten voor de verbouwing gering houden en de receptie weer plaatsen waar deze ooit gesitueerd was en waar nu de kassa is. Er komen twee werkplekken voor medewerkers en twee kassa's. Er wordt gewerkt met back- en front office. Tussen de receptie en de kassa komt een afscheiding.

4) Winkel

De winkelruimte wordt verkleind. Het assortiment wordt daarbij opgedeeld over het kassabereik (voornamelijk non-food) en bij de Taveerne (voornamelijk food). De huidige ruimte willen we afsluitbaar maken met (glazen) schuifdeuren/-wanden. De ingang naar de toiletten wordt eveneens met een muurtje afgezet. Hier worden vervolgens kluisjes geplaatst voor onze bezoekers.

5) Taveerne

De Taveerne kan meer opbrengen. Nu heeft het geen gastvriendelijke noch authentieke uitstraling. Er moet een bar komen in de entreeruimte en de spoelkuiken moet niet langer zichtbaar zijn. De ruimte waar momenteel de zelfbediening is, kan keuken worden. Daar moet een eenvoudige 'daghap' (vlees/vis/vega) gereedgemaakt kunnen worden. Personeel moet gaan bedienen en meer oog voor de klant hebben. Ook wordt de Taveerne heringericht om een prettigere verblijfssfeer te bereiken, die bovendien beter aansluit op de authenticiteit van de omgeving.

De achterste ruimte wordt afsluitbaar voor groepen. Daarnaast gaan we de Taveerne gebruiken voor het uitserveren van het ontbijt van de logees in de Suite & Breakfast.

6) Suite & Breakfast

Het hele blok van S&B wordt omgevormd tot 'hotel'. We moeten niet langer verschillende bedrijfsactiviteiten door elkaar laten lopen. In de gastenkamers boven de vergaderruimtes Piekenier en Musketier worden de logees nu wakker wanneer er beneden vergaderd wordt. Beide vergaderruimtes worden dan ook omgebouwd tot overnachtingslocaties en wel voor andere doelgroepen dan de bestaande, luxueuze kamers. In de Piekenier kunnen bijvoorbeeld stapelbedden komen en de Musketier kan een (familie)suite/studio worden inclusief kitchenette. Intern moeten we onze processen zo organiseren, dat we snel op boekingen kunnen reageren en onze kamers ook via websites als booking.com te boeken zijn.

7) Vergaderlocaties

Door het omvormen van de Piekenier en Musketier gaan twee vergaderlocaties verloren. Daarentegen wordt de Schotse Kamer, nu al vaak gebruikt als vergaderlocatie, definitief alleen nog voor dit doel gebruikt. Dat betekent dat we deze uit de museale ronde halen. Dit is ook duidelijker voor bezoekers, die de kamer nu al vaak dicht aantreffen en als zij deze wel kunnen bezoeken geen toelichting op de ruimte kunnen krijgen. Ook halen we de Waterschapskamer uit de museale ronde en veranderen deze eveneens in vergaderlocatie. Dat betekent dat de Waterschapskamer tijdelijk wordt opgeheven. Op termijn moet daar een nieuwe presentatie op een andere plek voor in de plaats komen. Hierin wordt het waterverhaal meer in context geplaatst en wordt ook over bijvoorbeeld de waterlinies verteld. De look en feel moet dan ook meer stroken met de overige inrichting van het kasteel. De mogelijke toekenning van de UNESCO-status voor de Nieuwe Hollandse Waterlinie zou een aanleiding kunnen zijn om dit te lanceren.

8) Signing

Binnen de vesting hebben we betere bebording nodig om de routing van het publiek te verbeteren. Deze moet duidelijker worden, overal in een gelijk stijl en bovendien voor een meertalig publiek begrijpelijk zijn. Boven de deuren moet (in militaire stijl) de aanduiding van de locaties komen.

9) Herinrichting expositie soldatenhuisjes

We hebben bij de entree een locatie nodig waar de bezoeker op een spannende en informatieve manier antwoord krijgt op de belangrijke vragen: waar ben ik, wat zie ik, wat is hier gebeurd, waarom is dat bijzonder? Daarom wordt de huidige, gedateerde expositie in de soldatenhuisjes vervangen door een *interpretive experience* (multimediaal, interactief belevings-parcours). Dit fungeert als inleiding en moet uitnodigen om zelf op verkenning te gaan en in de rest van de vesting en het kasteel de verdieping te zoeken. Bovendien moet het zowel nieuw als oud publiek trekken. De archeologische artefacten die in de huidige tentoonstelling gebruikt worden, kunnen deels ook onderdeel worden van de nieuwe expositie. Andere voorwerpen zullen mogelijk op andere locaties terugkomen. Archeologie blijft een belangrijk onderdeel van Loevestein, dat wellicht archeologisch de best gedocumenteerd en onderzochte vesting is. De presentatie van maquettes in de benedenruimte van de Kruittoren wordt hiermee overbodig. Deze ruimte krijgt in 2020 dus een nog nader te bepalen nieuwe invulling, maar blijft voorlopig gehandhaafd.

10) Wisseltentoonstellingen

Wisseltentoonstellingen worden een belangrijk speerpunt om (herhaal)bezoekers te trekken. Voor de invulling daarvan gaan we in de toekomst uit van de in 2020 nieuw te formuleren missie en visie. Ook zullen we anticiperen op belangrijke evenementen en gebeurtenissen. Zo komt er in 2020 naar aanleiding van de viering van 75 jaar vrijheid een expositie over de omgang met erfgoed in conflictsituaties. Voor de jaren daarna wordt in 2020 een planning gemaakt met thema's (en partners).

11) Herinrichting tentoonstelling kasteel

De inrichting van het kasteel is zeer gedateerd en dient vernieuwd te worden om beter aan te sluiten op relevante thema's van vandaag de dag. Allereerst moeten we nadenken hoe het kasteel zich in de verhaallijn tot de omliggende gebieden gaat verhouden. Welk verhaal gaan we waar vertellen en hoe sluiten deze op elkaar aan? Waarschijnlijk gaan we de tentoonstelling modulair rond thema's uit onze nieuw te formuleren missie en visie opbouwen. Iedere module zal maar enkele jaren aanwezig zijn en dan weer vernieuwd moeten worden. De kunst wordt het om de authentieke beleving van de locatie te versterken en tegelijkertijd een hoge mate van maatschappelijke relevantie te bereiken. In 2020 wordt voor de herinrichting van het kasteel een plan ontwikkeld en indien mogelijk reeds aangevangen met de uitvoering ervan.

12) Werkplekken

Het inrichten van de receptie bij de kassa's (zie punt 3), het aanstellen van nieuwe medewerkers en de noodzaak tot renovatie van de werkruimtes op de eerste verdieping van het kantoor leiden ertoe dat de werkplekken in het komende jaar opnieuw ingericht moeten worden. Hierbij wordt rekening gehouden met aanpassingen en verbetering van de werkprocessen binnen de organisatie (zie punt 16).

13) Kindervesting

Omdat we de vesting gedeeltelijk willen afsluiten, is het belangrijk om naast het kasteel binnen de vesting voldoende publiekstrekking te hebben die het voor de bezoekers lonend maakt om entree te betalen. Eén van de maatregelen daarvoor is het inrichten van een (educatieve) kinderspeelplaats. Daar kunnen kinderen bijvoorbeeld een houten vesting beklimmen, zwaardvechtspellen spelen en zich bewijzen op een stormbaan.

14) Depot en collectieregistratie

In 2019 is geprobeerd over te gaan naar een nieuw collectieregistratiesysteem, maar dit is helaas niet goed gelukt. In 2020 is dit dus een belangrijk punt om op orde te brengen. Temeer omdat het registratiesysteem in orde moet zijn voordat voorwerpen verplaatst kunnen worden en expositieruimtes opnieuw ingericht kunnen worden. Daarvoor dient het huidige depot uitgebreid te worden en de bestaande ruimte gerenoveerd te worden.

15) Masterplan gebouwen en terreinen

Loevestein is namens diverse betrokken partijen, waaronder Gemeente Zaltbommel en Staatsbosbeheer, trekker van de toeristisch-recreatieve doorontwikkeling van het Munnikenland. De ontwikkelingen binnen de vesting Loevestein moeten ook binnen dit bredere verband gezien worden. Vooral de ruimtelijke verschuivingen van voorzieningen en invulling van gebouwen binnen de vesting hangt direct samen met de doorontwikkeling van

het Munnikenland. Naar het geheel van de ruimtelijke ontwikkelingen en ambities wordt in de eerste maanden van 2020 een haalbaarheidsstudie gedaan door een externe partij.

16) Vervoer en mobiliteit

De bereikbaarheid van Loevestein is een grote *bottleneck* voor de realisatie van de ambities. Dat wordt nog verergerd op het moment dat de brug bij Gorinchem (A27) onder handen wordt genomen en de A15 wordt aangepakt door Rijkswaterstaat. Ook de A2 zal verbreedt worden. Die werkzaamheden kunnen zeven tot tien jaar lang hinder opleveren. Dat betekent dat intensief gewerkt moet worden om de bereikbaarheid te verbeteren, over land en over het water. Daartoe moeten afspraken gemaakt worden met bijvoorbeeld busmaatschappijen, de NS en Riveer. Tevens moet het aanbod van andere transportmiddelen zoals elektrische fietsen bij de stations of verhuurders verruimt worden. Eveneens is betere bewegwijzering langs de snelwegen en de N322 nodig.

17) Werkprocessen en personeel

Op dit moment zijn er weinig vaste procedures en moet een deel van het personeel steeds opnieuw werkwijzen uitvinden en tot interne afstemming komen. Dat is inefficiënt en komt de kwaliteit van de dienstverlening niet ten goede. Daarom is het nodig om de werkprocessen te stroomlijnen, standaardiseren en beschrijven. Bovendien moet er een duidelijke afbakening komen van taken en verantwoordelijkheden. Deze worden opgenomen in het handboek dat in 2020 geschreven wordt. Dit moet de lijnen duidelijker maken en de onderlinge communicatie tussen verschillende bedrijfsonderdelen eenvoudiger. Dat zal vooral effect hebben op het bedrijfsbureau, de afdeling sales, het kassapersoneel/de receptie en de beheerders.

18) Horecapersoneel

Per 1 januari 2020 wordt de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) aangepast. Dit heeft bij Loevestein vooral consequenties voor het horeca- en salespersoneel, dat momenteel via een payrollbedrijf in dienst is. Daarnaast is het de wens van deze personeelsgroepen direct bij Loevestein in dienst te nemen. Hierdoor wordt personeel meer gebonden en betrokken. Dat biedt de mogelijkheid om kwalitatief goed personeel te kweken. Begin 2020 wordt de overname gerealiseerd en aan de integratie en opleiding gewerkt.

19) Duurzaamheid

Duurzaamheid is een onderwerp dat toenemend van groot belang zal zijn. Als semi-overheidsinstelling wil Loevestein haar verantwoording nemen en pro-actief een bijdrage leveren. Loevestein heeft al het Green Key-certificaat, het grootste duurzaamheidskeurmerk voor de toeristische en recreatieve branche in Nederland. Daarvoor worden reeds enkele jaren steeds verdergaande verduurzamingsmaatregelen getroffen. Iedere twee jaren wordt Loevestein opnieuw gekeurd. In 2020 gaat Loevestein inventariseren welke maatregelen er in de komende jaren kunnen worden getroffen en welke fondsen daarvoor kunnen worden geworven. Het streven is het om de resterende gebouwen aan de warmtewisseling aan te sluiten, van het gas af te gaan en stroom op te wekken – zonder het erfgoed aan te tasten.

20) ICT

Er zijn al veel -noodzakelijke- stappen gezet om de ICT te verbeteren. Dat moet de werkprocessen aanzienlijk verbeteren (punt 17). In ieder geval is het noodzakelijk om het archief op orde te brengen.

Tevens wordt onderzocht of Sharepoint een geschikt platform is. Ook gaan we na of we een nieuw systeem kunnen aanschaffen voor sales en horeca. Op dit moment is het proces erg arbeidsintensief, foutengevoelig en zeer achterhaald.

Bijlage: Jaarbegroting 2020 en financiële toelichting

Financiële toelichting bij het jaarplan en de begroting 2020 en 2021.

In het jaarplan zijn 20 speerpunten gedefinieerd voor 2020 en verder.

Inhoud

1.	Openingstijden & Toegangsprijzen.....	14
	Effecten op personeelskosten.....	15
	Taakstellingen bij punt 1:	15
	Aantal betalende bezoekers 2020 naar 87.000 - €764.000 / €8,78	15
	Aantal betalende bezoekers 2021 naar 100.000 - €902.500 / €9,00	15
	Aantal betalende bezoekers 2030 naar 300.000 - €2.700.000 / €9,00.....	15
2.	(Gedeeltelijke) Afsluiting vesting (Projectplan #5812)	15
3.	Receptie & Kaartverkoop.....	15
4.	Winkel &.....	16
5.	Taveerne (Projectplan #5814).....	16
	Taakstellingen bij punt 4 & 5 :	16
	Omzet stijging Taveerne met €52.500 (2020) en €29.250 (2021) Omzet stijging winkel €5.000 (2020) en €5.000 (2021)	16
	2020: Realiseren van een nieuwe (Lunch & Bistro) kaart	16
	2020: Realiseren van een concept met bediening	16
	2021: Vernieuwen van Taveerne terras	16
6.	Suite & Breakfast	16
	Taakstellingen bij punt 6:	17
	Verhogen van de bezettingsgraad van alle S&B kamers cf recap.	17
	Versimpelen van de boekingssysteem (SEM / Website)	17
7.	Vergaderlocaties	17
8.	Signing.....	17
9.	Herinrichting Expositie (Projectplan #5901)	17
10.	Wisseltentoonstellingen	17
11.	Herinrichting Kasteel (Projectplan #5902)	17
12.	Werkplekken.....	17
13.	Kindervesting (projectplan #5811)	17
14.	Herinrichting Museum Depot (projectplan #5815)	17
15.	Masterplan Gebouwen en terreinen	17
16.	Vervoer en mobiliteit.....	18
17.	Werkprocessen en personeel	18
18.	Horeca	18
19.	Duurzaamheid	19
20.	ICT	19

1. Openingstijden & Toegangsprijzen

In de begroting 2020 en 2021 is rekening gehouden met onderstaande openingstijden:

2020 - Vanaf 22 maart	Museum / Winkel	Taveerne / Terras
Dagelijkse openstelling Laag seizoen Jaarrond	10:00uur tot 17:00uur	10:00uur tot 17:00uur
Dagelijkse openstelling Hoog seizoen vanaf 1 mei – 31 augustus	10:00uur tot 17:00uur	10:00uur tot 19:00uur

HOOG: Van 25 april 2020 (meivakantie) starten einde zomervakantie einde 30 augustus – eventueel verlengen bij succes

2021 - Vanaf 1 januari	Museum / Winkel	Taveerne / Terras
Dagelijkse openstelling Laag seizoen Jaarrond	10:00uur tot 17:00uur	10:00uur tot 17:00uur
Dagelijkse openstelling Hoog seizoen vanaf 1 mei – 31 augustus	10:00uur tot 17:00uur	10:00uur tot 19:00uur

Het streven is om vanaf 2021 het seizoen te starten vanaf 22 maart tm 30 oktober – afhankelijk van resultaat 2020

In de begroting 2020 en 2021 is rekening gehouden met onderstaande prijzen:

Toegangsprijzen Loevestein	2019	2020	2021
Volwassenen	€14,00	€14,00	€14,50/15,00
Kinderen tm 3 jaar	Gratis	Gratis	Gratis
Kinderen 4 tm 12 jaar	€9,50	€9,50	€10,00
Tieners 13 tm 18 jaar	€9,50	€14,00	€14,50/15,00
Parkeertarief	Niet van toepassing	€2,00 / €3,00	€2,00 / €3,00
Jaarkaart Loevestein	Niet van toepassing	€15,00 / 25,00	€26,00
Familiekaart Loevestein	Niet van toepassing	€pm	€pm
Toeslag museumkaarthouders bij Vesting Evenementen	Niet van toepassing	€5,00	€5,50
Toeslag bij wisselexposities	Niet van toepassing	Variabel	Variabel

Tieners (gelijk aan museumkaart) betalen het volle tarief

In het verlengde van bovenstaande verruiming van openingstijden i.c.m. de mix aan voorstellen/verbeteringen in de jaren 2020, 2021 en verder stellen wij ons de volgende doelen:

	Aantallen betalende bezoekers	Opbrengst betalende bezoekers	Stijging in €	Stijging Aantallen
2019	75.000	€ 600.000 / € 8,00		
2020	87.000	€ 764.000 / € 8,78	+ €164.000	+12.000 / 16%
2021	100.000	€ 902.500 / € 9,00	+ €138.500	+13.000 / 15%

Effecten op personeelskosten

In de begroting 2020 en 2021 is rekening gehouden met onderstaande variabelen:

	2019	2020	2021
Aantal dagen open	227 dagen	321 dagen	362 dagen
Uren inzet gidsen	3800 uren	4.725 uren	5.225 uren
Uren inzet receptie	1.400 uren	2.250 uren	2.550 uren
Uren inzet winkel vrijwilligers	1.400 uren	1.400 uren	1.700 uren

Deze variabelen hebben invloed op de totale personeelskosten:

	Begroot 2019	Begroot 2020	Toename kn	Begroot 2021
Brutolonen	555.000	665.775	110.775	704.625
Sociale lasten en pensioenen	149.000	179.760	30.760	190.249
Reserveringen	5.000	7.500	2.500	7.500
Zorgkosten personeel	1.500	2.500	1.000	2.500
Kosten vrijwilligers	12.500	11.500	-1.000	11.500
Reiskosten personeel	22.250	24.800	2.550	25.100
Ingeleend personeel	409.500	477.000	67.500	486.738
Realisatie Hugojaar	50.000	0	-50.000	0
Overige personeelskn	31.500	34.767	3.267	36.134
Totaal personeelskn	1.236.250	1.403.602	167.352	1.464.346

Taakstellingen bij punt 1:

- Aantal betalende bezoekers 2020 naar 87.000 - €764.000 / €8,78
- Aantal betalende bezoekers 2021 naar 100.000 - €902.500 / €9,00
- Aantal betalende bezoekers 2030 naar 300.000 - €2.700.000 / €9,00

Hiermee worden de stijgende kosten van meer personeelsinzet volledig gedekt door stijgende inkomsten uit kaartverkoop

2. (Gedeeltelijke) Afsluiting vesting (Projectplan #5812)

Het gedeeltelijk afsluiten van de vesting zal naar onze overtuiging enorm bijdrage aan de verkoopbaarheid van het Vesting terrein en is om deze reden een van de belangrijkste projecten te realiseren in het vroege voorjaar van 2020.

3. Receptie & Kaartverkoop

Zoals onder punt 1 reeds toegelicht heeft dit punt een stijging van de loonkosten tot gevolg:

	2019	2020	2021
Aantal dagen open	227 dagen	321 dagen	362 dagen
Uren inzet gidsen	3800 uren	4.725 uren	5.225 uren
Uren inzet receptie	1.400 uren	2.250 uren	2.550 uren
Uren inzet winkel vrijwilligers	1.400 uren	1.400 uren	1.700 uren

Daarnaast verwachten wij ook een aantal efficiency slagen te kunnen maken in de bestaande werkwijzen. Het herorganiseren van de receptie functie zal op andere plekken in de organisatie verlichting en verbetering te weeg brengen.

4. Winkel &
5. Taveerne (Projectplan #5814)

Op de huidige oppervlakte van de winkel, welke nagenoeg gelijk is aan de oppervlakte van de Taveerne, wordt circa €60.000 winkelomzet gegenereerd. Op de huidige oppervlakte van de Taveerne wordt circa €360.000 horecaomzet gegenereerd.

Door het winkeloppervlak slimmer te gebruiken is het onze overtuiging dat we zowel de omzet van de Taveerne als die van de winkel kunnen laten stijgen.

Daarnaast geeft een slimmer gebruik van de beschikbare (winkel) ruimte meer Sales mogelijkheden, waaronder de verhuur van het ‘Taveerne Lokaal’ voor kleinere gezelschappen.

Begroting	2019	2020	2021
Omzet Taveerne	€ 362.500	€414.700 (+14% / +€52.500)	€ 443.950 (+7% / €29.250)
Omzet Winkel	€ 60.000	€ 65.000 (+8% / + € 5.000)	€ 70.000 (+7% / + €5.000)
Omzet verhuur Taveerne ‘lokaal’	Niet van toepassing	€5.250 (+ horeca opbrengsten)	€6.750 (+ horeca opbrengsten)

Taakstellingen bij punt 4 & 5 :

- Omzet stijging Taveerne met €52.500 (2020) en €29.250 (2021)
Omzet stijging winkel €5.000 (2020) en €5.000 (2021)
- 2020: Realiseren van een nieuwe (Lunch & Bistro) kaart
- 2020: Realiseren van een concept met bediening
- 2021: Vernieuwen van Taveerne terras

6. Suite & Breakfast

De hele blok van de S&B wordt omgevormd tot ‘hotel’. We moeten proberen geen bedrijfsactiviteiten door elkaar te laten lopen. Dit geeft zowel intern als extern (met gasten) veel ‘onrust’. Er is dan ook besloten om vanaf 22-03-2020 gene horeca partijen meer te verkopen in de Musketier (ontbijtzaal) en Piekenier.

Mogelijk zullen we op termijn extra kamers kunnen realiseren in de Piekenier en Muskitier. Dit voornemen is nog niet becijferd en opgenomen in een projectplan.

Intern moeten we onze processen zo organiseren en vereenvoudigen, dat potentiële gasten sneller / directer een boeking kunnen maken waarop wij snel en eenvoudig operationeel kunnen reageren.

In de begroting 2020 en 2021 is rekening gehouden met onderstaande uitgangspunten:

	2019		2020	
	Gem. % bezetting	Omzet per kamer	Gem. % bezetting	Omzet per kamer
Officierskamer	29,20%	€ 16.852	45,00%	€ 22.500
Commandeurskamer	20,50%	€ 11.266	35,00%	€ 16.500
Commieskamer	16,20%	€ 5.771	25,00%	€ 7.000
Soldatenhuisje	27,60%	€ 12.881	45,00%	€17.500
Totaal		€ 46.770		€63.500

Taakstellingen bij punt 6:

- Verhogen van de bezettingsgraad van alle S&B kamers cf recap.
- Versimpelen van de boekingssystematiek (SEM / Website)

7. Vergaderlocaties

De kosten voor het aanpassen / vernieuwen van deze beide locaties is volledig opgenomen in het investeringsvoorstel bij de begroting.

8. Signing

De kosten hiervan dienen te worden gedekt uit de lopende exploitatiebegroting.

9. Herinrichting Expositie (Projectplan #5901)

De kosten hiervan dienen te worden gefinancierd uit nog te verstrekken of eerder verstrekte subsidie gelden. De mutaties op de afschrijvingslast is zichtbaar gemaakt in de begroting.

10. Wisseltentoonstellingen

Er zijn beperkte middelen geprognosticeerd in de exploitatiebegroting. Eventuele meerkosten dienen te worden gefinancierd uit nog te verstrekken of eerder verstrekte subsidie gelden.

11. Herinrichting Kasteel (Projectplan #5902)

De kosten hiervan dienen te worden gefinancierd uit nog te verstrekken of eerder verstrekte subsidie gelden. De mutaties op de afschrijvingslast is zichtbaar gemaakt in de begroting.

12. Werkplekken

De kosten hiervan dienen te worden gedekt uit de lopende exploitatiebegroting.

13. Kindervesting (projectplan #5811)

De kosten hiervan dienen te worden gefinancierd uit nog te verstrekken of eerder verstrekte subsidie gelden. De mutaties op de afschrijvingslast is zichtbaar gemaakt in de begroting.

14. Herinrichting Museum Depot (projectplan #5815)

De kosten hiervan dienen te worden gefinancierd uit nog te verstrekken of eerder verstrekte subsidie gelden. De mutaties op de afschrijvingslast is zichtbaar gemaakt in de begroting.

15. Masterplan Gebouwen en terreinen

De kosten voor een haalbaarheidsstudie dienen te worden gefinancierd uit nog te verstrekken of eerder verstrekte subsidie gelden. De mutaties op de afschrijvingslast is (voor zover mogelijk) zichtbaar gemaakt in de begroting.

Daarnaast is het realiseren van een tijdelijke loods in de begroting opgenomen, omdat het kasteel voornamelijk toegewezen wordt aan de museale functie en de beoogde herbouw van historische gebouwen (zie ambitieplan) over de komende jaren nog niet gerealiseerd is. Om de benodigde exploitatie veilig te kunnen stellen is het plaatsen van een tijdelijke loods noodzakelijk. De kosten daarvoor zijn in de begroting opgenomen.

16. Vervoer en mobiliteit

De kosten hiervan dienen te worden gedekt uit de lopende exploitatiebegroting.

17. Werkprocessen en personeel

De kosten hiervan dienen te worden gedekt uit de lopende exploitatiebegroting.

18. Horeca

Niet alleen wegens de WAB en de WAADI, maar ook om aan de wens van de horeca medewerkers tegemoet te komen en meer betrokken (en kwalitatief goed) personeel te trekken en te behouden is het ons streven om de horeca medewerkers 'naar' Loevestein te halen.

Wat betreft het Horeca personeel zijn wij voornemens het volledige personeelsbestand van Kolibrie in eigen beheer te gaan nemen.

Door de veranderende wetgeving (WAB) stijgen de kosten van een tussenpersoon zoals Kolibrie. In de begroting 2020 is een vergelijk gemaakt tussen de kosten van de verschillende scenario's.

	Omschrijving	Kosten
Optie 1	Horeca CAO 38 uur	€ 407.000
Optie 2	Museum CAO 36uur	€429.280
Optie 3	Kolibrie obv nieuwe 2020 tarieven	€466.490
Optie 4	Opdelen van activiteiten	Niet berekend

Omdat we nog er nog niet geheel uit zijn hebben wij in de begroting 2020 Optie 2 opgenomen. Onze voorkeur gaat echter uit naar Optie 1 waarbij we naast de museum CAO voor het museum personeel de Horeca CAO toepassen voor het horeca personeel. Iets wat we feitelijk ook doen in de huidige situatie en optie 3.

Stelregel is dat de CAO van de bovenliggende activiteit geldt. Dat wil zeggen de MUSEUM CAO. Het blijkt, na navraag bij beide CAO vertegenwoordigers, dat dit de verstandigste keuze is voor de langere termijn. Hiermee voldoen we aan alle wetgeving waaronder de WAB.

Optie 1:

Het naast elkaar voeren van twee CAO's is voor de museum CAO partijen (museum vereniging) geen probleem. De Horeca partijen hebben meer problemen. Dit lijkt geen haalbare of veilige optie.

Optie 3:

Het blijven verlonen bij Kolibrie (of anders) is behalve duurder ook geen wenselijke situatie voor (met name) het structurele horeca personeel en de directie / management van Loevestein.

Optie 4:

Het splitsen van de activiteiten van Loevestein vraagt een enorme inspanning op administratief gebied die we simpelweg (op dit moment) niet kunnen waarmaken. Daarbij komt tevens dat het feit dat een splitsing op papier nog niet wil zeggen dat CAO partijen / belastingdienst etc niet kunnen stellen dat het alsnog een bedrijf is. Er is immers eenheid van leiding.

Bovenstaande opties hebben wij besproken met specialisten binnen FSV, Museumvereniging en Koninklijke Horeca Nederland.

19. Duurzaamheid

De kosten hiervan dienen te worden gedekt uit de lopende exploitatiebegroting.

20. ICT

- Smart Event Manager – Horeca planning Systeem
De kosten voor de implementatie van dit systeem zijn opgenomen in de begroting van 2020.
- Vervanging van collectie registratiesysteem Adlib naar Memorix
De kosten voor de implementatie van dit systeem zijn opgenomen in de begroting van 2020.
- Vernieuwen WIFI systeem op de vesting Loevestein en binnen de vergaderruimtes
De kosten voor het vernieuwen van de benodigde hardware is opgenomen in de investeringsplanning bij de begroting 2020. Eventuele implementatie kosten worden gedekt binnen de exploitatiebegroting.
- Aanschaf vervangende MFP (printer) op kantoor.
De kosten voor het vernieuwen van de benodigde hardware is opgenomen in de investeringsplanning bij de begroting 2021. Eventuele implementatie kosten worden gedekt binnen de exploitatiebegroting.