

versie 4.1 Inspiratienota Plan v Aanpak SBCAVM 17-10-2014.doc

# **PLAN VAN AANPAK & INSPIRATIENOTA**

**BESTUURLIJKE PRIORITEITEN**

**STICHTING BEHEER COLLECTIE AMSTERDAM VERVOER MUSEUM (SBCAVM)**

**i.o.**

# INHOUDSOPGAVE

- 1.0. Inleiding 3
- 1.1. Omschrijving activiteiten 3
- 1.2. Prioriteiten 4
- 1.3. Analyses 4
  - 1.3.1. Intern 4
  - 1.3.2. Extern 8
  - 1.3.3. SWOT-analyse 9
- 2. Het bestuur 10
- 3. Business Case 2014-2020 11
  - 3.1. Missie, visie, strategie 11
  - 3.2. Doelstellingen 12
  - 3.3. Strategie 12
  - 3.4. Communicatieplan 13
    - 3.4.1. Relatieschema 13
    - 3.4.2. Communicatiestrategie 14
    - 3.4.3. Doelen Fase I, bestuursstructuur organisatie 14
    - 3.4.4 Sociale Media 16
  - 3.5 Voor 2014 en de dienstregeling voor de ontwikkeling 19
  - 3.6 Marketing 19
  - 3.7. Sales 19
- 4. Ontwikkelen exploitatiemodel collectie Amsterdam 20
  - 4.1. Begroting 20
  - 4.2. Productontwikkeling 20
  - 4.3. Andere samenwerkingsverbanden 20
- 5. Personeel 20
- 6. Administratieve organisatie 20

# PLAN VAN AANPAK & INSPIRATIENOTA

## BESTUURLIJKE PRIORITEITEN STICHTING SBCAVM

### 1. INLEIDING.

De stichting Beheer Collectie Amsterdam Vervoer Museum (SBCAVM) wordt in 2014 opgericht, naar aanleiding van het aankopen van de trams uit de boedel van het failliet verklaarde Amsterdams Openbaarvervoer Museum (AOM). De financiering van de aankoop was afkomstig uit zeer diverse bronnen, en de collectie werd tijdelijk ondergebracht in de Tramweg-Stichting (TS). Onder diens verantwoordelijkheid is ook stalling gezocht en gevonden voor de ca. 50 objecten, nadat de tijdelijke gemeentelijke stallingsruimte in Amsterdam-Noord moest worden ontruimd.

De trams uit de AOM-boedel die nu eigendom zijn van de TS staan opgeslagen in Wervershoof en bij de EMA/RETM aan de Karperweg/Havenstraat. Drie wagens staan in de remise Lekstraat van het GVB.

De TS is noch statutair, noch financieel ingericht om deze specifieke Amsterdamse collectie vanuit een structureel, continu eigendom te beheren. Het bestuur van de TS heeft daarom steeds gezocht naar een oplossing middels andere, eventueel nieuw op te richten organisatie(s) voor behoud en beheer.

Bij het overlijden van de Amsterdamse tramliedhebber Han van Dijk in 2013 werd de TS als erfgenaam aangewezen. De nalatenschap, groot circa € 102.000 werd met de bijbehorende voorwaarde van besteding aan de collectie Amsterdamse trams door de TS geaccepteerd. Dit bedrag is door de TS voorzien als startkapitaal bij de oprichting van de stichting SBCAVM en hierdoor kan deze collectie Amsterdams trammaterieel door TS aan de stichting SBCAVM worden overgedragen.

Uitgaande van de gedachte dat stalling (voor ca. € 25 per m<sup>2</sup>) en beheer op jaarbasis ca. €30.000 vragen, zou de nalatenschap voldoende zijn om de eerste twee à drie jaar de kosten te dekken. Een periode waarin:

- a) Een exploitatiemodel moet worden ontwikkeld dat deze kosten op langere termijn ook kan dekken;
- b) De "collectie Amsterdam" wordt samengesteld op basis van cultuurwaarde en publieksparticipatiemogelijkheden in de presentatie van het trammuseum, vanaf hier Amsterdam Vervoer Museum (AVM) genoemd;
- c) De exploitatieorganisatie van het museum zich zodanig ontwikkelt dat het exploitatiemodel (zie a) ook daadwerkelijk kan worden uitgevoerd.

Op dit moment verzamelt de SBCAVM de jaarrekeningen van de stakeholders, om die als eerste aanzet (ontwikkeling van startpunt) te gebruiken bij de opzet van een exploitatiemodel voor het AVM.

Aan de overdracht van deze collectie en financiële middelen van TS aan SBCAVM zal een nog op te stellen overdrachtsovereenkomst ten grondslag liggen.

### 1.1. OMSCHRIJVING ACTIVITEITEN

Het op uitnodiging van de TS gevormde kandidaat-bestuur van de SBCAVM i.o. kwam voor het eerst bijeen op 23 januari 2014 en heeft sindsdien maandelijks vergaderd. Er zijn concept-statuten opgesteld. De feitelijke oprichting van de SBCAVM is gepland voor de tweede helft van 2014.

In deze nota wordt onderscheid gemaakt tussen activiteiten in **Fase I**: de stichting is in oprichting, er is een voorlopig bestuur dat handelt volgens de concept-statuten; en **Fase II**: de stichting is opgericht en fungeert als zelfstandig rechtspersoon. Deze fase komt vooral ter sprake vanaf paragraaf **3.5**, en zal nader worden ingevuld in overleg met de stakeholders.

## 1.2. PRIORITEITEN.

Door het eigendom van de voormalige AOM-collectie over te nemen, wordt het bestuur van de SBCAVM geconfronteerd met een aantal vraagstukken. De collectie is namelijk geen afgerond geheel, maar maakt deel uit van een zeer diverse, stadsbrede verzameling openbaar-vervoerobjecten, die tot stand is gekomen door de inspanning van velen. Eén van de eerste taken zal dan ook zijn, een compleet overzicht van alle objecten, en vervolgens een collectieplan, op te stellen. De vraagstukken zijn als volgt samen te vatten:

- Wat is nodig voor behoud en beheer van de collectie in brede zin (o.a. door het ontwikkelen van een collectieplan t.b.v. collectiebeleid);
- Hoe is de exploitatie van de collectie te optimaliseren - mede ten dienste van niet-exploiteerbare objecten;
- Hoe is de huidige (bestaande) bestuursstructuur van museale/toeristische OV-organisaties in Amsterdam;
- Hoe is de toekomstige bestuursstructuur van deze museale/toeristische OV-organisaties te optimaliseren;
- Hoe kunnen de vaak al veel langer actieve Amsterdamse organisaties en daarbij nauw betrokken sleutelfiguren betrokken blijven bij het openbaar-vervoererfgoed;
- Wat is nodig voor een deugdelijke organisatie:
  - beginbalans,
  - verkrijgen via fiscus (inspectie Den Bosch) van Culturele ANBI-status,
  - overleggen met fiscus tav. BTW-verplichtingen,
  - opzetten donateursstructuur.
- Wat moet er notarieel geregeld worden in de statuten van een (overkoepelende) beheersorganisatie, eventueel aangevuld met een reglement, op te stellen door bestuur;
- Hoe wordt het oprichten van de stichting en het formuleren en uitvoeren van beleid in de tijd gefaseerd (inschrijving bij de KvK, enz.) na gesprekken met de stakeholders?

## 1.3. ANALYSES

### 1.3.1. INTERN

Bij het formuleren van beleid wil het bestuur zich naast belangrijke interne zaken ook laten leiden door de belangen en problematieken van alle in dit werkveld actieve organisaties in Amsterdam. Die aspecten worden hieronder voorlopig door ons in kaart gebracht, in afwachting van een nadere precisering door de betrokkenen zelf, als onderdeel van **Fase I** van het oprichtingsproces. Hiertoe worden afspraken gemaakt met deze betrokkenen.

De kolommen 'Huidig belang' en 'Huidige problematiek' zijn geschreven vanuit het perspectief van de stichting SBCAVM.

"Belang" is daarbij geïnterpreteerd als: het belang van de desbetreffende organisatie in de huidige situatie.

De namen in de kolom 'Vertegenwoordigd door' zijn slechts indicatief, op basis van de correspondentie gevoerd met de respectievelijke organisaties in het kader van de hierboven genoemde gesprekken.

Organisatie	Doel	Huidig belang	Huidige problematiek	Vertegenwoordigd door
<b>AOM</b> (Amsterdams Openbaar Vervoermuseum)	* Een museum voor het Amsterdams Openbaar Vervoer	-	* Ging failliet in 2010	-
<b>Tramweg-Stichting (TS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* verwerven/doen verwerven van Nederlands tramweg-materieel</li> <li>* beheer en in goede, historisch verantwoorde staat brengen hiervan</li> <li>* in eigendom of bruikleen overdragen van dit materieel</li> <li>* ontwikkelen en instand houden kennis</li> <li>* alles van belang enz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* heeft financiële middelen gefourneerd voor de restauratie en stalling van Amsterdamse trams;</li> <li>* zekerstelling AOM collectie voor de lange termijn, door overdracht aan specifiek Amsterdamse beheerorganisatie;</li> <li>* museaal onderdak voor andere A'damse TS-trams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Stallingsruimte.</li> <li>* Ontbreken Collectieplan Amsterdam</li> <li>* Ontwikkelen Bestuurlijke structuur Museale OV-omgeving</li> <li>* financiering op langere termijn</li> <li>* exploitatie stadsritten Amsterdam met TS-wagens</li> <li>Lekstraat is niet ingebed in bestuurlijke structuur</li> </ul>	Jos Koopmans (vz.), Rob Kievit (secr.), Peter Kalse (erelid), Johan v.d. Hurk (lid), Raymond Naber (lid)
Stichting Electriche Museumtramlijn Amsterdam ( <b>EMA</b> )	* beheer en exploitatie van museumtramlijn Haarlemmermeerstation - Bovenkerk	<ul style="list-style-type: none"> <li>* goedgekeurd trammaterieel voor exploitatie</li> <li>* aantrekkelijkheid voor het publiek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* onderhoud infrastructuur</li> <li>* landelijke regelgeving en inspectie</li> <li>* relatie met GVB</li> <li>* relatie met Prorail</li> <li>* relatie met overheden, I&amp;M, Amstelveen, deelraad A'dam-Z</li> </ul>	Jan Henk Peereboom (vz.), Mike den Hollander (penn.)

Organisatie	Doel	Huidig belang	Huidige problematiek	Vertegenwoordigd door
Vereniging Rijdend Elektrisch Tram-Museum ( <b>RETM</b> ), Amsterdam	<ul style="list-style-type: none"> <li>* beheren van historische trams, deels van particuliere eigenaars</li> <li>* werven van fondsen via donaties enz.</li> <li>* organisatie van vrijwilligers die als personeel fungeren op de museumlijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* beschikbaarheid van de museumlijn voor exploitatie</li> <li>* toeristisch aantrekkelijk zijn door historisch materieel en dienstregeling</li> <li>* het inzetten van wagens in bezit van particulieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* beschikbaarheid van rijdend personeel</li> <li>* onderhoud materieel</li> <li>* relatie met GVB</li> <li>* stallingsruimte</li> </ul>	<p>Robert Logger (vz.) Balt Korthals Altes (secre)</p> <p>Bianca Swart (lid)</p>
<b>Stichting Tramwerk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* optreden als inlener van Melkert-werknemers e.d.</li> <li>* uitvoerder van restauratieproject en i.o.v. TS en derden</li> <li>* kennisoverdracht industrieel erfgoed en monumenten van techniek en bedrijf</li> <li>* werkterrein: historische objecten uit heel Nederland, niet alleen Amsterdam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Veilig stellen van kennis en ervaring van de vrijwilligers t.b.v. behoud en beheer collectie Amsterdam</li> <li>* Medewerkers onderbrengen in nieuwe beheer-organisatie SBCAVM</li> <li>* Indien dat is geregeld kan de stichting worden opgeheven</li> <li>* bestaande afspraken met GVB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Het kunnen voortzetten van het restauratiewerk op hetzelfde niveau</li> <li>* Gebrek aan vertrouwen in samenwerking met andere partijen in Amsterdam</li> <li>* Stallingsruimte</li> <li>* Bestuurlijke inbedding</li> <li>* Financiering</li> <li>* Motivatie van vrijwilligers</li> </ul>	<p>Jos Koopmans (vz.), Hans de Meij (penn.)</p>
Stichting Behoud en Restauratie Amsterdamse Museumbussen ( <b>BRAM</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>* een representatieve collectie historische bussen uit de regio Amsterdam bij elkaar brengen, behouden en restaureren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* exploitatie, zelfstandig en in het kader van bredere vervoers-evenementen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* stallingsruimte voor de huidige collectie van 10 bussen</li> <li>* financiering</li> <li>* museaal kader</li> <li>* beschikbaarheid vrijwilligers</li> </ul>	<p>Remy den Hartog (vz.), Mike den Hollander</p>

Organisatie	Doel	Huidig belang	Huidige problematiek	Vertegenwoordigd door
Genootschap Amsterdamse Tram, opgericht door <b>Frits van der Gragt</b>	* de voormalige AOM-collectie redden van de sloop door fondsen te werven		* de financiers willen voortgang zien	Frits van der Gragt
Stichting Museum Openbaar Vervoer En straatbeeld Amsterdam ( <b>MOVE</b> )	* beheer, behoud en restauratie van rijdend en varend erfgoed van de regio Amsterdam	* relatie met andere historische OV-modaliteiten * beheer en exploitatie van IJ-veer nr. X	* brede doelstelling * financiering	Frank Hemminga (adviseur), Tonny Hodes (vz.), Ronald Bos (bestuurslid)
Gemeentelijk Vervoerbedrijf <b>GVB</b>	* verzorgen van het OV in opdr. van Stadsregio Amsterdam * beheer en onderhoud infrastructuur i.o.v. Gemeente Amsterdam	* commerciële exploitatie van het OV in Amsterdam * goodwill door ritten historische trams	* medegebruikers van het tramnet: verstoring, slijtage, energieverbruik * te veel gesprekspartners uit de trammuseumwereld	(fase II)

Naast de puur op Amsterdamse objecten gerichte organisaties hierboven zijn er ook nog elementen te onderscheiden die refereren aan de bredere missie van RETM, een *Nederlands* trammuseum te willen zijn met de nadruk op Amsterdam(se trams). Niet-Amsterdams Nederlands materieel is aanwezig op de Museumlijn in de vorm van trams uit Groningen (replica), Den Haag, Rotterdam en Utrecht. Vermeldenswaard zijn in dit verband ook de volgende organisaties:

Organisatie	Doel	Huidig belang	Huidige problematiek	Vertegenwoordigd door
Stichting <b>Stichts Trammuseum</b> (SSTM)	* beheert en restaureert in Amsterdam een aantal trams uit de provincie Utrecht	* stallingsruimte NBM-trams * werkplaatsruimte NBM-trams * exploitatiemogelijkheid * plannen remise Nieuwegein	* geen onderdak in Utrecht * geen inhoudelijke band met Amsterdam	Johan van der Hurk

Organisatie	Doel	Huidig belang	Huidige problematiek	Vertegenwoordigd door
Historisch Genootschap <b>De Blauwe Tram</b> : beheert archieven, documentatie en relikwieën van de NZH, ondergebracht bij de TU Delft	* verwerven van documentatie en voorwerpen * restaureren, conserveren, catalogiseren * tentoonstellen en publiceren	* aandacht voor de geschiedenis van de NZH-trams in en om Amsterdam	* toek. bestemming van de collectie ingeval van vertrek bij de TU Delft	Georg Groenveld, Raymond Naber
NZH-museum <b>Haarlem</b>	* het tonen van de bedrijfsgeschiedenis van het NZH tram- en busbedrijf		* bouwplannen op huidige locatie (Connexion-terrein) * verweesde positie van NZH-trams: geen conservator	
Stichting <b>Veteraan Autobussen (SVA)</b>	* museaal beheer van Nederlandse autobussen	* bezit enkele Amsterdamse collectiestukken		

### 1.3.2. EXTERN

Het bestuur streeft ernaar om in de beleidsvoorbereiding kennis te nemen van belangrijke factoren die vanuit externe partijen het beleid zullen beïnvloeden. Daarbij moet gedacht worden aan:

- Ontwikkelingen op het gebied van (mobiel) erfgoed. Ontstaan van de nieuwe erfgoedwet. (RCE/ Ministerie OCW DCE/MCN). Opnemen van collectie in Nationaal Register Mobiel Erfgoed;
- Ontwikkelingen op het gebied van infrastructuur en milieu . Ontstaan van de nieuwe omgevingswet (RCE/Ministerie van IenM/ HRN) ;
- Ontwikkelingen op het gebied van railvervoer, zoals het ontstaan van de aan de spoorwegwet 2012 gekoppelde Algemene Maatregel van Bestuur voor Bijzonder Spoor, als vervanger van de Lokaalspoor en Tramwegwet (Min van IenM/ILT/HRN);
- Het mogelijk zoeken naar (kwalitatief) voldoende en betaalbare depotruimte.
- Onderzoeken en kennis verzamelen op het gebied van trends;
  - Macrotrends (NBTC/Min EZ/Amsterdam Marketing)
  - Toeristische trends (Amsterdam Marketing/FederatieAmsterdamMuseum)
  - Consumententrends (Amsterdam Marketing)
  - Formuleren conclusies bestuur
- Marktanalyse *toerisme* (NBTC/Amsterdam Marketing)
  - Nederland (Leisure Board/Metropoolregio)
  - Internationaal (id+ERIH+NBTC/Amsterdam Marketing)
- Marktanalyse *arbeidsmarkt* (UWV/NVC/Boekmanstichting)



### 1.3.3. SWOT-analyse.

Op basis van de interne en externe analyses stelt het bestuur een SWOT-analyse samen. Hierin worden sterktes en zwaktes en kansen en bedreigingen (lett: uit het engels: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities en **T**hreats), beschreven. De uitkomsten van deze SWOT-analyse worden gebruikt bij het opstellen van de BUCA en de daarbij op te formulering van Missie, Visie en Strategie (zie hfdst.3).

Wat wordt hier geanalyseerd? De huidige situatie van het Amsterdamse OV-museummaterieel en de organisaties daaromheen.

Een voorzet:

<p><b>Strengths</b></p> <p>Representatieve verzameling A'damse trams</p> <p>Met metro, bussen en schepen een totaalbeeld van OV</p> <p>Goodwill bij het publiek</p> <p>Relatie met het GVB</p>	<p><b>Weaknesses</b></p> <p>Bestuurlijke versnippering</p> <p>Geen museaal kader of collectieplan</p> <p>Geen centrale huisvesting/presentatie</p>
<p><b>Opportunities</b></p> <p>Samenhangend collectiebeleid</p> <p>Toeristische arrangementen</p> <p>Kennisoverdracht en -codificering</p>	<p><b>Threats</b></p> <p>Wegvallen stallingsruimte</p> <p>Wegvallen exploitatiemogelijkheden</p> <p>Gebrek aan financiering</p> <p>Vergrijzing</p>

## 2. Het bestuur.

Het bestuur van SBCAVM zou in zijn volle omvang uit maximaal 7 personen mogen bestaan. De volgende kwaliteiten moeten daarbij zo veel mogelijk aanwezig zijn in het bestuur als geheel, teneinde de geformuleerde missie, visie en strategie met succes te kunnen realiseren :

- Bestuurservaring/bruggenbouwer/goede contacteigenschappen/goed toegankelijk, ook voor de medewerkers in het veld (op de werkvloer) ;
- Voldoende abstractieniveau om te besturen;
- Financiële deskundigheid, ook met directe betrekking op 'not for profit' organisaties en daaraan gerelateerde mogelijke fiscale beperkingen en voordelen;
- Deskundigheid op het gebied van samenwerking met subsidiegevers en het verwerven van fondsen;
- Organisatiedeskundigheid, waarbij het HRM zich zal toespitsen op structureel vrijwilligersbeleid;
- Voldoende kennis op het gebied van communicatie, marketing en sales;
- Technische kennis van materieel, (mogelijk in de toekomst) behorend tot de collectie;
- Historische kennis van Openbaar Vervoer, landelijk, regionaal en lokaal, dit in relatie tot het ontwikkelen en uitvoeren van collectiebeleid;
- Museologische belangstelling en historische conservatorkennis;
- Praktisch netwerk in de wereld van Amsterdam, van de railmusea, het mobiel erfgoed, Openbaar Vervoer en toerisme;
- Voldoende beschikbare tijd om ook in de aanvangsfase, adequaat te kunnen besturen;
- Echte, intrinsieke belangstelling voor de onderwerpen/verhalen die door de stichting worden beheerd, waarbij de wens eventuele kennis te delen/verkrijgen cruciaal is.

### 3 Business Case (BUCA) 2014 - 2020

#### 3.1 Missie, visie, strategie, als basisprincipes voor uitstippelen uitvoeren van beleid.

Missie	Visie
<p>Waarvoor we staan:</p> <p>De SBCAVM is de collectie-beheerorganisatie van het op te richten Openbaar Vervoer Museum Amsterdam (OVMA).</p>	<p>Waarvoor gaan we:</p> <p>De SBCAVM is een transparante organisatie, binnen een duidelijk gestructureerd Openbaar Vervoer Museum Amsterdam</p>
<p>Gericht op organisatie:</p> <p>De SBCAVM stelt een collectieplan op, waarin de collectie wordt beschreven, zodanig dat het zal bijdragen aan een succesvolle museumregistratie van OVMA. Dat betekent dat naast de collectiebeschrijving, duidelijk beleid wordt geformuleerd over verwerving, beheer en afstoting/vervreemding.</p>	<p>Gericht op omgeving</p> <p>De SBCAVM onderhoudt nauwe contacten, met organisaties en/of overheidsinstellingen die op gelijksoortig gebied actief zijn, alsook met de medewerkers en financiers.</p>
<p>Wie zijn we?</p> <p>De Collectiebeheerorganisatie van OVMA. Wij zorgen voor verantwoord beheer van de collectie, waarbij het delen van (historische en technische) kennis centraal staat, zodat het beheer ook op langere termijn kan worden gecontinueerd.</p>	<p>Hoe gaan we met de wereld om?</p> <p>De SBCAVM wil voor de omgeving een open en makkelijk benaderbare organisatie zijn. Waar mogelijk tracht de organisatie zoveel mogelijk vanuit duurzaamheidsprincipes te werken. Dat vraagt om respect voor de omgeving en een interne bewustwording van deze houding.</p>
<p>Identiteit:</p> <p>De SBCAVM is in de aard een vrijwilligersorganisatie, waarin mensen uit hun activiteiten zodanige voldoening kunnen scheppen, dat zij ook voor de langere termijn aan onze organisatie verbonden willen blijven.</p> <p>Waarden:</p> <p>Hoewel een vrijwilligersorganisatie, is het een belangrijk streven de kwaliteit van de organisatie en van het door die organisatie gerealiseerde werk van professioneel niveau te laten zijn. De vrijwilligersraad sluit op termijn een beperkte invulling door betaalde professionals niet uit, vooral niet als dit de continuïteit van de organisatie ten goede komt.</p>	<p>Toekomst, droom</p> <p>In de komende jaren ontwikkelt het OVMA zich als een leidende museumorganisatie, die tot voorbeeld strekt van collega-organisaties. Met deze collega-organisaties wordt een nationaal platform gevormd dat als Nederlands Elektrisch Trammuseum kan fungeren.</p>

Missie	Visie
<p>Vanuit een lang verleden:</p> <p>De geschiedenis van het vervoer in Amsterdam is belangrijk, omdat het de stad een spiegel van haar geschiedenis voorhoudt. Op dit moment concentreert de collectie zich op de periode 1839 (eerste trein vertrekt uit Amsterdam naar Haarlem) tot heden. Verschillende deelverzamelingen zullen een eigen begrenzing in tijd gaan kennen.</p>	<p>Vanuit de verre toekomst</p> <p>De SBCAVM vormt een platform met onderwijsinstellingen, zodanig dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ook voor de lange termijn kwalitatief voldoende geëquipeerde medewerkers voorhanden zijn, zowel technisch als documentair en museologisch.</li> <li>*de SBCAVM legt zodanig goede contacten met het plaatselijke vervoerbedrijf, dat waar nodig gebruik kan worden gemaakt van de professionele kennis en inrichting die een dergelijke organisatie geacht wordt te bezitten.</li> </ul>
In principe tijdloos	Kan worden bijgesteld

### 3.2. Doelstellingen

De doelen die wij willen bereiken worden afgeleid van de missie en visie. Van hieruit wordt een strategie bedacht om deze tot een goed eind te brengen. Doelstellingen zijn tastbare resultaten die worden nagestreefd om de missie, visie en strategie van de organisatie te verwezenlijken. Om doelstellingen te kunnen halen dienen ze "SMARTI" te zijn: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden en Inspirerend.

Deze concretisering zal worden uitgevoerd in nauw overleg met de stakeholders.

### 3.3. Strategie

**De volgende vragen kunnen helpen bij het formuleren van een strategie:**

- Hoe gaan we onze resultaten bereiken?
- Op welke manieren is het mogelijk onze doelen te realiseren?
- Welke maatregelen moeten we nemen?
- Op welke manier willen wij dit uitdragen?
- Hoe zorgen we ervoor dat wij voortdurend leren?

**Het proces van implementatie van de strategie kent vier stappen.**

1. Strategische ideeën vertalen naar kenmerken (maatstaven). Keuze van een focus. Waar richten we ons op, wat is eerste stap?
2. Operationaliseren van strategische doelen tbv. realisatie. Opzetten van financiële en capaciteitsbegrotingen.
3. Monitor, als de strategie is geïmplementeerd, de prestaties.
4. Regelmatige evaluatie, volgend op het monitoren. Indien nodig aanpassing of vernieuwen van de strategie.

### 3.4. COMMUNICATIEPLAN.

#### 3.4.1. Relatieschema.

De stichting SBCAVM is een nieuwe organisatie. De realiteit gebiedt ons echter te erkennen dat in de afgelopen halve eeuw al verschillende individuen alsook organisaties en hun medewerkers actief zijn geweest, en nog zijn, rondom de geschiedenis van het Amsterdamse openbaar vervoer. Bij de opzet van dit relatieschema, waarbij verschillende publieksgroepen in die zin worden genoemd, zijn deze reeds bestaande organisaties etc. ingedeeld bij de interne groepen. Het begrip publieksgroepen is gedefinieerd als: "een groep van mensen, waarmee de organisatie nu of in de toekomst contacten onderhoudt of zal onderhouden, dan wel van afhankelijk is of zal worden".

De effectiviteit van een stichting met een overkoepelende doelstelling, zoals de SBCAVM, staat of valt met succesvolle communicatie met alle betrokken partijen. Om dat goed aan te pakken, wordt daar even bij stilgestaan. Verschillende sectoren vereisen een verschillende aanpak, niet per se na elkaar, maar wel duidelijk gestructureerd, waarbij beseft moet worden dat dit een ideaalbeeld is. In de praktijk lopen verschillende soorten communicatie door elkaar. Ruwweg gesteld vindt in **Fase I**, leidend naar de oprichting van de stichting, communicatie vooral plaats met de groep "Intern". In **Fase II**, wanneer de beheersorganisatie operationeel is, komt daar de communicatie met de groepen "Intermediair" en "Extern" bij.

Intern	Intermediair	Extern
Besturen	Redacties	College van B&W Amsterdam
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TS</li> <li>• EMA</li> <li>• RETM</li> <li>• St.Tramwerk</li> <li>• SSTM</li> <li>• MOVE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Parool</li> <li>* Telegraaf</li> <li>* AT5</li> <li>* RTVNH</li> <li>* nu.nl</li> <li>* ANP</li> <li>* NOS Journaal</li> <li>* RTL4 journaal</li> <li>* SBS6 journaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadsdeel Zuid</li> <li>Raadsleden Gemeenteraad</li> <li>Leden deelraad</li> <li>Ambtelijk apparaat</li> </ul>
Medewerkers		Directie GVBA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EMA</li> <li>• RETM</li> <li>• St. Tramwerk</li> <li>• BRAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* NHD</li> <li>* Stadsblad De Echo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staf/MT GVBA tram/bus</li> <li>Fondsen:</li> <li>* PBCF</li> <li>* VSB</li> </ul>
Private personen		Amsterdam Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>• H. de Meij</li> <li>• B. Korthals Altes</li> <li>• R. Carels</li> <li>• A. van Donselaar</li> <li>• F. van der Gragt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Redactie Op Oude Rails</li> <li>* Redactie Op de Rails</li> <li>* Redactie Railhobby</li> <li>* Redactie Rail Magazine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Museumvereniging</li> <li>FMNH</li> <li>HRN &amp; andere gelijkgestemden</li> <li>NBTC (Ned. Bur. Toerisme)</li> </ul>

Een **Commissie Samenstelling Collectie** adviseert het bestuur van de Stichting Beheer Collectie Amsterdam Vervoer Museum. De commissie is eind oktober 2014 ingesteld en bestaat uit de heren V. Klever, B. Korthals Altes, R. van Doren, M. van Deventer en S. de Lange, onder technisch voorzitterschap van J. Nieweg.

### 3.4.2. Communicatiestrategie

In de volgorde van communicatie lijkt het voor de hand te liggen, om in Fase I eerst communicatie op te bouwen met de interne publieksgroepen. De volgorde daarin lijkt onontkoombaar eerst de besturen, dan medewerkers en tenslotte private personen.

In Fase II volgt het opbouwen van de communicatie binnen de intermediaire groep. Het is dan verstandig om te werken van lokaal naar regionaal en nationaal, en van de 'smalle' (vak-)media naar de algemene publieksmedia, voorzover dit proces is te regisseren.

Het opbouwen van communicatiekanalen met de externe publieksgroepen dient uiterst zorgvuldig te geschieden, waarbij eerst een duidelijk beeld dient te bestaan van de relaties die de bestaande organisaties al hebben met externe partijen. Daarop moet in goed overleg met die organisaties worden voortgebouwd; opnieuw beginnen is niet altijd nodig.

### 3.4.3. Doelen Fase I; bestuursstructuur

Met de **besturen** moeten vooral vervolgsafspraken worden gemaakt, om zo te komen tot een nieuwe *structuur voor een te vormen Amsterdam Vervoer Museum*, waarvan onze stichting als beheerorganisatie is/wordt opgericht. Dat lijkt wel geheel logisch, maar een eerste verkenningsgesprek zou ons het inzicht moeten verschaffen, of wij tegenstand kunnen ontmoeten in dat proces, of juist waar wij het enthousiasme zullen ontmoeten om tot een stabiele, structureel goede en enthousiasmerende organisatie in Amsterdam te komen, met een lange-termijntoekomstvisie.

*Over de structuur:* Een modulaire constructie heeft zijn waarde bij vergelijkbare museumorganisaties bewezen. Daarbij functioneren naast elkaar:

- een organisatie voor beheer materieel (waarin evt. opgenomen de supportersorganisatie),
- een organisatie voor beheer infrastructuur, en
- een organisatie voor exploitatie.

Voorop staat daarbij de vraag, in welke mate deze rollen kunnen worden vervuld door de bestaande organisaties in Amsterdam.

Puntsgewijs zou dat er uiteindelijk als volgt uit kunnen zien:

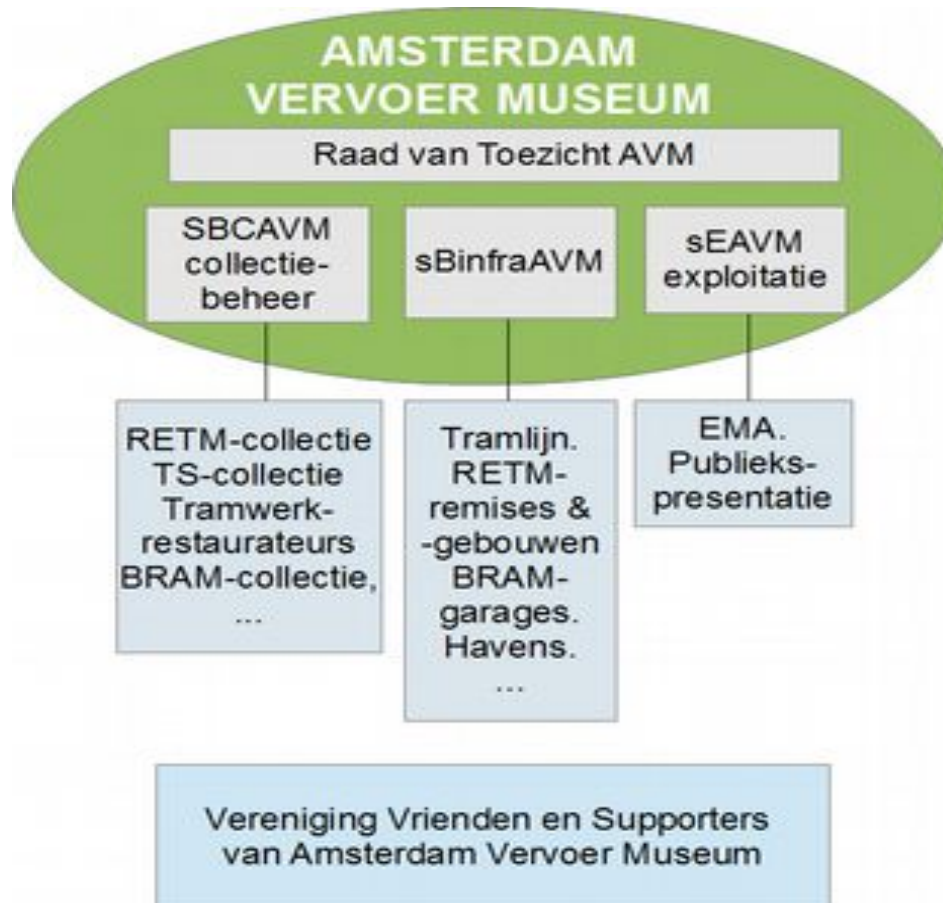
Amsterdam Vervoer Museum: **AVM**, waarbinnen:

- |    |                                 |   |
|----|---------------------------------|---|
| a. | Collectiebeheer:                | <b>SBCAVM</b> waarin opgenomen:<br>RETM-collectie, TS/AOM-collectie,<br>Tramwerk-restauratiegroep, BRAM, e.a. |
| b. | Infrastructuur:                 | <b>sBinfraAVM</b><br>restauratie-atelier, remises, garages, gebouwen,<br>tramlijn/havens: RETM, BRAM, e.a.    |
| c. | Exploitatie/publiekspresentatie | <b>sEAVM:</b> EMA, e.a.   |

In een eerste gespreksronde in het voorjaar van 2014 met de afzonderlijke stakeholders (Tramweg-Stichting, Stichting Tramwerk, Vereniging RETM, Stichting EMA, Stichting BRAM, Stichting MOVE, en enkele particulieren onder wie H. de Meij en B. Korthals Altes) heeft eenieder ingestemd met het idee van

uiteindelijk drie organisaties die samen het Amsterdam Vervoer Museum gaan vormen, nl. een stichting voor het infrabeheer, een stichting voor het collectiebeheer en een exploitatiestichting. De infrabeheersstichting kan in feite voortkomen uit de RETM, en de exploitatiestichting uit de EMA. De collectiebeheersstichting zal dan elementen incorporeren van de TS, RETM, en de stichtingen Tramwerk, BRAM en MOVE.

Het onderstaande organogram verbeeldt de *bestuurlijke* opzet van het Amsterdam Vervoer Museum. De inrichting van de *organisatie* - wie doet wat, wie geeft leiding en richting, hoe lopen geldstromen, enz. - is hier niet rechtstreeks uit af te leiden. De opbouw van de organisatie vindt plaats in Fase II.



De opdeling in drie eenheden is erg helder, omdat de beide beheerorganisaties zo een culturele ANBI-status kunnen verwerven. De exploitatieorganisatie zal die status nooit verwerven, omdat die vooral zakelijk/commercieel moet opereren om het maximum aan inkomsten te genereren uit de operatie met zo min mogelijk kosten, zodat er voldoende geld overblijft voor de instandhouding van de collectie Amsterdam. Het eigendom van infrastructuur brengt risico's met zich mee (bijvoorbeeld de mogelijkheid van vervuilde grond, etc.) die niet bedreigend mogen zijn voor de continuïteit van het AVM, vandaar de noodzaak van een separate organisatie.

In positieve zin kan daarboven ook worden gemeld dat er nog steeds een scheiding bestaat tussen ondersteuning van onroerend en roerend erfgoed; in die zin draagt het organisatorisch separeren van deze elementen, in ieder geval op dit moment, bij aan vermeerdering van inkomsten via fondsen en regelingen.

De **collectie** van het Amsterdam Vervoer Museum, kortweg de collectie Amsterdam, zal voortkomen uit alle thans bestaande verzamelingen bij RETM, EMA, TS, BRAM, MOVE, en particuliere eigenaren. (Stichting Tramwerk bezit geen materieel.) Inmiddels is een Adviescommissie Collectie gevormd die moet kijken naar de gehele gros-collectie Amsterdam en de daaraan te koppelen behouds- en stallingsproblematiek, vanaf

eind 2014 (Wervershoof) tot beëindiging van de stalling in het huidige Karperweg/Havenstraatcomplex in de opstallen van de RETM in de volgende twee jaar, alsmede naar de financiering van de stalling nadien op langere termijn. De commissie brengt advies uit aan de collectiebeheersorganisatie, SBCAVM.

De werkzaamheden van de commissie moeten leiden tot een collectie Amsterdam van hoge kwalitatieve waarde en van een financieel beheersbare omvang. Dit impliceert vaststelling van de maximale omvang in m<sup>2</sup> in relatie tot een te betalen m<sup>2</sup>-prijs, die moet kunnen worden afgedekt vanuit de exploitatie. Dat zou kunnen leiden tot verschillende soorten stalling met mogelijk andere locaties en gedifferentieerde m<sup>2</sup>-prijzen, en wel als volgt:

- a) Presentatiestalling (bijvoorbeeld een publieksgericht trammuseum) van waaruit mogelijk ook de exploitatie wordt gereden;
- b) Werkplaatsstalling, waar het onderhoud aan het exploitatiematerieel wordt gedaan;
- c) Restauratieatelier, waar zeer grondige en derhalve langdurige restauraties kunnen worden uitgevoerd;
- d) Opslagstalling van die objecten die de eerste jaren niet zullen worden gebruikt in de presentatie, exploitatie, noch voor restauratie in aanmerking komen, maar die van een zodanige cultuurwaarde zijn, dat besloten is die objecten voor langere termijn te behouden en te conserveren. Als dan tijd, menskracht, fysieke en financiële ruimte beschikbaar komen, kunnen deze objecten alsnog voor hun museale taken geschikt worden gemaakt.

Met de **medewerkers** moeten we vooral praten over de wensen op de werkvloer. Willen de vrijwilligers, die aan de trams werken dat voor de gehele collectie Amsterdam doen, ongeacht of die nu wel of niet binnen SBCAVM zijn opgenomen. Dat betekent dat wij vooral ook moeten luisteren en niet gaan roepen dat het nu goed gaat komen. Velen van hen werken, soms al tientallen jaren, met plezier bij de Museumtram en zitten helemaal niet te wachten op veranderingen. Misschien ligt daar ook wel onze uitdaging, om aan te kunnen geven dat op de werkvloer in eerste instantie niet de grootste drang tot veranderen bestaat. Nog anders: met de komst van onze stichting worden zij medeverantwoordelijk voor een nog grotere en vooral Amsterdam-gerelateerde collectie tramwagens (ook bussen en schepen niet vergeten). Vooral moet het besef gaan ontstaan dat een professionele vrijwilligersorganisatie alleen kan functioneren als de vrijwilligers voldoening ervaren door hun inspanningen. Gebeurt dat niet, dan bestaat het gevaar dat vrijwillige medewerkers zich afkeren van de organisatie, die daardoor haar bestaansrecht verliest.

Met de **private personen** willen wij graag spreken, omdat zij al zovele jaren de kar hebben getrokken. Vaak bestuurlijk, soms ook heel praktisch en ook heel vaak op financieel vlak, zoals nu in de bijdragen voor het dekken der stallingskosten. Wij spreken (grote) erkentelijkheid uit. Een keuze. Wij kunnen hen vragen om ideeën, of wij kunnen in grote eenvoud (en ook deemoed) vertellen hoe ver we zijn en waar het naartoe gaat in onze visie. Daarop zou de vraag van ons kunnen zijn, hoe zij zich daarin kunnen thuisvoelen. Welke specifieke wensen er bij hen leven .....

### 3.4.4. Sociale Media.

Samenvatting advies: *Om zich optimaal te manifesteren, heeft SBCAVM behoefte aan een eigen website en een LinkedIn-pagina. Een Facebook-pagina, een Twitter-account en een eigen app zijn niet noodzakelijk.*

In tegenstelling tot klassieke media (krant, tv) functioneren social media als tweerichtingverkeer. De ontvanger verstuurt zelf ook weer berichten: terug naar de oorspronkelijke zender, of naar derden.

Verder hebben sociale media een continu-karakter: je kunt de hele dag boodschappen verzenden, en krijgt de hele dag boodschappen binnen. Wie een boodschap verstuurt, verwacht doorgaans per omgaande een reactie. Als privé-persoon kun je dat tussen je andere activiteiten door doen; als organisatie, politicus, of



artiest wijs je doorgaans iemand aan die namens jou actief is op de sociale media. Ter illustratie: achter het Twitter-account @NS\_online zit een ploeg van twintig NS-medewerkers.

Binnen de internetcommunicatie is een scala te onderscheiden van statisch tot dynamisch. Hoe dynamischer, hoe groter de tijdsinvestering die nodig is om volwaardig deel te nemen. Gerangschikt van statisch tot dynamisch:

**Website + eigen email:** een website met een eigen internetadres is even onmisbaar als een vermelding in het telefoonboek. Hoe heten we, wat doen we, hoe kun je met ons in contact komen. De site-bezoeker kan kijken en lezen, maar niet terugpraten. Een website valt dus eigenlijk niet onder de social media, maar is hier vermeld als meest statische vorm.

**Manifesteren als:** AVM.

**Doelgroep:** Sponsors, commerciële en bestuurlijke contacten.

**Inhoud:** Corporate informatie, contact, organogram, ANBI-gegevens, beschrijving van de collectie.

**Doel:** bereikbaarheid, fondsenwerving, verantwoording

**Tijdsinvestering:** zit vooral in opbouw (enkele werkdagen); onderhoud kost ca. een uur per maand.

**Kosten:** ca. € 50 euro per jaar + eenmalige kosten webontwikkelaar

**Advies:** doen. Daarnaast behouden activiteiten als Museumlijn en toekomstige statische expositie hun eigen, publieksgerichte sites.

**LinkedIn-pagina:** veel organisaties en bedrijven hebben een eigen pagina op LinkedIn, het sociale netwerk voor professionals. Die pagina zelf is tamelijk statisch, maar biedt ook de mogelijkheid om connecties te vormen met personen en andere organisaties, en doelgericht met hen te communiceren.

**Manifesteren als:** AVM.

**Doelgroep:** sponsors, bestuurlijk, commercieel.

**Inhoud:** Missie, visie, activiteiten, samenwerkingsverbanden.

**Doel:** bereikbaarheid, fondsenwerving, relatievorming

**Kosten:** geen

**Tijdsinvestering:** opbouw profielpagina kost ca. 4 uur; plaatsen/beantwoorden van berichten, leggen van connecties door individuele bestuursleden: enkele kwartieren verspreid door de week.

**Advies:** doen.

**Facebook:** veel organisaties en bedrijven hebben een eigen pagina op Facebook en onderhouden zo contact met bestaande en potentiële klanten. Om serieus mee te doen op Facebook, is snel reageren gedurende de hele dag vereist, plus enkele malen per week het plaatsen van een nieuw bericht, foto, etc.. Dit past meer bij de publieksgerichte activiteiten van AVM, dan bij SBCAVM.

**Manifesteren als:** Museumtramlijn, statische expositie, supportersvereniging, etc. enz.

**Doelgroep:** toeristisch publiek, donateurs, sponsors, medewerkers, werknemers

**Doel:** publiek inlichten over exploitatie; opinie van publiek leren kennen; betrokkenheid van medewerkers vergroten en belonen

**Kosten:** geen

**Tijdsinvestering:** continu.

**Advies:** overlaten aan exploiterende instanties.

**Twitter:** individuele personen en organisaties zenden de hele dag korte berichtjes, geven antwoord, zenden ze door etc. SBCAVM is geen organisatie die doorlopend iets te melden heeft, of doorlopend horen wil van anderen.

**Kosten:** geen

**Tijdsinvestering:** continu.

**Advies:** niet doen.

Andere vaak genoemde social media zijn Pinterest, Flickr, Tumblr. Die worden vooral gebruikt om op individuele basis foto's, links, knipsels etc. uit te wisselen. Google+ probeert een Facebook-met-extra's te worden, maar slaat nog niet echt aan.

Apps: Er bestaat een donatie-app *whydonate.nl*. Je meldt je als organisatie aan voor een vermelding. Wie deze app op zijn telefoon heeft, krijgt regelmatig suggesties om donaties of giften te doen, waarbij dan ook SBCAVM zal verschijnen als 'goed doel'. Met een druk op de knop maakt de schenker een bedragje over. Aanmelding bij *whydonate.nl* is vooral zinvol voor het verkrijgen van grote aantallen kleine giften.

*Railmusea.nl*, de publiekswaarsite van de landelijke koepelorganisatie Historisch Railvervoer Nederland, heeft nog geen app ontwikkeld waarmee informatie over *railmusea* wordt verspreid, maar het ligt voor de hand om daarbij t.z.t. aansluiting te zoeken; *railmusea.nl* is een geschikt (gerespecteerd en effectief) kanaal voor informatie over publieksgerichte activiteiten van AVM. Het ontwikkelen van *een eigen app* heeft alleen zin, wanneer je daarmee meer functies kan aanbieden dan via een website. Dat is voor SBCAVM vooralsnog niet van toepassing.

### 3.5. Voor 2014 en de dienstregeling voor de ontwikkeling.

Voor 2014 is er veel tijd nodig om het beleidsplan uit te werken, en dat toch vooral in samenwerking met besturen en stakeholders van de bestaande partijen. Daarbij is het de centrale opgave de vragen te beantwoorden over de nieuwe organisatiestructuur, de te verwachten (financiële) opbrengsten en de daarbij behorende lasten. Dat moet m.i. ook als samengestelde rekening worden gedaan, waarna ook de levensvatbaarheid van de individuele organisaties onder de loep moet worden genomen. Dat aan dit proces zowel een collectieplan als een marketingplan ten grondslag moet liggen is geheel helder.

Daarom moet in 2014 het collectieplan voor de collectie Amsterdam, eventueel aangevuld met collectie stukken die nu tot RETM/EMA behoren, worden opgesteld. Daarbij gelden de volgende uitgangspunten:

- Vaststellen van de (huidige) collectie
- Ontwikkelen beheermodel
- Stallingsvolume
  - Aanwezig
  - Gewenst
  - Welke locaties
  - Welke financiële gevolgen
- Restauratiebehoeften (ook in een bepaalde tijd afgezet)
- Restauratiekwaliteiten (personele bezetting)
- Onderhoudsplan (definiëren kwaliteit en kwantiteit personele bezetting)

De urgentie van een collectieplan is nog vergroot door recente ontwikkelingen, die alle betrokkenen raken: het beëindigen van de materieelopslag in Wervershoof als gevolg van een reeks onroerend-goedtransacties, en de plannen van het Stadsdeel Zuid voor nieuwbouw op de plaats van de huidige RETM-loodsen aan de Havenstraat. Als er tijdig een collectieplan is, kan worden voorkomen dat straks nodeloos materieel heen en weer wordt verhuisd dat uiteindelijk, in het kader van een beargumenteerde sanering, zou worden afgestoten.

Voor 2015 zou het praktisch zijn om al vanaf september 2014, marketing/productontwikkeling voor 2015 in gang te zetten. Daarbij is het ontwikkelen van een langeretermijnbeleid inzake productontwikkeling, bijvoorbeeld tot en met 2020, zeer wenselijk. Daarin moeten dan worden opgenomen: de personeelsbehoeften (inclusief vaststellen mogelijke tekorten), de materieelbehoeften (inclusief het vaststellen van mogelijke wensen, ook op het gebied van faciliteiten, die het realiseren van de materieelbehoeften mogelijk maken), het zoeken van de samenwerkingspartners, en zeker niet als laatste additionele financieringsbronnen.

In dat geheel moet met grote mate van realisme worden gekeken naar de haalbaarheid van e.e.a. waarbij vandaag, morgen en overmorgen (beeldspraak voor korte, middellange en lange termijn) zo goed mogelijk in kaart moeten worden gebracht.

### 3.6. Marketing

Bestaande marketingactiviteiten: met de stakeholders bespreken wat zij nu doen op dit gebied. Wat kan SBCAVM toevoegen?

### 3.7. Sales

In te vullen in Fase II.

## **4. Ontwikkelen exploitatiemodel collectie Amsterdam**

### **4.1. Begroting**

Voor zowel Fase I als Fase II dient een begroting te worden opgesteld.

### **4.2. Productontwikkeling**

Het activiteitenprogramma wordt in eerste instantie gebaseerd op het bestaande, beproefde aanbod, en zal in de loop der tijd worden uitgebreid.

- \* Museumtramlijn
  - ritten naar Bovenkerk
  - ontwikkelen van arrangementen in samenhang met de museumlijn
  - onderwijs programma's
  
- \* Exploitatie in de stad
  - toeristentram
  - besloten vervoer (= groepen)
  - tram-bus-boot-arrangementen

### **4.3. Andere samenwerkingsverbanden.**

- \* **Holland Route/ERIH**
- \* **Museumkaart**
- \* **Amsterdam musea**

## **5. Personeel**

Met de onbezoldigde medewerkers wordt een vrijwilligerscontract gesloten, waarin de rechten en plichten van beide partijen, de taken van de vrijwilliger en de gezagsverhouding waarin zij/hij opereert, worden vastgelegd.

## **6. Administratieve organisatie**

--