



# De toekomst begint nu

Meerjarennota Het Noordbrabants Museum 2014 - 2017

versie 1.0 definitief

## Inhoud

De toekomst begint nu .....	1
Voorwoord - Het Noordbrabants Museum uit de steigers .....	4
Terugblik op vorige nota .....	4
Wat is er bereikt? .....	4
De culturele omgeving .....	5
Provinciale en gemeentelijke beleidskaders .....	5
Nieuwe uitgangspositie, nieuwe kansen .....	6
Leeswijzer .....	6
1. Trots en betrokken - Het Noordbrabants Museum en zijn bezoekers .....	7
Missie, visie, kernwaarden .....	7
Onze bezoekers .....	7
Betrokkenheid .....	8
Bezoekers bereiken .....	8
Hoe meten we ons succes .....	9
2. Een topinstelling - Het Noordbrabants Museum als topinstelling .....	9
Een topmuseum in een topcomplex .....	9
Een topcollectie .....	10
Internationale ambitie .....	10
Blijven investeren .....	11
Hoe meten we onze kwaliteit .....	11
3. Bruisend en actief - Kunsthal, podium, klaslokaal, een museum is het allemaal .....	12
Tentoonstellingen .....	12
Majeure projecten .....	13
Educatie in brede zin .....	13
Educatie buiten het museum .....	13
Informatieoverdracht in het museum .....	14
Kinderen en jongeren .....	14
Overige culturele activiteiten .....	15
4. Het museum als knooppunt - Midden in het culturele veld .....	15
Nut en noodzaak van samenwerking .....	15
Samenwerking binnen het Museumkwartier .....	16
Het Bossche culturele veld .....	17
Moedermuseum of grote broer? .....	17

Van oost tot west.....	18
Internationale projecten.....	18
5. Hoeder van het Brabantse erfgoed - De zorg voor de collectie Brabant .....	19
Collectie Brabant.....	19
Toegankelijkheid.....	20
Verwerven en ontzamen.....	21
Gezamenlijk depot.....	21
Onderzoek en kennisverspreiding .....	22
6. Een gezonde onderneming - Gelukkige medewerkers, tevreden stakeholders .....	22
Relatie met financiële partners.....	22
Eigen inkomsten.....	23
Organisatie.....	24
Pensioenvoorziening.....	25
Lange termijn .....	25
Maar eerst: leren en groeien .....	26
7. Beheersbare risico's - Probleem of uitdaging .....	26
Risico's .....	26
Bijdrage gemeente 's-Hertogenbosch .....	26
Huisvestingskosten .....	27
Stijgende kosten .....	28
Pensioenvoorziening.....	28
Collega's in nood, collecties op drift .....	28
8. Afspraken .....	29
9. Tot besluit .....	30
Meerjarenbegroting 2014-2017 .....	32
Ontwikkeling begrotingstekorten meerjarenbegroting 2014 - 2017.....	34
Inleiding .....	34
Analyse.....	34
Toelichting .....	34
Verdere aanpak.....	35

## Voorwoord - Het Noordbrabants Museum uit de steigers

### Terugblik op vorige nota

De meerjarennota over de voorgaande beleidsperiode droeg de veelzeggende titel *Museum in de steigers*.<sup>1</sup> Nadat in 2005 de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch uit drie door het museum geformuleerde ambitie-scenario's kozen voor het meest ambitieuze scenario en besloten tot de realisatie van een omvangrijk Museumkwartier, beschreef de bewuste nota hoe het museum tijdens en na de periode van verbouwing en uitbreiding zijn doelen wilde realiseren. Een belangrijk uitgangspunt voor de verwezenlijking van deze ambities was het consequent en in alle opzichten centraal stellen van de bezoeker: onder meer bij de inrichting van het museum, bij de keuze voor specifieke voorzieningen, bij de informatievoorziening en bij de bepaling van het tentoonstellingsaanbod. In de meerjarennota voor de periode 2009-2012 werden ambities geformuleerd ten aanzien van de collectie<sup>2</sup> en de tentoonstellingsprogrammering, met drie grote cultuurhistorische tentoonstellingen per jaar en een groot aantal middelgrote en kleinere exposities. Ook werden ambities geformuleerd op het gebied van educatie, als belangrijke kerntaak van het museum, en werd ruim aandacht besteed aan de samenwerking met partners in het culturele veld. Daarnaast werd uiteengezet hoe het museum de inrichting van het nieuwe museum financieel mogelijk wilde maken door middel van een breed opgezette fondsenwervingscampagne. Omdat de bouwactiviteiten uiteindelijk later zijn gestart dan verwacht, is in 2012 in overleg met de hoofdsubsidiënt besloten de lopende beleidsperiode met een jaar te verlengen. De voor u liggende nota heeft derhalve betrekking op de periode 2014-2017.

### Wat is er bereikt?

De periode van verbouwing en uitbreiding ligt achter ons. Op 24 mei 2013 opende prinses Beatrix een schitterend museumcomplex met de modernste voorzieningen. In hun ontwerp gingen Bierman Henket Architecten uit van een monumentale binnentuin die wordt omringd door vier eeuwen architectuur. De verschillende bouwstijlen werden niet verbloemd maar juist geaccentueerd waardoor elk bouwdeel optimaal tot zijn recht is gekomen. Het achttiende-eeuwse gouvernementspaleis werd in oude luister hersteld, in de met zorg gerestaureerde eind negentiende-eeuwse Griffie werden kantoren en een horecavoorziening gerealiseerd en de uit 1987 daterende Quistzalen werden gerenoveerd en aangepast aan de hedendaagse museale eisen. De kroon op het werk vormen de nieuwe tentoonstellingszalen van Het Noordbrabants Museum en, last but not least, het nieuwe gebouw van het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch. Met de verbouwing is het totale publiekstoegankelijke oppervlak toegenomen tot 11.435 m<sup>2</sup>, maar zijn ook de publieksfaciliteiten verbeterd door de realisatie van een nieuwe museumwinkel, een extra auditorium, een sfeervol café-restaurant en goed geoutilleerde faciliteiten voor de zakelijke bezoekers.

Het nieuwe museumcomplex biedt volop mogelijkheden om de in de vorige meerjarennota geformuleerde ambities te realiseren: betere publieksfaciliteiten en meer ruimte voor tentoonstellingen en activiteiten, resulterend in een groei van de bezoekersaantallen tot een stabiel hoger niveau en meer eigen inkomsten. Het Museumkwartier 's-Hertogenbosch kon worden gerealiseerd dankzij de inspanningen van provincie Noord-Brabant en gemeente 's-Hertogenbosch. Daarvoor zijn wij beide overheden zeer erkentelijk. Ook zijn wij dankbaar voor de medewerking van onze Vrienden, de BankGiro Loterij, onze partners uit het bedrijfsleven, particulieren en fondsen. Deze medewerking stelde ons niet alleen in staat om ons complex op een tot de verbeelding sprekende wijze in te richten, zij toont ook het draagvlak van ons museum in de samenleving. De vele enthousiaste reacties die wij tijdens en na de opening ontvingen van onze talrijke bezoekers, laten zien dat ook zij onder de indruk zijn van het resultaat van deze gezamenlijke inspanningen.

---

<sup>1</sup> *Museum in de steigers. Meerjarennota Noordbrabants Museum 2009-2012*, november 2008.

<sup>2</sup> In 2012 werd een nieuw collectieplan vastgesteld, waarin onder meer aandacht voor collectiebeheer, acquisitie- en ontzamelbeleid.

## De culturele omgeving

De maatschappelijke situatie is sterk veranderd ten opzichte van 2008. De economische crisis heeft ons beeld van de toekomst veranderd, hetgeen grote impact heeft gehad op de culturele sector. We zien sterke bezuinigingen, inkrimping en opheffing van organisaties of voornemens daartoe. Overheden en culturele instellingen doen een toenemend beroep op de particuliere sector, terwijl door de crisis ook fondsen en bedrijfsleven het moeilijk hebben.

De commissie Asscher-Vonk, die op verzoek van de Nederlandse Museumvereniging en de Vereniging van Rijksmusea de samenwerking binnen de museumsector onderzocht, constateert in haar in 2012 en 2013 uitgebrachte rapporten dat binnen de Nederlandse museumwereld al op veel manieren wordt samengewerkt. Zij pleit voor een verdere, maar op vrijwilligheid gebaseerde samenwerking, met onder meer duidelijke keuzes op het behoud van de collecties, en voor behoud van het unieke en fijnmazige weefsel van ons museumbestel.<sup>3</sup> De Raad van Cultuur daarentegen koos in een rapport voor samenwerking tussen musea in ketens en de vorming van kerncollecties die samen de Kerncollectie Nederland vormen. Het rapport van de Raad mocht op weinig bijval rekenen.<sup>4</sup> In haar daaropvolgende museumbrief stelt minister Bussemaker van OCW dat musea een belangrijke bijdrage leveren aan onze identiteit, maar zij constateert ook dat de samenwerking tussen musea onderling en tussen musea en erfgoedinstellingen nog onvoldoende tot stand komt, dat te veel van de collecties onzichtbaar in depot ligt en dat te veel Nederlanders zelden of nooit een museum bezoeken. Zij noemt twee pijlers om de verbinding tussen collectie en publiek te versterken: brede samenwerking (tussen musea onderling maar ook met andere partners) en het behoud van kwaliteit en toegankelijkheid van de collectie. Ten aanzien van de samenwerking tussen musea kiest de minister voor de lijn van vrijwilligheid die de commissie Asscher-Vonk voorstelt.<sup>5</sup> In het licht van deze landelijke aandacht voor museale samenwerking is het logisch dat met zoveel interesse wordt gekeken naar de bijzondere samenwerking die binnen het Museumkwartier 's-Hertogenbosch tot stand is gekomen.

## Provinciale en gemeentelijke beleidskaders

Binnen de ambitie van Brabant als innovatieve topregio met een uitstekend leef- en vestigingsklimaat ziet de provincie voor cultuur (waaronder erfgoed) een belangrijke rol.<sup>6</sup> Om cultuur een aanjagende rol te kunnen laten vervullen beoogt de provincie een sterk cultuursysteem met een brede basis en een toonaangevende top. Zij wil het Brabantse erfgoed niet alleen behouden met passende wet- en regelgeving, maar ook ons cultureel erfgoed revitaliseren met nieuwe betekenissen, functies en verdienmodellen.<sup>7</sup> Doel is dat meer Brabanders kennis hebben van en actief betrokken zijn bij het erfgoed in hun omgeving en dat er vanuit die betrokkenheid meer zorg ontstaat voor behoud van dit erfgoed. Van topinstellingen als Het Noordbrabants Museum wordt verwacht dat zij hiertoe kennis overdragen aan en samenwerken met kleine en middelgrote musea en andere erfgoedinstellingen.

In de cultuurhistorische visie van de gemeente 's-Hertogenbosch is een van de belangrijke hoofdthema's het toegankelijk maken van erfgoed voor een breder publiek<sup>8</sup>. Eerder werden in de gemeentelijke cultuurnota drie programmalijnen uitgewerkt: Maken, Meemaken, Meedoen<sup>9</sup>. Het Noordbrabants Museum speelt een belangrijke rol in 'meemaken' (gericht op een goed voorzieningenniveau) door presentatie van erfgoed en

---

<sup>3</sup> *Musea voor morgen. Advies commissie Asscher-Vonk*, 30 september 2012; *Proeven van partnerschap. Rapport van de stuurgroep Asscher-Vonk II*, 4 oktober 2013.

<sup>4</sup> *Ontgrenzen en verbinden. Naar een nieuw museaal bestel*. Raad voor Cultuur, 2013.

<sup>5</sup> *Museumbrief. Samen werken, samen sterker*, Ministerie van OCW, 10 juni 2013.

<sup>6</sup> *Kadernota Cultuuragenda in Brabant 2020*, Provincie Noord-Brabants, 2013.

<sup>7</sup> *Kaderstellende notitie monumenten 2011. Uitvoeringsprogramma Erfgoed 2012-2015*.

<sup>8</sup> *Cultuurhistorische visie 2012-2029. Op weg naar 2029. Rijk verleden – kansrijke toekomst*, 4 december 2012.

<sup>9</sup> *Cultuurnota Maken, Meemaken en Meedoen op weg naar 2016*, gemeente 's-Hertogenbosch, 2009.

kunst en 'meedoen' (gericht op brede participatie) door kunst en erfgoed dichterbij mensen te brengen en door een publiekgericht educatief beleid.

## Nieuwe uitgangspositie, nieuwe kansen

Het nieuwe museumcomplex met bijbehorende voorzieningen biedt een goed uitgangspunt voor realisatie van de eerder geformuleerde ambities. De ondersteuning van Vrienden, fondsen, sponsors en particulieren en de nieuwe samenwerkingsvormen (met name met het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch) bieden een steun in de rug en openingen voor nieuw initiatief. Het museum gaat een periode van groei tegemoet. Groei in bezoekersaantallen en activiteiten is geen doel op zich, maar wel noodzakelijk om voldoende eigen inkomsten te genereren en een hoger ambitieniveau te realiseren. Belangrijker nog is de beoogde kwaliteitsverbetering om als topinstelling te kunnen functioneren, (inter)nationale ambities te kunnen waarmaken en een wezenlijke bijdrage te leveren aan het Brabantse culturele leven. De verlaging van de exploitatiesubsidie door de gemeente 's-Hertogenbosch en de toegenomen huisvestingslasten maken dat wij de komende beleidsperiode op zoek moeten gaan naar creatieve manieren om maximale kwaliteit te kunnen bieden maar hier en daar ook pijnlijke keuzes zullen moeten maken. In het uiterste geval zullen wij ons ambitieniveau naar beneden moeten bijstellen; wij zullen ons echter tot het uiterste inspannen om dat laatste te voorkomen.

## Leeswijzer

Waar in de vorige beleidsperiode de grondslagen voor een nieuw Noordbrabants Museum werden gelegd, willen we in de komende jaren optimaal gebruik maken van onze nieuwe uitgangspositie om onze doelen te bereiken. De in *Museum in de steigers* geformuleerde doelen voor de lange termijn vragen om verwezenlijking, met inachtneming van de recente maatschappelijke ontwikkelingen. Daarbij vertrekken we vanuit onze missie, waarbij de bezoeker centraal staat en toegankelijkheid, gastvrijheid, betrokkenheid en een gezonde trots op Brabant sleutelbegrippen zijn.

In paragraaf 1 wordt beschreven hoe we die trots en betrokkenheid bij onze (potentiële) bezoekers bevorderen, hoe we onze bezoekers willen bereiken en hoe we de resultaten van onze inspanningen meten – in de vorm van bezoekersaantallen, doelgroepbereik en klanttevredenheid.

Paragraaf 2 gaat in op de wijze waarop we als een van de grotere Nederlandse musea én als provinciale taakinstelling willen bijdragen aan de uitvoering van de Agenda van Brabant en aan de realisatie van projecten die van belang zijn voor Brabant en onze vestigingsplaats 's-Hertogenbosch. Hierbij is kwaliteit een sleutelbegrip; dat geldt zowel voor onze nieuwe huisvesting en voorzieningen als voor de uitvoering van onze taken en activiteiten.

Paragraaf 3 gaat in op de in de periode 2014-2017 te ontplooiën activiteiten, en met name op de tentoonstellingen die tot de kerntaken van het museum behoren. De programmering dient veelzijdig te zijn met het oog op de verschillende doelgroepen; de exposities moeten toegankelijk zijn, van hoge kwaliteit en met een (inter)nationaal bereik. Aan educatie wordt veel belang gehecht, zowel voor jongeren als volwassenen. Een museum is overigens meer dan een 'tentoonstellingsfabriek': door zijn ligging en faciliteiten kan het museum fungeren als cultureel podium en huiskamer van stad en streek.

Paragraaf 4 beschrijft de positie van Het Noordbrabants Museum binnen het culturele veld, zowel in nationaal als in provinciaal en lokaal opzicht. Samenwerking op internationale, nationale, provinciale en lokale schaal is noodzakelijk, zowel vanuit het oogpunt van publieksbelang en efficiënte bedrijfsvoering als om ambitieuze projecten te kunnen realiseren. Door kennisdeling en ondersteuning van (kleinere) collega-instellingen kan een bijdrage worden geleverd aan een sterk cultuursysteem met een brede basis.

Paragraaf 5 reflecteert op de positie van Het Noordbrabants Museum als hoeder van het Brabantse erfgoed. De eigen museale collectie kunstwerken en historische objecten vormt de kern van de Collectie Brabant. Eigentijds collectiemanagement vereist onderlinge afstemming met andere collectie-eigenaren in Brabant, in het bijzonder ten aanzien van beheer, opslag en registratie, verwerving en ontzaming.

Paragraaf 6 beschrijft de organisatorische lange termijnvoorwaarden voor succes. Een goede relatie met de maatschappelijke omgeving (overheden, sponsors, overige partners) waarin het museum opereert, is een vereiste. Daarnaast is vergroting van eigen inkomsten noodzakelijk, evenals een gezonde verhouding tussen inkomsten, uitgaven en reserves. Bij dit alles is een goed functionerende organisatie met heldere processen en op hun taak toegeruste en gemotiveerde medewerkers een voorwaarde.

Geen onderneming en ambities zonder risico's. Paragraaf 7 benoemt de belangrijkste risico's waarmee het museum bij de realisatie van zijn plannen te maken kan krijgen. Daarbij wordt ook beschreven hoe hiermee wordt omgegaan en in welke mate de risico's tot beheersbare proporties kunnen worden teruggebracht.

In paragraaf 8 tenslotte geven we een korte opsomming van de meerjarige afspraken die met de subsidiënten en andere partners worden gemaakt. Het betreft hier zowel taken die samenhangen met de functie van provinciaal museum, prestatieafspraken met de gemeente 's-Hertogenbosch als afspraken met andere partijen.

Deze meerjarennota sluit af met een korte samenvatting, waarin tevens een relatie wordt gelegd met de bij deze nota behorende meerjarenbegroting voor de periode 2014-2017.

## 1. Trots en betrokken - Het Noordbrabants Museum en zijn bezoekers

### Missie, visie, kernwaarden

Onze missie is tweeledig. Enerzijds is het museum bij uitstek de plaats waar de waardevolle kennis en het roerende culturele erfgoed van Brabant worden bewaard en tentoongesteld. Door Brabantse kunst en geschiedenis op een aantrekkelijke manier te presenteren bieden wij Brabanders én niet-Brabanders herkenning en inspiratie. Anderzijds leveren wij een bijdrage aan het culturele leven van Nederland met een diversiteit aan bijzondere tentoonstellingen met een (inter)nationale aantrekkingskracht.

Het Noordbrabants Museum wil vermaken, samenbrengen, prikkelen en betekenis geven. De bezoeker staat centraal. Bij alle activiteiten draait het dan ook om artistieke kwaliteit en emotie. Menselijke verhalen maken de onderwerpen herkenbaar en aantrekkelijk, en zijn voor de bezoeker een bron van inspiratie. Communicatie en innovatie zijn van groot belang. We maken gebruik van de meest moderne (audiovisuele) middelen en organiseren inspirerende lezingen, workshops, concerten en symposia. Het museum heeft voor elk wat wils, met een activiteitenprogramma dat zowel uitgesproken is als toegankelijk.

Onze kernwaarden kunnen worden gevat in de begrippen Brabantse gastvrijheid, veelzijdigheid, kwaliteit en inspiratie. Deze begrippen liggen ten grondslag aan ons handelen als organisatie en als individuele medewerkers.

### Onze bezoekers

Om de bezoekers optimaal te kunnen bedienen (programmering) en bereiken (inzet communicatiemiddelen) hebben wij de doelgroepen benoemd in drie dimensies: bereik (onder andere

jongeren, ouderen, gezinsbezoek), rendement (onder andere volbetalend, museumkaarthouder) en motivatiegroepen (onder andere 'onderzoeker', 'ervaringszoeker'). Veelzijdigheid in ons aanbod is één van onze kernwaarden. In het nieuwe museum hebben wij niet alleen voldoende ruimte om onze veelzijdige collectie te tonen, maar hebben wij ook de ruimte om een diversiteit in tentoonstellingen aan te bieden: groot naast klein, voor een groot publiek of voor fijnproevers. Om diversiteit te kunnen garanderen en een breed publiek aan het museum te binden, sluiten wij aan bij de behoeften van de diverse motivatiegroepen die musea bezoeken.<sup>10</sup> Een internationale studie naar de behoeften van museumbezoekers onderscheidt de 'onderzoeker', de 'faciliterende', de 'ervaringszoeker', de 'professional/hobbyist' en de 'rustzoeker'. Beter dan demografische variabelen bepalen deze motivatiegroepen wat bezoekers beweegt om naar het museum te komen en waaraan zij behoefte hebben in het museum. Hiermee houden wij rekening bij het programmeren van tentoonstellingen, het aanbieden van randprogrammering, het aanbieden van informatie tot zelfs het assortiment in de museumwinkel. Zo bieden wij 'ervaringszoekers' onder andere een topstukkenroute, ontvangst en uitleg door gastheren of gastvrouwen en souvenirs in de winkel; 'faciliterenden' bieden wij duidelijke bewegwijzering, educatie in het museum gericht op kinderen, arrangementen; 'onderzoekers' bieden wij bijzondere projecten, lezingen en informatie op een dieper niveau.

In het aanbod richten wij ons dus niet zozeer op demografische variabelen. Uitzondering hierop is ons aanbod voor kinderen/jongeren en gezinsbezoek. Wij hebben als doelstelling het aantal kinderen/jongeren dat ons museum bezoekt, in schoolverband of zelfstandig, te verhogen ten opzichte van de periode voor de verbouwing. Binnen de dimensie rendement zullen wij in ons aanbod extra aandacht besteden aan de volbetalende bezoekers, hetgeen een belangrijk positief effect heeft op onze inkomsten uit entreegelden.

## Betrokkenheid

Het Noordbrabants Museum wil zoveel mogelijk mensen, jong en oud, in contact brengen met (Brabantse) kunst en geschiedenis en voor Brabanders een venster zijn op de wereld. Met de verhalen achter de collectie betrekken wij onze bezoekers actief bij ons erfgoed en leveren wij een bijdrage aan de Brabantse identiteit en trots. Onze educatieve visie is: bezoekers, jong en oud, kunst en geschiedenis actief laten ontdekken door te *kijken*, te *doen* en te *tonen*. Het is niet voldoende bezoekers alleen kunstwerken of historische objecten te laten zien. De kennis wordt beter overgedragen en het museumbezoek wordt leuker wanneer je de bezoekers iets met hun ervaringen kunt laten doen. Wij vinden het bovendien belangrijk om het product van hun creativiteit vervolgens te tonen in het museum, zodat onze bezoekers hun creativiteit kunnen delen en andere bezoekers geïnspireerd raken of op ideeën worden gebracht. De afgelopen jaren hebben wij ons gespecialiseerd in nieuwe vormen van educatie. Hoe deze worden ingezet wordt nader uiteengezet in paragraaf 3.

## Bezoekers bereiken

Door doelgerichte en kostenefficiënte communicatieplannen worden de klassieke, betaalde communicatiemiddelen (affiches, advertenties, folders, radio- en televisiespots) slimmer ingezet. Met social media wordt kostenefficiënt een jonger publiek bereikt. De tonen-component uit onze educatieve visie (kijken – doen – tonen) maakt niet alleen dat het geleerde beter beklijft bij bezoekers, het geeft ons ook bereik bij een nieuwe potentiële doelgroep. De komende beleidsperiode worden digitale en sociale media niet alleen benut om te zenden maar ook om interactiviteit te bevorderen door acties, discussies, vragen en verzoeken. De pers kan met up-to-date contactgegevens in het CRM-systeem steeds gericht en persoonlijker worden benaderd. Daarnaast worden intermediairs beter geïnformeerd en gefaciliteerd om groepsbezoek te stimuleren. Voor de beoogde verbreding van onze doelgroep met internationale bezoekers zal, in samenwerking met stakeholders zoals Van Gogh Brabant en Stichting Jheronimus Bosch 500, een

---

<sup>10</sup> Hierin volgen we de motivatiegroepen zoals beschreven door John Falk, *Identity And The Museum Visitor Experience*, 2009.



internationaal marktbeveerlingsplan worden opgezet. Onderzocht wordt of hierbij aansluiting kan worden gevonden bij de provinciebrede activiteiten in het kader van de 'Vrijetijdseconomie'.

De komende jaren wordt de samenwerking met stakeholders verdiept om nieuw aanbod te ontwikkelen en potentiële bezoekers te bereiken. Denk hierbij aan de partnerscholen uit basis- en voortgezet onderwijs voor de ontwikkeling van de educatieve programma's, culturele instellingen voor interessante arrangementen of partners als Merk Brabant en 's-Hertogenbosch Compleet Cultureel waarmee wij een bijdrage leveren aan de promotie van respectievelijk Noord-Brabant en 's-Hertogenbosch. Uitgangspunt bij het opzetten van publieksacties is 'less is more': de focus ligt op landelijke acties met A-merken.

Extra aandacht vraagt de marketing van het nieuwe Museumkwartier. De grote belangstelling voor het nieuwe complex en voor de intensieve samenwerking tussen de museale partners en de vrijwel zonder uitzondering positieve reacties van media en bezoekers, toont aan dat Het Noordbrabants Museum en het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch hiermee over een 'unique selling point' beschikken. Dit wettigt een gezamenlijke strategie op het gebied van marketing en communicatie en tot een nauwere samenwerking op het gebied van de publiciteit. Wij zullen in 2014 het initiatief nemen om met onze collega's van het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch tot een gezamenlijk beleid te komen, waarbij ruimte is voor de eigen identiteit, maar waarbij tegelijk optimaal kan worden geprofiteerd van de voordelen van deze bijzondere formule en van de omvang en kwaliteit van onze schitterende locatie.

### **Hoe meten we ons succes**

Een belangrijke en 'harde' indicator van ons succes vinden we in de bezoekersaantallen. Onze doelstelling is dat we jaarlijks tenminste 120.000 bezoekers ontvangen in het museum. In topjaren zullen deze aantallen fors hoger zijn (in 2016, het jaar van Bosch Visions, verwachten wij 400.000 bezoekers), een jaar ná een grote tentoonstelling of bijzonder event zal dit wellicht lager zijn. De bezoekersaantallen worden gemeten aan de kassa. Via kassa en de Museummonitor van TNS NIPO kunnen wij ook de bezoekersaantallen op de diverse doelgroepen evalueren. Een andere belangrijke indicator is de klanttevredenheid. Onze doelstelling is dat 80% van onze bezoekers Het Noordbrabants Museum over het geheel genomen beoordeelt met de waardering 'goed' of hoger. Om beter te kunnen inspelen op de behoeften van onze bezoekers meten wij daarnaast zaken als tevredenheid op diverse museumfaciliteiten, specifieke tentoonstellingen en onze communicatiemiddelen.

## **2. Een topinstelling - Het Noordbrabants Museum als topinstelling**

### **Een topmuseum in een topcomplex**

Het in mei 2013 geopende Museumkwartier 's-Hertogenbosch is een schitterend complex met een uitstekende museale infrastructuur. Daarmee is het een topvoorziening waarin Het Noordbrabants Museum en het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch zich de komende jaren uitstekend kunnen ontplooiën. De ontwikkelingen (soms ook: bedreigingen) op het gebied van veiligheidszorg, automatisering, presentatie en bezoekersmanagement vereisen evenwel dat wij alert blijven op noodzakelijke verbeteringen en aanpassingen. Om als topinstelling te kunnen functioneren, met projecten van internationale betekenis en bruiklenen van wereldfaam, is het noodzakelijk te blijven investeren in het gebouw en zijn voorzieningen. Met de voorziene bezoekersaantallen (tot 400.000 in 2016) bestaat immers het risico op snelle veroudering. Om de bouwkundige topkwaliteit te blijven garanderen zijn heldere afspraken en nauwe en regelmatige afstemming met de Stichting Beheer Museumkwartier en de gebouweigenaren vereist.

Een uitstekend geoutilleerd complex vergt de nodige expertise ten aanzien van het beheer van installaties en gebouwen. Een op hoog niveau functionerend museum vergt een vaste staf die qua omvang, kennis en ervaring is toegerust op zijn taken. De afgelopen periode is geïnvesteerd in de museumorganisatie en goed toegerust personeel, maar dit proces is nog niet ten einde. De ingebruikname van het vernieuwde en uitgebreide museumcomplex met zijn complexe installaties en de heropening van het museum hebben ons geleerd dat er binnen de formatie meer capaciteit vrijgemaakt moet worden voor bezoekersmanagement, maar ook dat scholing in geautomatiseerde systemen in de toekomst onze voortdurende aandacht zal blijven vragen. En wat onze tentoonstellingen en activiteiten betreft: verschillende projecten vragen om uiteenlopende vormen van expertise, reden om de vaste formatie van het museum tot een verantwoord minimum te beperken en voor bijzondere projecten waar nodig tijdelijke projectmedewerkers in te zetten.

In de vorige meerjarennota is het beleidsvoornemen vastgelegd om jaarlijks een groot aantal exposities met een hoge kwaliteit te realiseren. Op dat moment werd nog uitgegaan van een activiteitenbudget van € 820.000. Als gevolg van de achtergebleven subsidiebijdrage van de gemeente 's-Hertogenbosch en de aanzienlijk hogere huisvestingslasten (zie paragraaf 7) lijkt echter voor de komende beleidsperiode een aanzienlijk lager bedrag beschikbaar. Ondanks inspanning van de zijde van het museum om inkomsten te verhogen en partnerschappen te sluiten die nieuwe initiatieven mogelijk maken, zijn aanpassingen van de eerdere plannen wat betreft de aard en de invulling van tentoonstellingen en activiteiten onontkoombaar (zie paragraaf 5).

## Een topcollectie

Vanuit museaal, cultuurhistorisch perspectief wordt regelmatig gesproken over de 'Collectie Brabant'. Daaronder verstaan we het totaal van de in onze provincie aanwezige openbare verzamelingen kunstwerken en roerend cultuurhistorisch erfgoed dat samen een beeld geeft van de Brabantse kunst, geschiedenis en cultuur.<sup>11</sup> De sinds 1837 opgebouwde collectie van Het Noordbrabants Museum kan door zijn cultuurhistorische waarde, geografische spreiding, herkomst, omvang, samenstelling, representativiteit en veelzijdigheid worden beschouwd als de kern van de Collectie Brabant, overigens zonder daarbij volledigheid of exclusiviteit te pretenderen.

Hoewel Noord-Brabant kunstenaars van wereldniveau heeft voortgebracht, ontbreken in de verzameling absolute topstukken, kunstwerken of objecten van internationale betekenis die in de terminologie van de Michelinids 'vaut le voyage'. Op dit punt dient een kwaliteitsslag te worden gemaakt, zodat Het Noordbrabants Museum op de lange termijn ook omwille van zijn collectie als een belangrijk museum wordt beschouwd. Een dergelijke reputatie is van belang omwille van de aantrekkingskracht voor nieuwe bezoekersgroepen, voor de bruikleenpositie ten opzichte van collega-musea in binnen- en buitenland, alsook voor het interesseren van nieuwe bruikleengevers, schenkers en sponsors.

Een en ander vraagt om het aangaan en intensiveren van contacten met particuliere verzamelaars, maar ook om een actief verwervingsbeleid, gericht op belangrijke kunstwerken en historische objecten. Voor de aankoop van nieuwe aanwinsten is de komende beleidsperiode een substantieel bedrag beschikbaar, afkomstig uit enkele nalatenschappen, een bijdrage van de BankGiro Loterij en jaarlijkse dotaties aan het reguliere aankoopfonds. Wanneer deze middelen worden aangewend voor de verwerving van topstukken, dan kan via matching vanuit andere (landelijke) fondsen het beschikbare bedrag nog aanzienlijk worden vergroot.

## Internationale ambitie

---

<sup>11</sup> In paragraaf 4 wordt aandacht besteed aan de plaats van onze collectie binnen de Collectie Brabant.

In de Agenda van Brabant spreekt de provincie de ambitie uit om tot de Europese top van kennis- en innovatieregio's te blijven behoren. Om bedrijven te boeien en talenten te binden, vormen leefomgeving en leefklimaat een doorslaggevende factor. Grootschalige internationale projecten zoals de meerjarige manifestatie Jheronimus Bosch 500 en de kandidatuur van Eindhoven | Brabant Culturele Hoofdstad zijn zowel een uiting van de Brabantse ambities als onderdelen van de verwezenlijking daarvan. Dergelijke manifestaties dragen door hun meerjarige opzet en grote reikwijdte bij aan een structurele verbetering van het culturele, sociale en economische klimaat in onze provincie. Het Noordbrabants Museum heeft dan ook in een vroeg stadium zijn steun hiervoor uitgesproken en de nodige projecten gestart die een bijdrage vormen aan beide manifestaties. De reeds in 2007 in gang gezette voorbereidingen voor de tentoonstelling 'Bosch Visions' in 2016 en de voorbereidingen voor het inspiratiejaar 'Van Gogh 125' in 2015 en de Van Gogh-expositie 'Art for Humanity' in 2018 springen hierbij het meest in het oog, maar zijn niet de enige activiteiten in dit kader.

In de komende beleidsperiode zullen wij naast de genoemde projecten nog enkele grote tentoonstellingsprojecten starten. Bij al deze projecten geldt dat zij kaderen in de gezamenlijke Brabantse ambities, maar het museum tevens in staat stellen om een hoger niveau te bereiken ten aanzien van de kwaliteit en het bereik van exposities en het functioneren van de organisatie. Zij bieden Het Noordbrabants Museum de mogelijkheid om op internationaal niveau te opereren. Wanneer de Brabantse ambities de komende jaren worden voortgezet, dan biedt dat ons de garantie dat dit hoge niveau ook in de verdere toekomst kan worden bestendigd.

### **Blijven investeren**

Op dit moment is het museum nog te veel afhankelijk van externe partijen om in een vroeg stadium met grote beloftevolle projecten te kunnen starten. Dergelijke projecten vragen beginkapitaal dat kan worden aangewend voor voorbereiding en onderzoek, in een fase dat de vorm van het project en het succes daarvan voor externe partijen vaak nog te onzeker is. Een oplossing hiervoor kan wellicht worden gevonden in een speciaal te vormen fonds ten behoeve van dergelijke grote projecten, dat in een later stadium – gevoed door het succes van genoemde projecten – het karakter van een 'revolving fund' zou kunnen krijgen dat vervolgens kan worden aangewend voor nieuwe projecten van internationale betekenis. Wij gaan graag in gesprek met de provincie Noord-Brabant over de vorming van een dergelijk fonds en de wijze waarop dat met steun van particulieren, fondsen en bedrijven gevormd zou kunnen worden. Op die manier wordt niet alleen recht gedaan aan de gezamenlijke ambitie van Brabant, maar wordt ook nader inhoud gegeven aan het begrip cultureel ondernemerschap.

Een museum is meer dan een organisator van tentoonstellingen. De missie van Het Noordbrabants Museum maakt expliciete melding van het verzamelen én tonen van de kunst en geschiedenis van Brabant en de Zuidelijke Nederlanden. Voor de opening is met steun van provincie, Vrienden, fondsen, bedrijven en particulieren een geheel nieuwe en eigentijdse inrichting gerealiseerd, tot volle tevredenheid van onze bezoekers. Om ook in de toekomst aan hun wensen en verwachtingen te kunnen voldoen, moet het museum blijven investeren in de verdere ontwikkeling en zo nodig vervanging van delen van de vaste presentatie. Dat geldt in het bijzonder voor de digitale vormen van informatieoverdracht. Dit vergt een ander, actiever afschrijvingsbeleid dan in het verleden, maar ook een voortdurende werving van externe fondsen en investering in relaties met bedrijven en particulieren.

### **Hoe meten we onze kwaliteit**

Het in de Nederlandse museumwereld gehanteerde middel om te toetsen of een organisatie aan de museale basiseisen voldoet, is het zogenaamde Museumregister. Het Noordbrabants Museum behoorde tot

de eerste musea in Brabant die in dit register werden opgenomen. Van een landelijk actief museum mag echter meer worden gevraagd dan voldoen aan deze basiseisen. Het instrument van de visitatie, zoals dat binnen het hoger en wetenschappelijk onderwijs wordt gehanteerd, heeft vooralsnog nauwelijks ingang gevonden; binnen de (voormalige) rijksmusea bestaat veel onvrede over de door het ministerie van OCW geëntameerde visitaties. De verwachting is dat binnen enkele jaren de Museumvereniging tot een eigen systeem van visitaties zal komen, waarbij Het Noordbrabants Museum graag zal aansluiten.

### 3. Bruisend en actief -

## Kunsthall, podium, klaslokaal, een museum is het allemaal

### Tentoonstellingen

De vaste presentatie van de eigen collectie, aangevuld met bruiklenen van andere organisaties en particulieren, vormt bij uitstek de mogelijkheid om bezoekers in aanraking te brengen met de geschiedenis van Brabant en met de kunst en materiële cultuur die de Brabantse samenleving tot op de dag van vandaag heeft voortgebracht. Een dergelijke presentatie draagt bij aan het historisch besef van onze bezoekers, maakt zowel geboren als nieuwe Brabanders vertrouwd met de eigen leefomgeving en vormt een inspiratiebron voor de toekomst. Daarnaast bieden tijdelijke tentoonstellingen de mogelijkheid om uiteenlopende onderwerpen op het gebied van de kunst en geschiedenis te tonen, ook zonder dat het museum beschikt over een grote collectie op dit gebied. Het Noordbrabants Museum organiseert afwisselend expositie die aansluiten bij het verzamelbeleid en expositie die een wat algemener karakter hebben. Het museum wil niet alleen een venster op Brabant bieden, maar ook een venster voor Brabant op de (internationale) wereld van kunst en erfgoed. Dit laatste is een belangrijk motief geweest bij het besluit tot uitbreiding van het museum.

Bij de keuze van onderwerpen en thema's zoekt het museum als vanouds aansluiting bij het verleden en de kunst en cultuur van Brabant en de Zuidelijke Nederlanden. Ook blijven wij een podium bieden voor jonge Brabantse kunstenaars. Maar daarnaast toont het museum de komende jaren steeds vaker onderwerpen en kunstenaars met een internationale dimensie en betekenis, indachtig de toenemende impact van onze globale samenleving en de gebleken belangstelling van onze bezoekers. Een en ander betekent een voortdurende afwisseling van Brabantse (en Bossche) en internationale thema's en kunstenaars. Daarbij is het zaak om een zodanig evenwicht hierin te vinden dat zowel onze Brabantse als niet-Brabantse bezoekers zich in onze keuzes blijven herkennen.

In 2005 hebben Provinciale Staten op basis van een drietal door het museum geformuleerde ambitie-scenario's gekozen voor een hoog ambitieniveau. Ten aanzien van de tentoonstellingsprogrammering betekende dit een verhoging van de kwaliteit van de drie grote jaarlijkse expositie, vijf (extra) middelgrote expositie, en enkele kleinere expositie extra. De ambitie om deze programmering te realiseren is onverminderd aanwezig, maar door een destijds niet voorziene stijging van de huisvestingslasten in combinatie met het uitblijven van de verhoging van de exploitatiesubsidie van de gemeente 's-Hertogenbosch, is het activiteitenbudget voor de komende beleidsperiode sterk onder druk komen te staan. Weliswaar kan dankzij de bijdragen van enkele particuliere mecenasen en steun van sponsors de komende jaren toch een aantrekkelijk programma worden geboden, maar de beoogde kwaliteitsverhoging van de drie grote expositie – onder meer in de vorm van bijzondere bruiklenen, speciale vormgeving en een hoger budget voor publiciteit – is noodgewongen minder dan beoogd. Daarnaast zal het aantal middelgrote expositie tot twee à drie beperkt blijven en zullen ook deze tentoonstellingen eenvoudiger zijn dan oorspronkelijk voorzien. Het aantal kleine expositie blijft gelijk ten opzichte van de situatie voor de sluiting

van het museum. Ondanks deze aanpassingen houden wij vast aan de ambitie om minimaal 120.000 bezoekers per jaar in het museum te ontvangen.

## Majeure projecten

Het past bij de in 2005 met provincie Noord-Brabant en gemeente 's-Hertogenbosch overeengekomen ambities om met enige regelmaat grote en internationaal aansprekende exposities te realiseren. Voor de komende beleidsperiode is dat zonder twijfel de expositie 'Bosch Visions', bij gelegenheid van het 500<sup>ste</sup> sterfjaar van Jheronimus Bosch in 2016. De voorbereidingen voor dit project zijn al in volle gang. In 2014 start Het Noordbrabants Museum een projectorganisatie op, waarbij in ruime mate gebruik wordt gemaakt van externe expertise. Deze projectorganisatie zal in de aanloop naar 2016 geleidelijk worden uitgebouwd. Conform de gemaakte afspraken worden de middelen hiervoor ter beschikking gesteld door de Stichting Jheronimus Bosch 500. Ook zijn de voorbereidingen aan de grote Van Goghtentoonstelling in 2018 (of op een nader te bepalen moment), in samenwerking met onze partners van Van Gogh Brabant en de BrabantStadparticipanten, al begonnen. De komende beleidsperiode zal een start gemaakt worden met nieuwe, beloftevolle en majeure projecten voor 2020 en daarna. Een aandachtspunt hierbij is, zoals eerder al benoemd, de huidige afhankelijkheid van externe partners en het benodigde startkapitaal voor het aangaan van dergelijke grote projecten.

## Educatie in brede zin

In de reeds aangehaalde Museumbrief van juni 2013 stelt de minister van OCW: 'Het overdragen van kennis en inzicht, maar ook het aanleren van creatieve vaardigheden en plezier beleven aan kennis en schoonheid, zijn voor mij belangrijke doelen die musea nastreven bij hun activiteiten op het gebied van educatie. Educatie kan een belangrijke bijdrage leveren aan het historische besef en kan het verleden relevant maken voor het heden.' Deze visie onderschrijven wij.

Onze educatieve visie is: bezoekers, jong en oud, de Brabantse kunst en geschiedenis actief laten ontdekken door te *kijken*, te *doen* en te *tonen*. De idee is dat als bezoekers de ruimte krijgen hun ervaring in het museum op hun eigen manier te verwerken en uiten, zij op een actieve manier naar de collectie gaan kijken. Anders dan bij bijvoorbeeld een informatieve tekst of een speurtocht met vragen die goed of fout kunnen zijn, worden bezoekers nu aangesproken op hun zelfdenkend en creatief vermogen. Belangrijk onderdeel van dit proces vinden wij dat de door hen gemaakte creaties een plaats krijgen in het museum. Doordat hun werk getoond wordt, kunnen deze bezoekers hun ervaring delen én een inspiratie zijn voor anderen. Het Noordbrabants Museum heeft de laatste jaren veel waardering gekregen voor zijn educatieve activiteiten. Er was lof voor de toegankelijkheid van tentoonstellingen en de wijze van informatieoverdracht, en het aantal jeugdige bezoekers steeg sterk.<sup>12</sup>

Educatie vormt ook in de komende beleidsperiode een speerpunt in het beleid van Het Noordbrabants Museum. Binnen ons educatieve beleid onderscheiden wij drie onderdelen: 1) deling van kennis met degenen die het museum (nog) niet bezoeken; 2) informatieoverdracht aan de volwassen museumbezoekers in het algemeen; 3) informatieoverdracht aan kinderen en jongeren, waarbij de eigen creativiteit een belangrijke rol speelt – in gezinsverband maar vooral via de scholen. De op het onderwijs gerichte educatie bespreken we in een afzonderlijke paragraaf.

## Educatie buiten het museum

---

<sup>12</sup> In opdracht van toenmalig minister Plasterk van Cultuur werd een inventarisatie uitgevoerd van initiatieven gericht op kinderen, marktonderzoeken en experimenten. Dit resulteerde in de publicatie *Kinderen en Museumbezoek* (2011), waarin een kinderproject van Het Noordbrabants Museum als aansprekend praktijkvoorbeeld werd opgenomen.

Met het 'delen van kennis' ten behoeve van de niet-bezoeker doelen we op informatieoverdracht aan geïnteresseerden die zich (nog) niet binnen de muren van het museum bevinden. Hoewel we uiteraard eenieder met (potentiële) belangstelling voor de kunst of geschiedenis van Brabant graag verleiden om een bezoek te brengen aan Het Noordbrabants Museum, beseffen we dat hiertoe de mogelijkheid of behoefte kan ontbreken. Om die reden stimuleren wij het houden van externe lezingen en het schrijven van artikelen door onze medewerkers en verzorgt het museum samen met commerciële en ideële uitgevers de uitgave van catalogi en andere publicaties. Degenen die geïnteresseerd zijn in onze collectie bieden wij vanaf 2015 een complete en goed doorzoekbare collectiedatabase, met zo veel mogelijk afbeeldingen in hoge resolutie, raadpleegbaar via [www.hetnoordbrabantsmuseum.nl](http://www.hetnoordbrabantsmuseum.nl) en [www.thuisinbrabant.nl](http://www.thuisinbrabant.nl).

## **Informatieoverdracht in het museum**

Voor de informatieoverdracht aan volwassen museumbezoekers zijn in de nieuwe inrichting enkele belangrijke stappen gezet. Sinds de opening in mei 2013 is deze gelaagd, multimediaal en tweetalig, een keuze die ook de komende jaren richtinggevend is voor onze informatieoverdracht. De keuze voor gelaagde informatie is ingegeven door de wens om bezoekers al naar gelang hun specifieke interessesniveau meer verdieping te bieden. Door extra tekst, beeld, geluid en video wordt naast basisinformatie over thema's en objecten ook meer achtergrond en context aangeboden, alsmede verwijzingen naar andere musea of andere vormen van erfgoed binnen onze provincie.

De keuze voor digitale informatie is ingegeven door de mogelijkheid om deze informatie regelmatig te vernieuwen en, afhankelijk van de behoefte van onze bezoekers, aan te passen. Bovendien biedt digitale informatie extra mogelijkheden om vreemde talen aan te bieden. Met het oog op de toegankelijkheid voor onze buitenlandse bezoekers is namelijk niet alleen de bewegwijzering, maar ook de website en de gehele beteksting in het museum Nederlands- én Engelstalig. Folders en brochures bevatten Engelstalige samenvattingen en de meeste catalogi worden in twee talen uitgegeven, zodat het resultaat van het onderzoek ook geïnteresseerden buiten onze landsgrenzen kan bereiken.

Naast genoemde informatie bij onze collectie in het museum bieden wij onze bezoekers ook een divers aanbod aan rondleidingen en lezingen. Ook ontwikkelen wij workshops voor volwassenen; de komende jaren onderzoeken wij hoe wij ook voor volwassenen onze educatieve visie van kijken – doen – tonen kunnen inzetten om hen actiever te betrekken bij collectie en tentoonstellingen.

## **Kinderen en jongeren**

Tijdens de verbouwing van het museum hebben de banden met het primair en voortgezet onderwijs door verbintenissen met zogenaamde partnerscholen een structureel karakter gekregen. Onderwijsprogramma's worden niet langer vóór, maar mét het onderwijs ontwikkeld en aangeboden. Met steun van onze sponsors konden bovendien twee speciale educatieve ruimten worden gerealiseerd. Met de ingebruikname van ons 'Spetterlab' en digitale 'Medialab' worden de aantrekkelijkheid en het creatieve niveau van de museumlessen aanzienlijk verhoogd. Op dit moment zijn de museumlessen volop in ontwikkeling; in de nieuwe beleidsperiode worden deze op basis van gebruikservaringen in samenwerking met onze partnerscholen verder aangescherpt en uitgebreid. De tonen-component wordt de komende jaren nog versterkt: de galerij waar de gemaakte films en kunstclips worden getoond aan het publiek krijgt nog meer de uitstraling van een expositieruimte. Ook binnen de vaste presentatie en tentoonstellingen wordt gezocht naar extra ruimte om elkaar te inspireren. Zo organiseren we elk jaar een (gezins-)tentoonstelling vanuit de educatieve visie, waarbij dus de mogelijkheden van kijken – doen – tonen bepalen welk verhaal wordt verteld, welke stukken worden getoond en hoe de bezoeker hierbij actief wordt betrokken. Kinderen en gezinnen vormen voor deze tentoonstellingen belangrijke doelgroepen.

De educatie ten behoeve van het onderwijs is bij uitstek een terrein waar in de toekomst intensiever kan worden samengewerkt met het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch en met Erfgoed Brabant. Tot op heden hebben beide musea steeds eigen programma's voor basis- en voortgezet onderwijs ontwikkeld en aangeboden. De educatieve visie achter en de opzet van deze programma's verschilt, evenals de omvang van het geografische gebied waar deze worden aangeboden. Het Stedelijk Museum biedt programma's aan op het gebied van kunstzinnige en creatieve vorming. Het Noordbrabants Museum biedt programma's waarbij creativiteit veeleer een middel is om kunst en erfgoed te ontdekken. Beide musea hebben educatieve ruimten. Wij zijn voornemens om in de nieuwe beleidsperiode met het Stedelijk Museum in overleg te treden om te komen tot een gezamenlijk educatief beleid. Hierin zal, vanuit de verschillende visies en methodieken en de kracht van beide musea, afstemming plaatsvinden met betrekking tot het aanbod aan de scholen en zo mogelijk een verdeling van taken. Voor een gezamenlijke op het onderwijs gerichte educatieve afdeling bestaat op dit moment nog geen draagvlak.

Met Erfgoed Brabant is reeds vele jaren structureel samengewerkt, met als resultaat verschillende projecten op het gebied van de erfgoededucatie, zoals leskisten en educatieve programma's. In 2014 worden deze producten geactualiseerd zodat deze weer goed aansluiten bij de presentatie van onze collectie en de verhalen die wij vertellen. De in mei 2013 geopende presentatie over de Romeinen en de in januari 2014 te openen presentatie 'Het Verhaal van Brabant', over het Brabantse verleden van 1300 tot nu, bieden hiervoor een goed uitgangspunt. Maar ook de niet getoonde delen van de collectie kunnen binnen de samenwerking met Erfgoed Brabant worden benut.

### **Overige culturele activiteiten**

Het Noordbrabants Museum wil een culturele aanjager zijn voor Brabant en 's-Hertogenbosch. Naast de ambiance van het museumcomplex zijn het onze vaste presentaties en vooral de wisselexposities die voor aandacht, toeloop en bedrijvigheid zorgen. Flankerende activiteiten – al dan niet gekoppeld aan de tentoonstellingsprogrammering – zorgen voor extra aandacht en bezoek. Door het organiseren én faciliteren van concerten, ontvangsten, cursussen, lezingen, boekaanbiedingen en dergelijke willen wij bewerkstelligen dat het museum – en in bredere zin het Museumkwartier – de komende jaren niet alleen functioneert als cultureel podium maar ook fungeert als een huiskamer van Brabant en 's-Hertogenbosch. We beschikken over de daartoe noodzakelijke faciliteiten en met name over geschikte ruimten, waaronder Statenzaal, salons en diverse buitenruimten.

Om dit te bewerkstelligen zoeken wij de samenwerking met onze naaste burens: het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch, Erfgoed Brabant, cateraar Maison van den Boer en Muziekcentrum De Toonzaal, die niet alleen eveneens over faciliteiten en ruimte beschikken maar ook over menskracht en expertise en die onze ambities in dit opzicht delen. Een punt van zorg blijven evenwel de noodzakelijke middelen: binnen de reguliere begroting zijn weinig middelen voor dit soort flankerende activiteiten beschikbaar, zodat deze activiteiten geheel bekostigd dienen te worden uit afzonderlijke entrees en sponsorinkomsten. Als blijkt dat wij slechts voldoende menskracht en middelen hebben voor onze reguliere activiteiten, dan zullen wij daaraan voorrang geven en – zij het met tegenzin – het aantal overige culturele activiteiten beperken.

## **4. Het museum als knooppunt - Midden in het culturele veld**

### **Nut en noodzaak van samenwerking**

Nut en noodzaak van samenwerking binnen de culturele sector, in het bijzonder in het museale veld, zijn inmiddels onomstreden. Dat blijkt uit zowel de notities van de Raad voor Cultuur als van de Nederlandse

Museumvereniging en Vereniging voor Rijksmusea, de brancheorganisaties waarbij ook Het Noordbrabants Museum is aangesloten. Over de wijze waarop die samenwerking tot stand dient te komen, respectievelijk opgelegd door de overheid dan wel op basis van vrijwilligheid, denken genoemde organisaties echter verschillend. In de in juni 2013 verschenen *Museumbrief. Samen werken, samen sterker* kiest de minister van OCW in feite voor de koers die in het rapport van de commissie Asscher-Vonk wordt uitgezet.<sup>13</sup>

## Samenwerking binnen het Museumkwartier

In een uitvoerig gesprek met de directeuren van Het Noordbrabants Museum en Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch over museale samenwerking, heeft de voorzitter en naamgever van genoemde commissie, prof. dr. Irene Asscher-Vonk, de wijze waarop beide musea in facilitair en organisatorisch opzicht met elkaar samenwerken, een voorbeeld voor de Nederlandse museumwereld genoemd.<sup>14</sup> Daarbij erkende zij dat de door provinciale en gemeentelijke overheden gerealiseerde gezamenlijke huisvesting een bijzondere omstandigheid vormde die elders niet één op één te realiseren zal zijn. Een goede samenwerking, zo werd in dit gesprek vastgesteld, vergt een voorwaardenscheppende overheid, gelijkwaardigheid van partners (ondanks verschillen in omvang en specifieke expertise), duidelijke afspraken over individuele én gezamenlijke verantwoordelijkheden, heldere communicatie over en weer, alsmede wederzijds transparant handelen en vertrouwen.

De komende jaren zal het reguliere directieoverleg van Het Noordbrabants Museum en Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch worden voortgezet. In nauwelijks twee jaar is reeds een intensieve en veelomvattende samenwerking ontstaan. Deze betreft onder meer gezamenlijk gebruik van expeditie, werkplaatsen, restauratieatelier, winkel, bibliotheek, auditoria, restaurant, horeca, vrijwilligersteam, automatisering, ticketing, schoonmaak, beveiliging, sponsoring/relatiemanagement en organisatie van cursussen en activiteiten. In de komende jaren wordt onderzocht of verdergaande samenwerking op het gebied van tentoonstellingsprogrammering, activiteiten, publiciteit/marketing en educatie wenselijk en haalbaar is. Daarbij stellen we ons de volgende vragen: hoe worden wij samen nóg aantrekkelijker voor onze bezoekers, hoe verhogen we de kwaliteit van ons aanbod en hoe kunnen wij als organisaties nóg efficiënter en kostenbewuster opereren? Beide musea kiezen hier voor een geleidelijk verder naar elkaar toe groeien, niet voor een bij voorbaat vaststaande uitkomst. Jaarlijks wordt een evaluatiemoment ingepland, waarin de samenwerking tot dan toe wordt gezien en conclusies voor het komende jaar worden getrokken. In ieder geval worden de komende beleidsperiode tenminste twee grote tentoonstellingsprojecten gerealiseerd, waarbij op alle museale terreinen wordt samengewerkt.

Ook met de andere partners binnen het Museumkwartier wordt de samenwerking de komende beleidsperiode geïntensiveerd, in het bijzonder met Erfgoed Brabant. Deze organisatie spant zich in voor het behoud en het creatief benutten van het Brabantse cultureel erfgoed, doelstellingen die ook door Het Noordbrabants Museum worden nagestreefd. De directies van beide instellingen hebben reeds de intentie uitgesproken elkaar te ondersteunen en gezamenlijke activiteiten te ontplooiën. Concreet zijn drie samenwerkingsterreinen benoemd: facilitaire ondersteuning, kennisdeling en advisering. Wat de facilitaire ondersteuning betreft stellen wij Erfgoed Brabant in de gelegenheid gebruik te maken van onze museale ruimten en onze collectie voor bijeenkomsten die gericht zijn op deskundigheidsbevordering. Ten aanzien van kennisdeling willen wij onze kennis en collectie inzetten ten behoeve van de Erfgoedacademie Brabant en zijn wij desgevraagd bereid als leerbedrijf op te treden voor de opleiding van MBO-geschoolde collectiemedewerkers. Op het gebied van de advisering bieden wij – in afstemming met Erfgoed Brabant – de Brabantse collega-musea de gelegenheid om op onze locatie ervaring op te doen op het gebied van de diverse museale werkvelden, in het bijzonder collectiebeheer en collectieregistratie.

<sup>13</sup> *Museumbrief. Samen werken, samen sterker*. Ministerie van OCW, 10 juni 2013

<sup>14</sup> Gesprek 14 augustus 2013.



De samenwerking met het eveneens in het Museumkwartier gevestigde Provinciaal Depot voor Bodemvondsten (PDB) is tot dusver beperkt gebleven tot het in bruikleen nemen en presenteren van de belangrijkste archeologische vondsten. Het PDB was tot in de jaren negentig gehuisvest in Het Noordbrabants Museum, maar is sindsdien ingebed in de provinciale organisatie. In het recente verleden is op verzoek van de provincie gesproken met de directies van Het Noordbrabants Museum en Erfgoed Brabant over de mogelijkheid om de erfgoededucatieve taken van het PDB over te dragen aan Erfgoed Brabant en om de beheers- en registratiefunctie over te dragen aan Het Noordbrabants Museum. Aangezien het hier gaat om een organisatie met wettelijke taken, een afzonderlijk budget en een eigen formatie, vergt dit een zorgvuldig proces. Het Noordbrabants Museum is bereid om samen met provincie en Erfgoed Brabant, na te denken over de toekomst van het Provinciaal Depot Bodemvondsten maar ziet hierin vooralsnog geen leidende rol voor zichzelf weggelegd.

### Het Bossche culturele veld

De band tussen Het Noordbrabants Museum en zijn plaats van vestiging, 's-Hertogenbosch, is vanouds hecht. Zij dateert in feite van 1837, het oprichtingsjaar van het Provinciaal Genootschap van Kunsten en Wetenschappen in Noord-Brabant, de organisatie waaruit het museum is voortgekomen. Sindsdien hebben Genootschap en museum een belangrijke rol gespeeld in het stedelijke culturele leven. Met de realisatie van het Museumkwartier is de betekenis van Het Noordbrabants Museum – samen met die van het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch – nog verder toegenomen. Sinds de opening in mei 2013 functioneert het Museumkwartier als een culturele huiskamer van 's-Hertogenbosch.

Maar Het Noordbrabants Museum speelt ook anderszins een actieve en vooraanstaande rol binnen de lokale samenleving, zowel op toeristisch gebied als in de culturele sector. Het museum is onder meer lid van Bezoekersmanagement en DOCIS<sup>15</sup>, participant van Merk 's-Hertogenbosch, partner van de Stichting Jheronimus Bosch 500, partner/mede-oprichter van de Stichting SNS Reaal Fonds Bijzondere Leeropdracht Jheronimus Bosch en de Stichting Bosch Research and Conservation Project, mede-uitgever van het tijdschrift Bossche Bladen, deelnemer aan de jaarlijkse Open Monumentendag en aan de tweejaarlijkse Kunstnacht. Het museum werkt samen met talrijke in 's-Hertogenbosch gevestigde organisaties, faciliteert tal van Bossche evenementen en organisaties, variërend van Opera op de Parade tot Jeugdboschologie en Week van de Eenzaamheid en stelt zijn deuren open voor talloze andere kleine en grote initiatieven. Het Noordbrabants Museum is een belangrijke speler in het culturele leven van 's-Hertogenbosch en niet weg te denken uit de Bossche samenleving.

Hoewel Het Noordbrabants Museum een provinciaal en geen gemeentelijk museum is, hecht het grote waarde aan de band met 's-Hertogenbosch en wil het ook in de toekomst zijn centrale rol in het plaatselijke culturele veld blijven spelen. Bovengenoemde samenwerkingsverbanden en activiteiten vereisen echter een behoorlijke investering van tijd en middelen. Gezien de beperkte beschikbaarheid van beide zullen wij in de komende beleidsperiode de tijd en aandacht die wij hieraan besteden helaas moeten beperken.

### Moedermuseum of grote broer?

De samenwerking die wij nastreven binnen het Brabantse culturele veld, in het bijzonder binnen het museale veld, kent twee kanten. Als provinciaal museum en *de facto* provinciale taakorganisatie voelen we een zekere verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het museale bestel in Noord-Brabant. Onze collectie en onze kennis staan ten dienste van onze bezoekers en onze collega's; we vinden het belangrijk dat daar optimaal gebruik van wordt gemaakt, zowel in de vorm van kennisdeling als door een ruimhartig bruikleenbeleid. Maar samenwerking heeft ook voor Het Noordbrabants Museum voordelen: door

---

<sup>15</sup> DOCIS: Directeurenoverleg Culturele Instellingen 's-Hertogenbosch.

samenwerking met andere partijen vergroten we ons netwerk én onze naamsbekendheid, en daarmee ook de effectiviteit van onze organisatie. Samenwerking is profijtelijk voor álle betrokken partijen.

In de jaren negentig van de vorige eeuw is herhaaldelijk de vraag opgeworpen of het toenmalige Noordbrabants Museum binnen het Brabantse museumbestel de rol van moedermuseum zou moeten vervullen. Van de zijde van de Brabantse collega's werd daar toen negatief op gereageerd. Dat hing in belangrijke mate samen met de onderlinge relaties, die – in tegenstelling tot nu – destijds niet optimaal waren. Nu landelijk, in het kader van de discussie over museale samenwerking, opnieuw de term 'moedermuseum' wordt gelanceerd, komt in provinciaal verband ook de positie van Het Noordbrabants Museum weer ter sprake. Het Noordbrabants Museum opteert echter nadrukkelijk niet voor de rol van moedermuseum. Kenmerkend voor het Brabantse museumbestel is juist de sterke lokale inbedding van de vele musea en de steun vanuit plaatselijke overheden, besturen en vrijwilligers. Centralisatie in het museumbestel door middel van een moedermuseum zou geen recht doen aan de eigen kracht van de Brabantse musea en zou op den duur leiden tot een afnemend draagvlak en vermindering van financiële steun vanuit de eigen gemeenschap. Daarnaast zou het aan de zijde van het moedermuseum tot een aanzienlijke kostenverhoging leiden. Het Noordbrabants Museum kiest dus niet voor een rol als moedermuseum. De rol van 'grote broer' past ons beter: binnen de grenzen van onze mogelijkheden staan we graag klaar voor alle Brabantse collega-musea die steun of advies zoeken op één van de velden waarin wij expertise hebben. Maar wij zullen expliciet geen centrale regie voeren of verantwoordelijkheid overnemen van de individuele musea.

### **Van oost tot west**

Al enkele jaren wordt gesproken over een intensieve samenwerking met het Breda's Museum. Na een besluit van de Bredase gemeenteraad om sterk te bezuinigen op het budget van dit gemeentelijke museum en op korte termijn het museum te verzelfstandigen, kwam het tot een plaatselijk breed gedragen voorstel om een intensieve samenwerking met Het Noordbrabants Museum aan te gaan. Een fusie werd op termijn wenselijk geacht. Wegens het cultuurhistorische belang van de collecties van het Breda's Museum en vanuit de gedachte dat een actieve aanwezigheid van Het Noordbrabants Museum in het westelijke deel van onze provincie bijdraagt aan een grotere zichtbaarheid en een nog betere realisatie van onze doelstelling, is hierop door ons museum de bereidheid uitgesproken de haalbaarheid van dit voorstel te onderzoeken. De komende beleidsperiode zal blijken of een dergelijke intensieve samenwerking dan wel fusie met het Breda's Museum mogelijk en wenselijk is. Dit is echter allerm minst een gelopen koers. Onze eerdere ervaringen inzake samenwerking met het Museum voor Religieuze Kunst in Uden maken het belang van gedeelde uitgangspunten en visie meer dan duidelijk. De verwachtingen in Breda zijn hoog, maar op dit moment lijkt het budget onvoldoende om een professioneel museum te kunnen exploiteren. In 2014 zal Het Noordbrabants Museum vanuit een adviseursrol actief betrokken zijn bij het opstellen van een beleidsplan voor een Nieuw Breda's Museum, een en ander in nauwe samenwerking met de gemeente Breda, de collectie-eigenaren en andere stakeholders. Hierbij dienen niet bezuinigingsdoelstellingen, maar de realisatie van ambitieuze doelen en museaal succes uitgangspunt te zijn. Want een ambitieuze opstelling van de betrokken partijen, zeker óók van de gemeente Breda, is een voorwaarde voor succes.

### **Internationale projecten**

Samenwerking blijft niet beperkt tot de provinciegrenzen. De komende jaren is het museum actief in een aantal belangrijke internationale samenwerkingsprojecten. Het voornemen om tenminste eenmaal per twee jaar een internationaal tentoonstellingsproject te entameren leidt de komende beleidsperiode tot bijzondere projecten. Vermeldenswaard zijn met name het project in het kader van het vijfhonderdste sterfjaar van Jheronimus Bosch in 2016, waarmee het museum reeds in 2007 is gestart. Dit heeft geleid tot de oprichting van de Stichting Jheronimus Bosch 500 en – in nauwe samenwerking tussen deze stichting en Het Noordbrabants Museum, alsmede diverse andere organisaties – tot de SNS REAAL Fonds Bijzondere

Leeropdracht Jheronimus Bosch en het inmiddels breed uitgerolde en zeer succesvolle Bosch Research and Conservation Project. Het museum is zowel bestuurlijk als in adviserende zin nauw bij genoemde initiatieven betrokken en zal dat ook de komende jaren blijven.

Een ander langlopend project waaraan het museum de komende jaren zijn medewerking blijft verlenen, is Van Gogh Brabant. Samen met vier andere Van Goghlocaties in Brabant willen we belangstellenden van over de hele wereld laten zien hoe onlosmakelijk het werk van deze wereldberoemde kunstenaar verbonden is met zijn geboortestreek. De hiertoe opgerichte Stichting Van Gogh Brabant heeft haar vleugels inmiddels uitgeslagen en werkt via de Stichting Van Gogh Europe samen met instellingen als Van Goghmuseum, Museum Kröller-Müller, alsmede met Van Goghsteden en musea in België, Engeland en Frankrijk. In de komende beleidsperiode opent het museum een permanente opstelling met tenminste tien werken van Vincent van Gogh, maar wordt ook tenminste één expositie gerealiseerd die specifiek in relatie staat tot Van Gogh. De voorbereidingen voor de in het kader van Eindhoven | Brabant Culturele Hoofdstad bedachte expositie 'Art for Humanity' worden voortgezet; de wijze waarop en het jaar waarin deze expositie wordt gehouden zijn afhankelijk van nader overleg met provincie en Brabantstad-participanten.

Wij merken dat wij, met de samenwerking die wij zoeken en vinden in internationale projecten maar bijvoorbeeld ook in de partnerschappen met bedrijven en particulieren, een inspiratie vormen voor anderen. De BankGiro Loterij bijvoorbeeld, op zoek naar cases die het maatschappelijk draagvlak voor kunst en cultuur illustreren en tegelijkertijd bevorderen, zag in onze fondsenwervingscampagne ten behoeve van de inrichting een goed voorbeeld van een regionaal netwerk dat als voorbeeld kan dienen voor andere culturele instellingen én voor het bedrijfsleven. Wij zien de toegevoegde waarde van het vieren van dergelijke successen en het tonen van wat initiatief en samenwerking voor de samenleving kunnen betekenen. Wij denken dan ook graag met de provincie na over hoe wij dit soort uitzonderlijke samenwerkingsvormen in het veld kunnen uitzetten om het maatschappelijk en politiek draagvlak voor kunst en erfgoed te vergroten.

## 5. Hoeder van het Brabantse erfgoed - De zorg voor de collectie Brabant

### Collectie Brabant

In de Nederlandse museumwereld wordt gesproken over de Collectie Nederland. Daarmee wordt bedoeld op het totale kunst- en cultuurhistorisch bezit zoals zich dat in openbare verzamelingen bevindt. Naar analogie daarvan kan worden gesproken over de Collectie Brabant, waarvan de verschillende deelcollecties de afgelopen jaren via het Museum Inventarisatie Project (MUSIP) vrij gedetailleerd in beeld zijn gebracht. Er is ook een begrip Collectie Brabant in engere zin: alle cultuurhistorische objecten, inclusief kunstwerken, in openbare verzamelingen die een beeld geven van de cultuur van (het hertogdom) Brabant en het grondgebied van de huidige provincie Noord-Brabant. Vanuit de optiek van Het Noordbrabants Museum en de zorg voor het Brabantse erfgoed is vooral deze laatste afbakening relevant - al staat natuurlijk de waarde van collecties als die van het Van Abbemuseum en Museum De Pont, maar ook van deelcollecties in andere musea buiten kijf.

Binnen de collectie Brabant in engere zin neemt de collectie van Het Noordbrabants Museum een centrale plaats in, niet alleen door zijn omvang en kwaliteit, maar ook door de grote spreiding in tijd en ruimte. De collectie herbergt fossiele zoogdierresten uit Brabantse bodem tot eigentijdse kunst van Brabantse kunstenaars en objecten die afkomstig zijn uit de hele provincie, van Ossendrecht tot Boxmeer en van Zundert tot Heusden. De provincie Noord-Brabant herbergt echter nog diverse andere breed opgezette

collecties die het lokale belang overstijgen. Als voorbeeld (dus zonder volledig te willen zijn) noemen we de collecties van Het Markiezenhof, Breda's Museum, Textielmuseum en Museum voor Religieuze Kunst. Met deze musea vindt ook nu al, op het moment dat zich kansen voordoen, afstemming plaats over acquisitie, en in de verdere toekomst wellicht ook over ontzaming van delen van collecties.

## Toegankelijkheid

Het is gebruikelijk dat een museum slechts een deel van de collectie toont. Op de eerste plaats natuurlijk omdat de beschikbare ruimte voor expositie zelden toereikend is. De tijd dat musea alle kunstwerken meters hoog ophingen en al hun objecten uitstalden in overvolle kasten, is reeds lang voorbij. Van de conservator wordt verwacht dat hij of zij een zorgvuldige keuze maakt en die zodanig presenteert dat de bezoeker een overzichtelijke verhaallijn wordt gepresenteerd – hoewel het diezelfde bezoeker overigens vrijstaat om daar van af te wijken of naar hartelust te 'zappen' tussen kunstwerken, tijden of stromingen.

De keuze om objecten te presenteren of om ze juist níet te tonen, wordt niet alleen ingegeven door de gekozen verhaallijn en de context, maar ook door andere motieven: kwaliteit van het object of kunstwerk, representativiteit of juist zeldzaamheid, regionale spreiding, conditie, educatieve waarde. Maar het gegeven dat een stuk niet wordt geselecteerd voor de presentatie, betekent beslist geen diskwalificatie. Bij een toekomstige vaste presentatie of wisseltonstelling kunnen andere motieven de doorslag geven en kan het kunstwerk of object alsnog worden getoond. Voorbeelden van objecten die soms meer dan een halve eeuw niet werden geëxposeerd maar vervolgens letterlijk in de schijnwerpers kwamen te staan, zijn in ruime mate voorhanden, zowel in Het Noordbrabants Museum als in andere musea. Dat is dan ook de reden dat bij een zogeheten ontzamelingsactie zo omzichtig tewerk gegaan moet worden. Bovendien: wat voor het ene museum een depotstuk is, kan voor het andere een zaalstuk zijn. Het Noordbrabants Museum heeft de afgelopen jaren een ruimhartig bruikleenbeleid gevoerd en zal dat in de komende jaren voortzetten. Daarbij hoort ook het achter de schermen rondleiden van collega's en het voor hen openstellen van de collectiedatabase.

In onze vaste presentatie toont zich de diversiteit van onze collectie. Wij hebben op de eerste verdieping van de uit 1987 daterende Quist 1-vleugel een afzonderlijke, op onderwijs en gezinnen gerichte presentatie over Brabantse archeologie, in het bijzonder de Romeinse periode. In het paleis tonen wij oude kunst en kunstnijverheid. Op de begane grond van de Quist 1-vleugel treft de bezoeker kunst en design uit 20<sup>ste</sup> en begin 21<sup>ste</sup> eeuw. En met het gereedkomen van de presentatie 'Het Verhaal van Brabant', begin 2014, beschikt Het Noordbrabants Museum over een geheel nieuwe en eigentijdse presentatie over de kunst en cultuur van Brabant. Hier geven wij een overzicht van de Brabantse cultuurgeschiedenis van late middeleeuwen tot nu, met speciale aandacht voor de tijd van Jheronimus Bosch en de Brabantse periode van Vincent van Gogh. Eigentijds door toepassing van moderne digitale overdrachtstechnieken, met veel aandacht voor de jonge bezoekers en tweetalig (Nederlands, Engels – en op een enkele plaats zelfs in de Brabantse dialecten).

In de voor ons liggende beleidsperiode zijn geen ingrijpende wijzigingen te verwachten in onze semi-permanente presentatie. Van tijd tot tijd zullen kleine veranderingen worden doorgevoerd om de vaste bezoekers nieuwe ervaringen te bezorgen en geïnteresseerd te houden. Ook monitoren wij de bezoekersreacties, op basis waarvan zonedig aanpassingen worden gedaan. Ook het verstrijken van bruikleentermijnen of de verwerving van nieuwe aanwinsten kan aanleiding zijn tot wijzigingen.

De afgelopen jaren is in samenwerking met Erfgoed Brabant geïnvesteerd in de vastlegging van de collectie in Brabant Cloud. Via de Cloud wordt de collectie digitaal ontsloten op [www.thuisinbrabant.nl](http://www.thuisinbrabant.nl) en de topstukken op onze eigen website. Erfgoed Brabant ontwikkelt de Cloud verder met nieuwe manieren van vastleggen en toegankelijk maken en met de ontsluiting van steeds meer erfgoedinstellingen. Hiermee

wordt de verspreiding van het verhaal van Brabant versterkt: op een andere manier en aan een andere doelgroep. Bovendien is dit een extra stap om collectiemobiliteit te bevorderen. Het Noordbrabants Museum onderzoekt nog hoe optimaal de collectie verder te ontsluiten.

## Verwerven en ontzamen

De collectie van Het Noordbrabants Museum is met ca. 30.000 inventarisnummers in vergelijking tot die van andere provinciale musea niet groot. Kwantiteit is in het verleden nooit een argument geweest bij het verzamelen, sterker nog, Het Noordbrabants Museum is altijd relatief kritisch geweest bij het verwerven van nieuwe objecten en met name ook bij het aanvaarden van schenkingen. In de toekomst zal nog meer dan in het verleden naar de kwaliteit van potentiële aanwinsten worden gekeken. Hierbij gaat het overigens niet alleen om kunsthistorische kwaliteit maar ook om de cultuurhistorische waarde, in het bijzonder voor de Collectie Brabant. Regelmatig vindt afstemming plaats met andere musea, al moeten de musea terughoudend zijn waar de economisch mededinging in het geding is.

In 2015 komt Het Noordbrabants Museum met een nieuw collectieplan voor de periode 2016-2019. Bij het opstellen van dit collectieplan wordt het huidige collectiebeheer geëvalueerd en worden nieuwe (inter)nationale ontwikkelingen onderzocht. Hierbij volgen wij de richtlijnen van de Rijksdienst voor Cultureel erfgoed en de internationaal gehanteerde Spectrum standaard. Een belangrijk doel is de verwerving van enkele topstukken om onze collectie op een hoger plan te tillen (zie paragraaf 2). Ook het tot op heden gevoerde verzamelbeleid wordt dan tegen het licht gehouden. Daarbij zal de vraag worden gesteld of de geografische beperking tot Noord-Brabant die bij het huidige verzamelbeleid op het gebied van de hedendaagse kunst wordt gehanteerd, in een steeds internationaler georiënteerde samenleving nog zinvol is. Dat vanuit een Brabantse positie geredeneerd en geacteerd zal worden, en dat afstemming met collega-musea ook in de toekomst wordt gezocht, staat echter al op voorhand vast.

Ook de plaats van het hedendaags Brabants design binnen de collectie van Het Noordbrabants Museum zal in dit collectieplan nader worden beschreven. Waar ons museum – in tegenstelling tot het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch – niet de ambitie heeft om een museum voor design te zijn, is het belang van het Brabant-based design in deze tijd dermate groot, dat Het Noordbrabants Museum in zijn collectie een plaats voor dit 'Brabantse design' wil inruimen. Daarbij houden wij rekening met het verzamelbeleid van onze collega's van het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch, dat zich richt op specifieke deelgebieden van het hedendaags design. Met het oog op een duidelijk collectieprofiel en om doublures te voorkomen, zullen wij waar nodig acquisities onderling afstemmen.

## Gezamenlijk depot

Uit contacten met Brabantse collega-musea en op basis van informatie uit de media blijkt dat de komende jaren problemen zijn te verwachten met betrekking tot museale collecties. Het betreft hier problemen die niet alleen in Brabant maar ook in andere delen van ons land spelen. Op de eerste plaats is er de kwestie van het beheer en in het bijzonder de opslag van museale verzamelingen. Sommige museale collecties zijn de afgelopen decennia dermate gegroeid, dat deze niet meer in het eigen museumcomplex kunnen worden bewaard, waardoor men de toevlucht heeft moeten zoeken tot het huren van externe depots. De toegankelijkheid en bewaarcondities zijn hier niet altijd optimaal en de kosten drukken zwaar op de museumbegrotingen. Uiteraard is dit in eerste instantie een verantwoordelijkheid van de desbetreffende musea en kan ontzamen en een restrictiever verzamelbeleid soelaas bieden.

Tegelijkertijd echter is in Brabant sprake van dreigende sluiting van musea, waarbij de vraag rijst wat er met de verzamelingen zal gebeuren. Wanneer deze verzamelingen of delen daarvan belangrijk zijn voor de Collectie Brabant, dan vraagt dit om een gezamenlijke actie tot behoud, waarbij Het Noordbrabants Museum een rol kan en wil spelen. Indien de provincie Noord-Brabant hiertoe het initiatief wil nemen en

een leidende en faciliterende rol wil vervullen, is Het Noordbrabants Museum bereid om – bij voorkeur samen met Erfgoed Brabant – actief mee te denken over de noodzaak voor en de mogelijkheden van een gezamenlijk depot of andere instrumenten om met musea te komen tot een samenwerking op het gebied van collecties. Een gezamenlijk depot zou op langere termijn als vliegwiel kunnen dienen, een instrument om met de deelnemende musea en andere erfgoedinstellingen te komen tot intensieve samenwerking op het gebied van hun collecties. Via een samenwerking in een gezamenlijk depot zouden wij dan kunnen komen tot stroomlijning van de Collectie Brabant, een gezamenlijk collectiebeheersplan en bij voorkeur ook tot een onderling afgestemd ontzamelbeleid.

## Onderzoek en kennisverspreiding

Binnen de Nederlandse musea neemt het wetenschappelijk onderzoek nog maar een bescheiden plaats in. Dat geldt ook voor Het Noordbrabants Museum. Hoewel het wetenschappelijke niveau in ons museum relatief hoog en veelzijdig is, blijkt er in praktijk weinig gelegenheid voor het verrichten van zuiver wetenschappelijk onderzoek. Het maken van tentoonstellingen, de zorg voor de collectie en externe projecten vragen daarvoor te veel aandacht.<sup>16</sup> Onderzoek blijft ook de komende jaren vooral beperkt tot onze tentoonstellingen, waarvoor eigen medewerkers of projectmedewerkers inleidingen en catalogusteksten schrijven. Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar de eigen collectie, in het bijzonder in het kader van acquisitie van nieuwe kunstwerken en objecten. Aan derden wordt uiteraard alle gelegenheid geboden tot het doen van onderzoek naar de collectie van Het Noordbrabants Museum, terwijl de vernieuwde en goed geoutilleerde bibliotheek open staat voor alle geïnteresseerden.

De wetenschappelijke staf van het museum zorgt zoals voorheen wel voor een voortdurende stroom van wat men als educatieve en populair-wetenschappelijke bijdragen zou kunnen bestempelen. Een voorbeeld hiervan vormen de diverse catalogi die worden uitgegeven bij de tentoonstellingen in Het Noordbrabants Museum, maar ook de artikelen en redactionele bijdragen aan tijdschriften als het internationale 'Burlington Magazine', 'Bulletin van het Rijksmuseum', 'Bulletin van de Vereniging Rembrandt', 'In Brabant' en 'Bossche Bladen'. Daarnaast verzorgen medewerkers met grote regelmaat lezingen op het gebied van de kunst, geschiedenis en archeologie, zowel in eigen huis als in collega-musea binnen en buiten de provincie, voor landelijke en regionale verenigingen of heemkundekringen. Alleen indien de capaciteit hiervoor beschikbaar is, wordt deze vorm van kennisdeling de komende jaren voortgezet.

## 6. Een gezonde onderneming - Gelukkige medewerkers, tevreden stakeholders

### Relatie met financiële partners

Voor een goed functionerend museum, op korte en op lange termijn, is een stevig draagvlak noodzakelijk. Alleen met een dergelijk draagvlak is het mogelijk bezoekers aan ons te binden, bruiklenen te bewerkstelligen en middelen te vinden voor extra activiteiten. Ook voor de overheden is onze maatschappelijke relevantie van wezenlijk belang bij het verstrekken van subsidie. In de periode van verbouwing, uitbreiding en inrichting, en uiteraard bij gelegenheid van de heropening van het museum, bleek hoe sterk het draagvlak voor Het Noordbrabants Museum is. De consistente steun van onze hoofdschijf, de provincie Noord-Brabant – steun in materiële maar zeker ook in niet-materiële zin – was bij de realisatie van dit enorme project van doorslaggevend belang. Maar wij ondervonden ook de steun van

---

<sup>16</sup> De minister van OCW heeft in de *Museumbrief* (p. 7) aangekondigd beurzen beschikbaar te stellen voor museummedewerkers die wensen te promoveren op de thema's erfgoededucatie, erfgoed en creatieve industrie en digitalisering. Wij verwachten hier echter de komende jaren geen gebruik van te maken.

de gemeente 's-Hertogenbosch, de Vrienden van Het Noordbrabants Museum, de BankGiro Loterij, vele fondsen en stichtingen, van het Brabantse en Bossche bedrijfsleven, en van vele individuele Brabanders en Bosschenaren. Samen brachten wij de benodigde 5 miljoen euro op voor de inrichting van het nieuwe museum. Voor ons tekent dit het vertrouwen dat men in ons heeft en het belang dat men hecht aan de doelen die wij nastreven. Dit stemt tot dankbaarheid, maar laadt op ons ook de verplichting om de gewekte verwachtingen de komende periode waar te maken.

Om de goede relatie met onze subsidiënten te behouden, willen wij de komende beleidsperiode met regelmaat aan tafel met zowel ambtelijke als bestuurlijke vertegenwoordigers. Wij willen met hen de voortgang van onze plannen bespreken en toetsen en van gedachten te wisselen over toekomstige ontwikkelingen. Dit geldt met name voor de relatie met onze hoofdsubsidiënt, mede vanwege onze rol als provinciale taakorganisatie. Herstel van het halfjaarlijks tripartite overleg tussen provincie, gemeente en museum lijkt verstandig om wederzijdse verwachtingen te bespreken.

Goede Vrienden zijn goud waard. De Stichting Vrienden van Het Noordbrabants Museum telt inmiddels zo'n 1100 begunstigers. Na een geleidelijke terugloop neemt het aantal Vrienden – dankzij een zeer actief Vriendenbestuur en door de positieve aandacht voor het museum bij de heropening – opnieuw toe. Dit ervaren wij als bijzonder positief, niet alleen vanwege de extra financiële steun voor het museum die hierdoor mogelijk is, maar ook omdat hieruit blijkt welk draagvlak het museum in Brabant geniet. Om goed te kunnen functioneren heeft het Vriendenbestuur echter ook facilitaire steun nodig vanuit het museum. Hiertoe moeten binnen onze organisatie aanvullende mogelijkheden worden gevonden.

In de partnerschappen die wij sloten met onze sponsors gingen wij expliciet op zoek naar mogelijkheden om elkaar te versterken. Het onderhouden van dit contact en het voldoen aan de contractueel vastgelegde tegenprestaties vragen om zorgvuldig relatiemanagement van de zijde van directie en medewerkers. Een dergelijke goede omgang met onze sponsors en andere relaties vergt echter veel tijd. Om die reden wordt binnen de begroting extra ruimte gezocht voor relatiebeheer, opdat bestaande partners op een gastvrije en eenduidige wijze worden begeleid en er voldoende capaciteit is om ook nieuwe partnerschappen te kunnen aangaan.

## Eigen inkomsten

Het is duidelijk dat de kosten voor het museum de komende jaren harder zullen stijgen dan de inkomsten uit reguliere exploitatiesubsidies. Bij een gelijkblijvende provinciale en een achterblijvende subsidie van de gemeente 's-Hertogenbosch is het zaak om de eigen inkomsten te verhogen: inkomsten uit entreegelden en activiteiten, niet-reguliere subsidies voor activiteiten en aankopen, sponsorbijdragen en erfstellingen en legaten. Daarnaast dient op creatieve wijze naar nieuwe partners te worden gezocht, met wie wij onze ambities kunnen verwezenlijken. De recent gerealiseerde samenwerking met twee particuliere partijen, de Renschael Art Foundation en een anonieme stichting, met wie in nauwe samenspraak bijzondere tentoonstellingsprojecten worden gerealiseerd, kan daarbij als voorbeeld dienen.

Extra inkomsten uit entreegelden en activiteiten zijn slechts te verwerven indien er aantrekkelijke tentoonstellingen en andere activiteiten worden georganiseerd, die extra bezoekers genereren. Dit vergt van de zijde van de staf van het museum de nodige creativiteit, alsmede een open oog voor de potentie van specifieke projecten. Daarnaast vergt het een adequaat budget om de activiteiten in kwestie mogelijk te maken. Gelet op het huidige, als gevolg van de bezuinigingen gekrompen activiteitenbudget, moeten daarom aanvullende fondsen worden gezocht, hetzij in de vorm van subsidies van nationale en regionale fondsen, hetzij door bedrijven en particuliere sponsors voor deze projecten te interesseren. Het museum streeft ernaar de extra inkomsten uit subsidies en sponsoring ten behoeve van tentoonstellingen/activiteiten de komende beleidsperiode geleidelijk te laten stijgen van de voor 2013

geraamde € 116.000 naar € 190.000 in 2017. Hierbij laten we het bijzondere jaar 2016 met zijn Jheronimus Boschexpositie even buiten beschouwing.

Voor de verdere toekomst is het belangrijk om actief op zoek te gaan naar mogelijke particuliere schenkers die tijdens hun leven maar wellicht ook juist daarna een bijdrage willen leveren aan de bloei van het museum. Omdat een deel van deze schenkers specifieke wensen heeft en er prijs op stelt dat hun bijdrage niet wordt gebruikt voor de reguliere exploitatie van het museum maar bijvoorbeeld voor aankopen of specifieke projecten, zal in nauw overleg met onze accountant een steunstichting worden opgericht. Daarvoor dient – net als in het geval van de Stichting Noordbrabants Museum en de Stichting Vrienden van Het Noordbrabants Museum – de ANBI-status verworven te worden.

## Organisatie

Er zijn meerdere redenen om de organisatie de komende jaren niet verder te laten groeien en om te streven naar een flexibele inzet van projectmedewerkers. Enerzijds is er de verwachting dat de huisvestingskosten de komende jaren zullen stijgen, terwijl er een grote inspanning geleverd dient te worden om de eigen inkomsten te vergroten. Anderzijds zorgt een grote formatie weliswaar voor een zekere rust binnen de organisatie – de medewerkers zijn optimaal op elkaar ingespeeld – maar vanwege de personeelskosten is het moeilijk om specifieke expertise aan te trekken. Wij kiezen daarom voor een bezetting waarmee de basistaken van het museum op het gebied van collectiebeheer, tentoonstellingen, educatie, communicatie en marketing, technische dienst, facilitair beheer en administratie en bezoekersmanagement kunnen worden uitgevoerd. Het door ons gecontracteerde beveiligingsbedrijf levert diensten op uurbasis; door een zorgvuldige inroostering kunnen de kosten worden beheerst. Daarnaast worden in de komende jaren ook op uurbasis gastheren en/of gastvrouwen ingezet die een deel van de dagelijkse publieksbegeleiding voor hun rekening nemen en daarmee onze beveiligers ontlasten. De aanwezigheid van deze gastheren en gastvrouwen wordt bijzonder gewaardeerd door onze bezoekers en draagt bij aan het gevoel van gastvrijheid; daarnaast heeft deze inzet ook een positief effect op de kosten. Voor specifieke projecten, waaronder bijzondere tentoonstellingen, huren wij vaker dan in het verleden projectmedewerkers met specifieke kennis en vaardigheden in. Dit vergt binnen de post personeelskosten een afzonderlijk deelbudget voor tijdelijke arbeidskrachten.

Een grotere organisatie met gespecialiseerde medewerkers en een toenemend aantal tijdelijke medewerkers vergt een adequaat organisatiemodel, heldere interne processen en goede individuele functiebeschrijvingen. De groei van de organisatie sinds 2013, de hectische periode van inrichting en opening en de daaropvolgende toename van activiteiten, hebben gezorgd voor een hoge werkdruk en daarmee ook de noodzaak om opnieuw naar processen en functiebeschrijvingen te kijken. In 2014 voeren we voor de hele organisatie nieuwe, competentiegerichte functiebeschrijvingen in. Deze worden verzorgd door een extern bureau, maar de afdeling personeelszaken en de individuele medewerkers zijn nauw betrokken bij de totstandkoming. Door de recent, in het kader van de heropening gerealiseerde uitbreiding van de formatie en de inhuur van tijdelijke medewerkers is het aantal medewerkers toegenomen. Dit aantal blijft de komende periode naar alle waarschijnlijkheid lager dan 50, waardoor geen sprake is van de wettelijke verplichting om een ondernemingsraad in het leven te roepen. Niettemin wordt in deze beleidsperiode onderzocht of de vorming van een ondernemingsraad in plaats van de huidige personeelsvertegenwoordiging wenselijk is. De inzet en aansturing van de vrijwilligers gebeurt in toenemende mate in samenwerking met het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch. Het aantal vrijwilligers is toegenomen tot meer dan zestig. Ook de komende beleidsperiode blijft hun betrokkenheid van groot belang, vanwege het werk dat zij verzetten en vanwege de binding met de sociale omgeving van het museum waar zij voor zorgen.



## Pensioenvoorziening

Wat de arbeidsvoorwaarden betreft, volgt Het Noordbrabants Museum reeds vele jaren de CAO van de Vereniging van Rijksmusea (VRM). Deze CAO heeft de laatste jaren in de Nederlandse museumsector ruime navolging gevonden. Slechts op één belangrijk punt is ons museum gedwongen geweest om een uitzondering te maken op de regels van de CAO: de pensioenvoorziening. Begin jaren negentig is voor de medewerkers een pensioenvoorziening getroffen bij Centraal Beheer op basis van een zogeheten beschikbare premieregeling. De getroffen regeling was – vergeleken met pensioenvoorzieningen van vergelijkbare organisaties – zeer bescheiden als gevolg van de beperkte middelen waarover het museum beschikte. We moeten nu concluderen dat de pensioensituatie van de medewerkers niet rooskleurig is, zeker niet voor de oudere werknemers. De CAO van de VRM schrijft voor dat de aangesloten musea hun pensioenen hebben ondergebracht bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn of dat zij voor hun medewerkers een pensioenvoorziening hebben getroffen die tenminste gelijkwaardig is aan die van genoemd pensioenfonds. Het Noordbrabants Museum streeft ernaar om tot een adequate pensioenvoorziening te komen die in de loop van de komende beleidsperiode qua niveau overeen zal komen met die van overige musea in de museumbranche (bijvoorbeeld het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch). Hierbij wordt een goede afweging gemaakt tussen de continuïteit van de organisatie en de belangen van de medewerkers. Hoewel we ons ervan bewust zijn dat dit een eigen verantwoordelijkheid is van het museum – immers een zelfstandige stichting – zal met de provincie Noord-Brabant afstemming worden gezocht over de wijze waarop binnen de exploitatie de benodigde middelen kunnen worden gevonden.

## Lange termijn

De toegenomen omvang van de organisatie vraagt om een nog sterkere aandacht voor de bedrijfsvoering en voor de daaraan verbonden financiële risico's. Dit betekent dat we ons meer dan in het verleden richten op de lange termijn, een keuze maken tussen verdere groei of consolidatie en ons uitspreken over ons beleid ten aanzien van duurzaamheid.

De afgelopen jaren hebben opeenvolgende accountants in hun management letter de aandacht van directie, Raad van Toezicht en subsidiënten gevestigd op de beperkte financiële slagkracht van Het Noordbrabants Museum en met name op de geringe omvang van het risico-egaliseringsfonds. Onze subsidiënten hebben hiervoor sinds 2012 begrip getoond en de bereidheid uitgesproken om, in nauw overleg met het museum en zijn accountant, naar een oplossing te zoeken. Vrijwel gelijktijdig met het uitkomen van deze meerjarennota wordt over dit onderwerp een advies uitgebracht door ABAB Accountants & Adviseurs. Wij willen dit advies graag volgen maar hebben hiervoor expliciet toestemming nodig van de Provincie Noord-Brabant.

Elders in deze nota spraken we al over de gezamenlijke ambitie van museum, subsidiënten en stakeholders om de potentie van het nieuwe Noordbrabants Museum en van het nieuwe Museumkwartier ten volle te benutten. Dit kan onder meer door het organiseren van grote internationale tentoonstellingsprojecten. De reeds geplande exposities over wereldberoemde kunstenaars als Jheronimus Bosch en Vincent van Gogh zijn hiervan goede voorbeelden. De schaal van het museum, onze organisatie en vooral ook van de in de toekomst door ons te organiseren landelijke en internationale exposities, dwingt ons na te denken over de organisatorische en financiële risico's. De in 2007 begonnen voorbereidingen voor de Boschexpositie in 2016 zijn tot op heden – waar het althans de tentoonstelling zélf (dus niet het researchproject) betreft – grotendeels bekostigd uit de lopende exploitatie. Op grond van afspraken met de gemeente 's-Hertogenbosch is het financiële risico van de organisatie van deze tentoonstelling gelegd bij de – mede hiertoe opgerichte – Stichting Jheronimus Bosch 500. Een dergelijke regeling zorgt echter voor onduidelijkheid ten aanzien van beschikbare budgetten, verdeling van kosten en opbrengsten, fondsenwerving, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Voor toekomstige projecten verdient het daarom aanbeveling om over een eigen fonds te beschikken waaruit de voor een dergelijk project benodigde voorbereidingen bekostigd kunnen worden. Ook op de praktische planning en voorbereiding van

tentoonstellingsprojecten zou een dergelijk fonds een positief effect hebben. Financiële zekerheid op de langere termijn maakt ons een betrouwbaarder partner voor musea en andere partners, waardoor een langere voorbereidingstijd mogelijk wordt. Hierdoor kunnen wij al in een vroeg stadium (financiële) partners zoeken, afspraken maken over bruiklenen, projectmedewerkers inhuren, marketing en communicatie optimaal inzetten, catalogi voorbereiden et cetera. Dit levert minder werkdruk voor de betrokken medewerkers maar vooral ook een aantoonbaar beter eindresultaat.

Dit biedt ook de mogelijkheid om bewuster bezig te zijn met het begrip duurzaamheid: het belang hiervan wordt vaak met de mond beleden, maar om (vermeende) financiële of organisatorische redenen vaak terzijde geschoven. Op het punt van duurzaamheid kan ook een organisatie als Het Noordbrabants Museum nog winst boeken. Wij zullen de komende jaren bewust(er) gebruik maken van de klimaatinstallaties, zuiniger omgaan met de toepassing van lichtbronnen en andere elektrische apparatuur en streven naar een geleidelijke vermindering van drukwerken ten gunste van digitale informatie. Om het resultaat hiervan te meten, vindt uiterlijk in 2015 een nulmeting plaats.

### **Maar eerst: leren en groeien**

Met de realisatie van het 'nieuwe' Noordbrabants Museum zijn de randvoorwaarden gecreëerd om onze ambities waar te maken. De ruimtelijke, organisatorische én financiële kaders voor de komende beleidsperiode staan vast, conform de in 2005 met onze subsidiënten gemaakte afspraken, nader uitgewerkt in onze vorige Meerjarennota. Het museumcomplex is gerealiseerd, de organisatie is uitgebouwd. Nu moet de organisatie het nieuwe museumcomplex 'leren kennen' en gaan invullen. Het complex vraagt als het ware om het organiseren van exposities en andere activiteiten. De samenwerking met de partners met wie het complex wordt gedeeld vraagt om intensivering en nieuwe initiatieven. Het partnerbestand vraagt om onderhoud en uitbouw. Binnen de gegeven kaders streven we naar een voorzichtige groei van ons bezoekersaantal, waarbij we meer belang hechten aan ons vierjaarlijks voortschrijdende gemiddelde dan aan het bezoekersaantal per jaar. En we streven naar een groei van onze naamsbekendheid en naar een groeiende waardering van onze bezoekers. Hoewel we kiezen voor een geleidelijke opbouw, zullen we de komende jaren onze ogen en oren openhouden, nieuwe initiatieven niet op voorhand uitsluiten en nieuwe uitdagingen niet uit de weg gaan.

## **7. Beheersbare risico's - Probleem of uitdaging**

### **Risico's**

In de voorgaande paragrafen zijn niet alleen onze beleidsvoornemens voor de komende vier jaar uiteengezet, maar kwamen ook zaken aan de orde die de uitvoering van onze plannen kunnen bemoeilijken of die als een risico voor onze organisatie moeten worden beschouwd. Voor een deel betreft het interne risico's en moeten we de vraag stellen of onze ambities gelijke tred houden met onze financiële en organisatorische mogelijkheden. Dit vraagt om een voortdurende reflectie, intern overleg en afstemming met onze Raad van Toezicht, subsidiënten en andere stakeholders. Een deel betreft echter externe risico's, waarvoor wij op deze plaats expliciet aandacht vragen.

### **Bijdrage gemeente 's-Hertogenbosch**

In de voorbereidingsfase voor het nieuwe museumcomplex is destijds uitgebreid gesproken over de hogere kosten van exploitatie waarmee Het Noordbrabants Museum te maken zou gaan krijgen. Een groter museum leidt immers tot een stijging van huisvestingslasten en van aan huisvesting gerelateerde personeelskosten, terwijl een ambitieuzere programmering vraagt om een hoger activiteitenbudget en een

stijging van de aan de activiteiten gerelateerde personeelskosten. Hiervoor werd al gerefereerd aan het besluit van Provinciale Staten uit 2005 – genomen op basis van een drietal door het museum geformuleerde ambitie-scenario's – om te kiezen voor een hoog ambitieniveau en ook om die reden de exploitatiesubsidie op een daarmee overeenkomend niveau te brengen. Het College van Burgemeester en Wethouders van de gemeente 's-Hertogenbosch sloot zich hierbij aan. Het College liet zich positief uit over een daarmee corresponderende stijging van de gemeentelijke subsidie en deed een dienovereenkomstige toezegging aan de provincie Noord-Brabant. Dit voornemen heeft tot op heden echter nog niet geleid tot een positief besluit van de Bossche gemeenteraad.

Tot 2012 droegen de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch in een vaste verhouding bij aan de exploitatie van Het Noordbrabants Museum. De provinciale bijdrage was circa 86%, de gemeentelijke bijdrage 14%. Van meet af aan bleef de gemeentelijke bijdrage echter achter. Met de nieuwe afspraken bleef de originele verhouding in stand en zou de achterstand in de gemeentelijke bijdrage tot het verleden behoren. Eind 2011 echter besloot de gemeenteraad van 's-Hertogenbosch op voorstel van het gemeentebestuur om de toegezegde verhoging niet door te voeren en de generieke bezuiniging van 9% op de subsidies aan culturele organisaties binnen de gemeente ook van toepassing te verklaren op Het Noordbrabants Museum. Bij de ingebruikname van het nieuwe museumcomplex bedroeg de bijdrage van de gemeente 's-Hertogenbosch in de exploitatiesubsidie derhalve nog slechts 7%.

Geheel volgens afspraak heeft de provincie Noord-Brabant haar subsidie op het overeengekomen niveau gebracht, terwijl de verhoging van de gemeentelijke bijdrage is uitgebleven. In combinatie met de (vooraf begrote) stijging van de vaste lasten resulteerde dat voor 2013 in een begrotingstekort van ruim € 300.000. Te verwachten valt dat het museum hierdoor ook de komende jaren met een substantieel tekort wordt geconfronteerd, tenzij de activiteiten sterk worden teruggebracht. Hoewel wij ons hier niet op voorhand bij neerleggen, moeten wij met deze mogelijkheid wel rekening houden. Vooralsnog houden wij echter vast aan de gezamenlijk sinds 2005 verwoorde ambities van museum, provincie en gemeente, en op de sindsdien gedane toezeggingen van het gemeentebestuur. Wij wijzen in dit verband ook op de grote bijdrage die de provincie Noord-Brabant en Het Noordbrabants Museum leveren op cultureel gebied in 's-Hertogenbosch, in het Museumkwartier en in het kader van het project Jheronimus Bosch 500, alsmede aan de grote economische spin-off van Het Noordbrabants Museum voor de Bossche binnenstad. Mocht echter de gemeente 's-Hertogenbosch vasthouden aan het besluit het exploitatiebudget niet conform afspraak te verhogen, dan zullen wij genoodzaakt zijn onze ambities bij te stellen.

## Huisvestingskosten

Bij de besprekingen die vooraf gingen aan het tekenen van het huurcontract voor de museale ruimten en de kantoorruimten aan Verwersstraat en Waterstraat, bleek dat de provincie Noord-Brabant uitging van hogere huur en servicelasten dan op basis van het eerder overeengekomen exploitatiebudget mocht worden verwacht. Dit heeft geleid tot uitgebreid overleg tussen provincie en museum. Hogere huisvestingslasten zouden bij gelijkblijvende inkomsten immers tot een lager beschikbaar budget voor te ontwikkelen museale activiteiten kunnen leiden. Bovendien bestaat in deze fase, zo kort na de ingebruikname van het nieuwe complex met zijn nieuwe installaties, nog geen duidelijkheid over energieverbruik, onderhoudskosten van klimaat- en beveiligingsinstallaties, beveiliging, schoonmaak en overige servicekosten. De provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch hebben als gebouw eigenaren ervoor gekozen om hun onroerende zaken binnen het Museumkwartier 's-Hertogenbosch te verhuren aan de Stichting Beheer Museumkwartier, die op haar beurt de door Het Noordbrabants Museum gebruikte bouwdelen doorverhuurt aan de Stichting Noordbrabants Museum. Museum en provincie hebben voorafgaand aan de ondertekening van het huurcontract vastgelegd dat de stijging van de huisvestingskosten gemaximeerd dient te worden en dat het beperken van de huur- en servicekosten een gezamenlijk belang en een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van provincie, museum en Stichting Beheer Museumkwartier. Het

museum heeft daarnaast in overleg met de provincie een voorziening getroffen om de stijging tot en met 2015 te kunnen opvangen. De bewaking van de huisvestingskosten blijft echter de komende jaren een voortdurend punt van aandacht en overleg voor alle betrokken partijen.

## Stijgende kosten

In 2005 kozen Provinciale Staten van Noord-Brabant voor een nieuw provinciaal museum met een hoge ambitie, waarbij impliciet en expliciet werd gekozen voor een toename van het aantal exposities en voor kwalitatief hoogwaardigere tentoonstellingen. Het tentoonstellingsbudget, in het bijzonder het budget voor bruiklenen (transport en verzekeringen), vormgeving en publiciteit, zou worden verhoogd. Nu het beschikbare budget onder druk komt te staan door het achterblijven van de gemeentelijke exploitatiesubsidie en mogelijk ook door hogere huisvestingslasten, komen de in 2005 afgesproken ambities in de knel. De komende beleidsperiode probeert het museum door verhoging van de eigen inkomsten, waaronder met name ook een actieve fondsenwerving, het voor activiteiten beschikbare budget zoveel mogelijk op peil te houden. Het is echter de vraag of dit volstaat. Daarom verzoeken we onze beide subsidiënten alles in het werk te stellen om de oorspronkelijke afspraken na te komen, opdat de daaraan ten grondslag liggende ambities kunnen worden verwezenlijkt. Wij doen echter nadrukkelijk géén beroep op de provincie Noord-Brabant om het huidige subsidiebedrag te verhogen.

Op lange termijn vormt kostenbeheersing in combinatie met een structurele verhoging van de eigen inkomsten de meest duurzame oplossing om aan de stijging van kosten het hoofd te kunnen bieden. Het Noordbrabants Museum heeft de ambitie om door middel van grote (inter)nationale tentoonstellingsprojecten de eigen inkomsten structureel te verhogen: via de entreegelden en verkopen in de winkel maar ook door de werving van fondsen en partners die getrokken worden door het belang en de uitstraling van dergelijke grote projecten. In dit kader vragen wij onze hoofdsubsidiënt om medewerking te verlenen aan de realisatie van fondsen en voorzieningen die het museum in staat stellen om tijdig uit eigen middelen in nieuwe projecten te investeren en bij de uitvoering van middelgrote tot grote projecten eventuele tegenslagen op te vangen.

## Pensioenvoorziening

Zoals eerder in deze nota omschreven, is recent gebleken dat met name de pensioenvoorziening van onze medewerkers aandacht behoeft. Het museum dient in zijn rol van werkgever te streven naar een pensioenvoorziening die qua niveau overeenkomt met de in de museumbranche gebruikelijke voorziening. Hiervoor dienen de noodzakelijke middelen gevonden te worden en zal overleg moeten worden gevoerd met de medewerkers, subsidiënten, accountant, Vereniging van Rijksmusea, Centraal Beheer en mogelijk ook Pensioenfonds Zorg en Welzijn en andere pensioeninstellingen.

## Collega's in nood, collecties op drift

Met de toenemende druk op de overheidsfinanciën en in het bijzonder met de keuze van diverse gemeentelijke overheden om te bezuinigen op musea, wordt de roep om collegiale steun de komende jaren vermoedelijk nog sterker. Waar het gaat om deling van kennis en expertise is Het Noordbrabants Museum graag bereid om collega's met advies terzijde te staan. De zorg voor de exploitatie van andere musea kunnen wij echter niet overnemen; dit blijft een verantwoordelijkheid van de individuele musea, de betrokken gemeenten en andere stakeholders. Het Noordbrabants Museum acht zich wel verantwoordelijk voor de Collectie Brabant en voor het behoud van deelcollecties of delen van collecties die voor de cultuur en cultuurhistorie van Brabant van belang zijn. Waar mogelijk willen wij ons inzetten – bij voorkeur samen met Erfgoed Brabant en gefaciliteerd door de provincie Noord-Brabant – bij het vinden van een passend onderdak voor collectiedelen die op drift dreigen te raken en die wij van belang achten voor de Collectie Brabant. Vanuit het oogpunt van efficiency, kostenbesparing, collectiebeheer en een zo optimaal gebruik van de Collectie Brabant willen wij graag aan tafel met provincie Noord-Brabant, Erfgoed Brabant en andere

musea, om de mogelijkheden van een gezamenlijk extern depot te onderzoeken. Wij zijn ervan overtuigd dat een dergelijk praktische voorziening de samenwerking in het Brabantse museale veld – wellicht zelfs binnen het hele erfgoedveld – in hoge mate zal stimuleren.

## 8. Afspraken

Zowel voor onze subsidiënten als voor andere partners hechten wij belang aan een goede verantwoording, financieel én inhoudelijk. Het is niet altijd gemakkelijk SMART doelstellingen op te stellen; zaken als de kwaliteit van de collectie, een tentoonstelling of de informatievoorziening zijn van groot belang maar ook vaak slechts subjectief te beoordelen. Om de maatschappelijke relevantie van cultuur meetbaar te maken start de provincie Noord-Brabant met het ontwikkelen van indicatoren. Het Noordbrabants Museum is gaarne bereid hieraan als gesprekspartner en vanuit zijn eigen expertise bij te dragen.

Het resultaat op enkele doelstellingen zal zich ontwikkelen in de tijd. Het aantal museumbezoekers bijvoorbeeld zal hoog zijn in 2016 (het jaar van Bosch Visions) en lager in een jaar na een groot event. Het aantal museumlessen en deelnemers daaraan zal langzaam toenemen als de museumlessen gereed zijn en het netwerk zich uitbreidt.

De eenduidig te meten doelstellingen zoals verwoord in deze meerjarennota zijn terug te vinden in onderstaand schema.

Openingstijden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 52 weken per jaar</li> <li>• 6 dagen per week</li> <li>• 38 uur per week</li> </ul>
Toegang gratis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jongeren tot 18 jaar (studenten van 18 tot 27 jaar 50% korting)</li> <li>• Museumweekend (zaterdag en zondag)</li> <li>• Open Monumentendag (zaterdag)</li> </ul>
Bezoekersaantallen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014: 120.000 bezoekers</li> <li>• 2015: 130.000 bezoekers</li> <li>• 2016: 400.000 bezoekers (Boschjaar)</li> <li>• 2017: 120.000 bezoekers</li> </ul>
Bereik digitaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Website: geleidelijk stijgend van 16.000 tot 26.000 bezoekers, met een uitschieter in 2016 (Boschjaar)</li> <li>• Twitter: geleidelijk stijgend van 2500 tot 5000 volgers</li> <li>• Facebook: geleidelijk stijgend van 1000 tot 3000 likes</li> <li>• Digitale collectie: nulmeting in 2015</li> </ul>
Tentoonstellingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 grote tentoonstellingen per jaar</li> <li>• 2-3 middelgrote tentoonstellingen per jaar</li> <li>• 5 kleine tentoonstellingen per jaar</li> </ul>
Educatieve programma's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geleidelijk stijgend van 50 tot 150 museumlessen per jaar</li> <li>• Geleidelijk stijgend van 50 tot 150 onderwijsrondleidingen per jaar</li> <li>• Geleidelijk stijgend van 40 tot 80 workshops per jaar</li> <li>• Geleidelijk stijgend van 200 tot 350 rondleidingen voor volwassenen per jaar</li> <li>• Geleidelijk stijgend van 4000 tot 8000 leerlingen per jaar</li> </ul>
Flankerende activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 flankerende activiteiten (lezing, film, etc.) bij tentoonstellingen per jaar</li> </ul>

Publicaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 catalogi per jaar</li> <li>• 4 artikelen in (kunst)historische tijdschriften per jaar</li> </ul>
Publieksevenementen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunstnacht (optioneel)</li> <li>• Museumweekend</li> <li>• Open Monumentendag</li> <li>• Concertreeks</li> </ul>
Te werven fondsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geleidelijk stijgend van € 160.000 tot € 190.000 per jaar</li> </ul>

## 9. Tot besluit

De heropening van Het Noordbrabants Museum op 24 mei 2013 vormt het begin van een nieuwe fase in het bestaan van Het Noordbrabants Museum. Met de realisatie van het fantastisch vernieuwde en sterk uitgebreide museumcomplex kunnen eindelijk de in de vorige meerjarennota uiteengezette plannen worden verwezenlijkt. De positieve reacties en de uitstekende bezoekerscijfers wettigen de verwachting dat het museum een mooie toekomst tegemoet gaat.

Deze nota reflecteert de positieve verwachtingen, maar benoemt ook de bij het opstellen van de vorige meerjarennota nog onbekende tegenvallers. Daarbij doelen we op het uitblijven van de verhoging van de exploitatiebijdrage van de gemeente 's-Hertogenbosch. Maar we doelen ook op de huur en servicelasten, die de komende jaren aanzienlijk hoger dreigen te worden dan de huisvestingscomponent in de exploitatiesubsidie toestaat. Bij een gelijkblijvend ambitieniveau resulteren deze tegenvallers in een negatief saldo op onze begroting voor de komende beleidsperiode. Wij zullen evenwel géén beroep doen op de provincie Noord-Brabant om de exploitatiesubsidie te verhogen teneinde de voorziene tekorten te voorkomen. Wél vragen wij de gemeente 's-Hertogenbosch haar bijdrage in de exploitatie te verhogen en verzoeken wij de provincie Noord-Brabant terughoudend te zijn ten aanzien van een mogelijke huurverhoging. We moeten ons realiseren dat een huurverhoging voor een belangrijk deel ten koste gaat van het activiteitenbudget. Willen we de gezamenlijk uitgesproken ambities realiseren, dan vraagt dat een wederzijds kostenbewustzijn.

Het Noordbrabants Museum acht het zijn taak om het tot dusver gevoerde actieve maar kostenbewuste beleid door te zetten en de eigen inkomsten de komende jaren geleidelijk te verhogen. De fondsenwervingscampagne ten behoeve van de inrichting van ons nieuwe museum toont aan dat wij tot dat laatste ook in staat zijn. Het is echter duidelijk dat de door ons beoogde verhoging van eigen inkomsten onvoldoende zal zijn om zowel het gemis van een gemeentelijke subsidieverhoging als een extra stijging van huur en servicelasten te compenseren. Mocht het museum de komende jaren worden geconfronteerd met een combinatie van gelijkblijvende gemeentelijke subsidie én verdere huurverhoging, dan rest ons slechts de mogelijkheid om te bezuinigen op personeelslasten en activiteiten en daarmee onherroepelijk ook op de kwaliteit en omvang van onze programmering. Wij vrezen dat een dergelijke bezuiniging het museum in een negatieve spiraal brengt: bezuinigen op activiteiten betekent onvermijdelijk een afname van bezoekersaantallen en van eigen inkomsten uit entree en sponsoring.

De toon van deze meerjarennota is overwegend positief en de voorgaande alinea's lijken daarmee in tegenspraak. Wij rekenen echter ook de komende jaren op voortzetting van de positieve houding van onze beide subsidiënten en op ons eigen vermogen om de private sector voor onze activiteiten te blijven interesseren. Samen zijn we in staat om de uitdagingen van de komende jaren het hoofd te bieden en onze stakeholders, met op de eerste plaats onze bezoekers, Brabanders en niet-Brabanders, een prachtig aanbod van kunst, erfgoed en Brabants design te bieden. Deze nota geeft daarbij de richting aan en beschrijft hoe samenwerking – binnen en buiten het Museumkwartier – de basis vormt voor toekomstig succes. Want dát

is wat deze nota beoogt: een voortzetting van het succes van Het Noordbrabants Museum en een bijdrage aan de bloei van de culturele sector in Noord-Brabant en Nederland.

## Meerjarenbegroting 2014-2017



(alle bedragen x € 1000,00)

	raming 2013	Begroting			
		2014	2015	2016	2017
<b>Personeelskosten</b>				<i>excl. JB500</i>	
- Salarissen	1.613	1.647	1.688	1.730	1.774
- Sociale lasten / Pensioenen	419	485	531	577	591
- Bewaking	697	738	756	775	795
- Diversen	132	143	147	150	153
<i>sub - totaal :</i>	<i>2.861</i>	<i>3.013</i>	<i>3.122</i>	<i>3.232</i>	<i>3.313</i>
<b>Huisvesting</b>					
- Huur / Servicelasten / Energie	1.106	1.134	1.162	1.192	1.221
- Schoonmaak	88	125	128	131	135
- Onderhoud / Beveiliging / Overig	83	110	113	115	118
<i>sub - totaal :</i>	<i>1.277</i>	<i>1.369</i>	<i>1.403</i>	<i>1.438</i>	<i>1.474</i>
<b>Bedrijfskosten</b>					
- Kantoorkosten / Telefoon / Autom.	163	170	175	179	183
- Adviseurs / Accountant	230	100	103	105	108
- Publiciteit / Representatie	85	90	92	95	97
- Overig / Horeca / Afschrijvingen	50	140	140	152	164
<i>sub - totaal :</i>	<i>528</i>	<i>500</i>	<i>510</i>	<i>531</i>	<i>552</i>
<b>Collectiekosten</b>					
- Aankopen / Restauraties	120	120	120	120	130
- Overige collectiekosten	80	80	82	84	86
<i>sub - totaal :</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>202</i>	<i>204</i>	<i>216</i>
<b>Activiteiten</b>					
- Tentoonstellingen / Activiteiten	562	650	665	580	700
- Ontwerp - verhuis- en opslagkosten	214	-	-	-	-
<i>sub - totaal :</i>	<i>776</i>	<i>650</i>	<i>665</i>	<i>580</i>	<i>700</i>
<b>totaal lasten:</b>	<b>5.642</b>	<b>5.732</b>	<b>5.902</b>	<b>5.985</b>	<b>6.255</b>
<b>BATEN</b>					
<b>Subsidies</b>					
- Provincie N-Br. exploitatie	4.076	4.160	4.264	4.371	4.480
- Gem. 's-Hertogenbosch expl.	392	400	410	420	431
- Dekking transport- en opslagkosten	130	-	-	-	-
<i>sub - totaal :</i>	<i>4.598</i>	<i>4.560</i>	<i>4.674</i>	<i>4.791</i>	<i>4.911</i>
<b>Eigen inkomsten</b>					
- Sponsoring	116	160	170	180	190
- Entreegelden	462	504	569	438	546
- Winkel / Verhuur / Diensten / Div.	156	152	160	169	180
<i>sub - totaal :</i>	<i>734</i>	<i>816</i>	<i>899</i>	<i>787</i>	<i>916</i>
<b>totaal baten:</b>	<b>5.332</b>	<b>5.376</b>	<b>5.573</b>	<b>5.578</b>	<b>5.827</b>
<b>SALDO</b>	<b>310-</b>	<b>356-</b>	<b>329-</b>	<b>407-</b>	<b>428-</b>
<b>Bezoekersaantallen</b>	<b>120.000</b>	<b>120.000</b>	<b>130.000</b>	<b>100.000</b>	<b>120.000</b>

*excl. JB500*

## Ontwikkeling begrotingstekorten meerjarenbegroting 2014 - 2017

### Inleiding

De periode 2014 – 2017 is geen verlenging van eerdere jaren waarin een vast patroon ontwikkeld is voor de bedrijfsvoering van het museum. De verbouwing en nieuwbouw in 2011 en 2012, gevolgd door de inrichting en opening in mei 2013 brengen een groot aantal onbekende grootheden en onzekerheden met zich mee op het gebied van kosten en opbrengsten die de komende jaren op hun “hardheid” getoetst moeten worden. Lees hierover ook paragraaf 7 van de nota en “tot besluit”.

### Analyse

De begrotingstekorten voor de periode 2014-2017 zijn, op hoofdlijnen, ontstaan door hogere huisvestingslasten dan verwacht, de overgang naar een ander pensioenstelsel en het niet toekennen door de Gemeente 's-Hertogenbosch van een aanpassing van de exploitatiesubsidie naar het in 2006 met de Provincie overeengekomen ambitieniveau.

### Toelichting

Huisvestingslasten: de begroting van 2005 die als onderlegger diende voor de nieuwe provinciale subsidietoekenning in 2006 gaf een totaal aan huisvestingslasten aan van afgerond € 1,1 miljoen. De huidige begroting, opgesteld in overleg met de verhuurder (Stichting Beheer Museumkwartier / Provincie Noord-Brabant), geeft een aannames van € 1,4 miljoen. Hierbij maakt de Provincie de aantekening dat zij in 2015 / 2016 de huur wil aanpassen naar een marktconform niveau. Wat dit betekent voor de begroting is nog niet precies bekend en ook niet meegenomen in de begroting, maar zou indicatief wel kunnen leiden tot een aanvullend tekort van enkele tonnen.

Pensioenlasten: het museum heeft nu voor haar pensioenvoorziening een overeenkomst met Centraal Beheer; deze overeenkomst loopt af per 31 december 2013. Conform de Museum CAO (VRM / NMV) waar het museum bij is aangesloten zijn wij bij afloop van de overeenkomst met Centraal Beheer verplicht om ons aan te sluiten bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZ&W) of binnen enkele jaren toe te groeien naar een gelijkwaardige regeling. Aansluiting bij PFZ&W brengt al per direct meer dan een verdubbeling van de pensioenlasten met zich mee. Dit is de reden dat we, ook gezien de al opgetreden tekorten, begrotingstechnisch hebben gekozen voor een geleidelijke stijging tot we in 2017 een gelijkwaardig niveau hebben bereikt.

Subsidieaanpassing gemeente: het niet ontvangen van de verhoging van de subsidiebijdrage van de gemeente betekent een tweede tekort van ongeveer € 300.000 ten opzichte van de begroting 2005/2006.

Samengevat hebben we op hoofdlijnen € 300.000 meer huisvestingslasten (exclusief eventuele huuraanpassingen), extra pensioenlasten oplopend tot € 125.000 in 2017 en € 300.000 minder subsidieopbrengsten. Dit brengt het verschil met de oorspronkelijk begroting bij het met provincie en gemeente overeengekomen ambitieniveau op ongeveer € 725.000. Het feit dat we over 2014 toch een begroting kunnen presenteren met een aanzienlijk lager tekort van ruim € 350.000, zonder, tot op heden, afbreuk te hoeven doen aan het ambitieniveau, betekent dat we in de begroting zelf al oplossingen hebben gevonden voor invulling van een belangrijk deel van de ontstane tekorten. Deze oplossingen zijn met name gevonden in besparingen op salarissen en een verhoging van de sponsorinkomsten.

## Verdere aanpak

Voor het terugbrengen van het overige deel van het tekort is in overleg met de Provincie prioriteit gelegd bij het terugbrengen van de huisvestingslasten, en dan met name de servicelasten. Een deel van de onderhoudscontracten moet nog definitief worden aanbesteed en op dat vlak doen zich ook de grootste onzekerheden voor. De verwachting dat hiermee het gehele tekort weggepoetst kan worden is echter niet realistisch. Een volgende stap zal dan ook zijn om de personele inzet en de bedrijfsvoering nog verder te optimaliseren. Daarnaast zijn we uiteraard ook zeer attent op inkomsten in de vorm van entree, winkelverkoop, horeca, sponsoring en verhuur van zalen en dergelijke. Hierbij moeten we echter ook aantekenen dat synergie soms zijn nadelen heeft. De winkelopbrengst moet nu over twee partijen verdeeld worden en het feit dat de horeca is uitbesteed aan een partij die nadrukkelijk haar eigen commerciële belangen vooropstelt, geeft ons als museum aanzienlijk minder ruimte om commercieel te scoren.

In deze begroting is nog niet meegenomen de voorgenomen aanpassing van de huren door de Provincie / Stichting Beheer Museumkwartier. Het is nu al een grote uitdaging om de huisvestingslasten te beperken. De combinatie van het subsidietekort bij de gemeente en eventuele huurverhoging door de provincie is voor het museum onoverkomelijk.

Of het streven naar kostenbesparing zich niet op een bepaald moment zal uiten in een verlaging van het ambitieniveau is nu nog niet te overzien. Van de totale begroting is slechts een beperkt deel inzetbaar voor kostenbesparingen omdat overige zaken vastliggen in langlopende afspraken, inclusief afspraken over huren en servicelasten. Uiteindelijk blijven dan nog voornamelijk personeelskosten en kosten van activiteiten over voor verlaging van het kostenniveau. Dit kan echter slechts in zeer beperkte mate gebeuren zonder afbreuk te doen aan het ambitieniveau.