



Nieuwe ambities

voor Het Noordbrabants Museum

December 2016

TEN GELEIDE

Het is nog maar drie jaar geleden dat Het Noordbrabants Museum op vrijdag 23 mei 2013 – na een relatief korte periode van verbouwen, uitbreiden en herinrichten – zijn deuren weer opende voor het publiek. Het resultaat overtrof alle verwachtingen. Subsidiënten, sponsors, museumcollega's in den lande en niet in het minst de bezoekers waren onder de indruk van het nieuwe museum. De architectuur en de schaal van het complex, de sfeervolle buitenruimten, de combinatie van twee musea op één bijzondere plek in de historische binnenstad, de kwaliteit van de inrichting én het gevarieerde aanbod van tentoonstellingen en presentaties spraken tot de verbeelding. Sinds die heropening in mei 2013 bezochten meer dan één miljoen bezoekers het 'nieuwe' Noordbrabants Museum, waarbij de belangstelling voor de expositie Jheronimus Bosch en de daarmee gepaard gaande vergroting van de naamsbekendheid uiteraard niet onvermeld mogen blijven. Meer dan één miljoen bezoekers – een goed moment om de balans op te maken en de blik te richten op de toekomst.

december 2016

Charles de Mooij
directeur Het Noordbrabants Museum

MANAGEMENTSAMENVATTING

Drie jaar na de heropening van het vernieuwde Noordbrabants Museum is het tijd de balans op te maken. We constateren dat de verbouwing en renovatie van het museumcomplex, de verbeterde publieksfaciliteiten, de extra ruimte voor exposities en de compleet nieuwe inrichting van de vaste presentatie hebben geleid tot een kwaliteitssprong. We zijn onze subsidiënten, de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch, dan ook bijzonder erkentelijk voor hun materiële en morele steun. Datzelfde geldt voor sponsors, fondsen en stichtingen en de vele particulieren die ons een warm hart toedragen. Dankzij al deze partijen hebben wij de ambities, zoals afgesproken met onze subsidiënten voorafgaand aan de grote verbouwing en zoals verwoord in *De toekomst begint nu. Meerjarennota 2014-2017* kunnen waarmaken en op bepaalde punten zelfs kunnen overtreffen. Dit kan een moment zijn om achterover te leunen: genieten van het succes en continueren van het jaren geleden gedefinieerde beleid.

Niet achterover leunen

Dat zou echter niet verstandig zijn. De afgelopen decennia bleek dat een succesvolle heropening na een renovatie of verbouwing van een museum vrijwel steeds tot stijging van bezoekersaantallen leidde. Maar in veel gevallen was die stijging van korte duur; na een of twee jaar lieten de bezoekersaantallen een sterke daling zien. Slechts die musea die hun beleid opnieuw bijstelden en hun ambitieniveau verder verhoogden, wisten het succes te prolongeren. Laten we daarom eens kritisch naar ons zelf kijken. Want weliswaar heeft Het Noordbrabants Museum het succes van het eerste jaar na de heropening weten voort te zetten, we moeten ons realiseren dat dit beeld enigszins is vertekend als gevolg van het herdenkingsjaar Jheronimus Bosch 500. Vermoedelijk is de daling van onze bezoekersaantallen hooguit vertraagd door het succes van onze Boschexpositie. Dat maakt het noodzakelijk om juist nu ons beleid bij te stellen. We moeten ons opnieuw rekenschap geven van onze mogelijkheden en ambities, alsmede van de rol die wij vervullen als cultuurdrager én als economische factor binnen onze provinciale, regionale en lokale samenleving. Op basis van de ervaringen van de laatste jaren moeten we opnieuw naar onze activiteiten en onze organisatie kijken en waar nodig aanpassingen doorvoeren. Want realisatie van een bezoekersaantal van 200.000 of meer per jaar – hoewel niet altijd eenvoudig – is bittere noodzaak om de concurrentie met andere spelers binnen de dagrecreatie aan te kunnen en tegelijk financieel gezond te blijven.

Goede uitgangspositie

De tijd is gelukkig gunstig voor het realiseren van nieuwe ambities. Dankzij de prestaties van de afgelopen drie jaar en in het bijzonder door het succes van de expositie Jheronimus Bosch is het vertrouwen van onze stakeholders groot, zijn expertise en het zelfvertrouwen van de organisatie gegroeid, zijn er goede samenwerkingsrelaties met belangrijke partners en is onze bekendheid bij het Nederlandse publiek groter dan ooit. De uitdaging van een nóg succesvoller museum lonkt en er is sprake van een breed gedeeld besef dat stilstaan achteruitgang betekent. Daarnaast is het museum financieel gezond en kan het – indien ook de subsidiënten het belang van de verdere ontwikkeling zien en het museum daartoe in staat willen stellen – de belangrijkste investeringen uit eigen middelen bekostigen. Zo kan het succes van de afgelopen jaren worden aangewend om een fundament te leggen voor nieuwe toekomstige successen.

Evaluatie over de jaren 2013-2016

In paragraaf 1 van deze notitie kijken we terug op de achter ons liggende periode 2013-2016, onze 'museale wittebroodsjaren'. We verklaren in het kort het succes van de eerste jaren na de heropening van het museumcomplex in mei 2013. Opvallend was dat naast de waardering voor het complex en de presentaties vooral cultuurhistorische tentoonstellingen en exposities met werk van internationaal befaamde kunstenaars voor hoge bezoekersaantallen zorgden. Een goede organisatie en een grote mate van gastvrijheid droegen bij aan de waardering. Die waardering vonden wij ook bij onze stakeholders, zowel subsidiënten als sponsors, fondsen en Vrienden. Het toeristisch potentieel van museumkwartier en van de Bossche binnenstad lijkt echter nog niet volledig benut. Dit vraagt om intensivering van de samenwerking met de gemeente 's-Hertogenbosch en met onze collega's van het Stedelijk Museum. We zijn ons tegelijk ook bewust van de noodzaak om te blijven presteren: een kwalitatief hoogwaardige en financieel gezonde organisatie is slechts mogelijk bij maximale inzet van alle betrokkenen, hoge bezoekersaantallen en verhoging van de eigen inkomsten. We constateren dat onze uitgangspositie goed is: we bouwden de afgelopen jaren veel expertise op, gingen interessante nieuwe relaties aan en bouwden de nodige reserves op. Nu is het moment aangebroken om dat alles aan te wenden voor een volgende kwaliteitssprong.

Nieuw doel voor de periode 2017-2020

In paragraaf 2 zetten we uiteen wat deze kwaliteitssprong inhoudt en formuleren we het nieuwe doel voor de periode 2017-2020 – en daarmee ook het niveau van het museum in de jaren daarna. We zijn ons ervan bewust dat een museum geen onveranderlijk organisme is en dat succesvol voortbestaan om aanpassing vraagt aan een veranderende samenleving. Van Het Noordbrabants Museum mag worden verwacht dat het dienstbaar is aan de samenleving, niet alleen als een drager van de (Brabantse) identiteit, maar ook om bij te dragen aan het creatieve, het culturele én het economische klimaat. Die rollen kan het museum slechts vervullen wanneer het zich actief opstelt, een goede concurrentiepositie behoudt binnen het culturele veld en binnen de dagrecreatie én wanneer het financieel gezond blijft. Een goed aanbod aan presentaties en activiteiten, een structureel hoog bezoekersaantal van tenminste 200.000, zo mogelijk 240.000 en een daarmee samenhangende verhoging van de eigen inkomsten is dan noodzakelijk. Dat is ambitieus maar ook realistisch. Het vraagt uiteraard wel om steun van de belangrijkste stakeholders, de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch.

Duidelijkere profilering

Paragraaf 3 beschrijft de toegenomen naamsbekendheid van en waardering voor ons museum, maar laat zien dat we meer moeite moeten doen om onze bezoekers nog nauwer aan ons te binden. Daartoe moeten we ons duidelijker positioneren en ons beter profileren. We moeten meer nadruk leggen op onze locatie in de binnenstad van 's-Hertogenbosch, de rijkdom van het hertogdom Brabant, onze oriëntatie op het Zuiden en de artistieke nalatenschap van kunstenaars als Bosch, Bruegel, Rubens en Van Gogh. Tegelijk moeten we ons ook presenteren als vertegenwoordiger van het hedendaagse Brabant: een innovatieve regio, die sterk internationaal is georiënteerd. Daarbij hoort een programma met internationaal toonaangevende kunstenaars, waarbij het museum fungeert als een venster op de wereld. Een dergelijke positionering biedt groeikansen, niet alleen binnen de doelgroepen die nu reeds worden bereikt maar ook in nieuwe

doelgroepen, zowel binnen als buiten Brabant en Nederland. Dat vraagt om een aangepaste doelgroepen- en communicatiestrategie, met meer aandacht voor corporate communicatie gericht op Brabant en bij bijzondere tentoonstellingsprojecten aandacht voor buitenlandse focusgebieden als Vlaanderen en Nordrhein-Westfalen. Daarnaast is intensivering van de relaties met de pers gewenst, alsmede extra aandacht voor de online media.

Aanpassing van het aanbod

Maar alles staat of valt natuurlijk bij een inhoudelijk sterk en aantrekkelijk aanbod. Paragraaf 4 beschrijft hoe drie jaar na de heropening bezoekers en medewerkers de semipermanente presentaties bezien. Het algemene oordeel is positief, maar er zijn onderdelen die voor verbetering vatbaar zijn en de komende jaren moeten worden aangepast. Dat vereist uiteraard extra investeringen. Daarnaast vraagt de toenemende belangstelling voor Van Gogh en Bosch om meer aandacht én (intern) om extra vierkante meters voor het werk van deze kunstenaars en hun gedachtegoed. Het volstaat echter niet om alleen de semipermanente presentaties aan te passen, ook het tentoonstellingsaanbod moet worden aangepast. Wij beschikken immers niet over een collectie van internationaal niveau en weten uit onderzoek dat bezoekers vooral afkomen op onze tentoonstellingen. Daarbij gaat de voorkeur van de bezoekers in toenemende mate uit naar tentoonstellingen en kunstenaars die nationaal en internationaal de aandacht trekken, omvangrijk zijn (drie, vier of zelfs vijf zalen) en langer duren. We willen daarom elke twee jaar een laagdrempelige expositie voor een groot publiek programmeren en jaarlijks een grote expositie organiseren met werk van 20^{ste}- en 21^{ste}-eeuwse toonaangevende schilders, beeldhouwers of fotografen. En we besteden elke twee jaar aandacht aan Bosch en Van Gogh en de door hen geïnspireerde kunst, in de vorm van zowel grote als kleine, maar in alle gevallen internationaal zeer opvallende exposities. We willen de 'legacy' van het Boschjaar actief mee bewaren door betrokken te blijven bij toekomstig onderzoek naar het werk van Bosch en de presentatie van de resultaten. En we vergeten onze educatieve verantwoordelijkheid niet. Het geven van informatie en inspiratie en het stimuleren van creativiteit, zowel bij jonge als volwassen bezoekers, zien we als een van onze belangrijkste taken. We willen het aantal jongeren in schoolverband nog verder verhogen – waartoe de semipermanente presentaties de beste mogelijkheden bieden – en zoeken daarbij nadrukkelijk de samenwerking met onze collega's van het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch.

Strategische allianties

Paragraaf 5 gaat in op het belang van nieuwe strategische allianties. Het samenstellen en organiseren van (inter)nationale tentoonstellingen met een groot publieksbereik vergt buitenlandse samenwerkingspartners, zowel omwille van gezamenlijke expertise en netwerk als met het oog op de grote investeringen. Naast museale partners moeten ook nieuwe marketingpartners worden gezocht, partners met een gemeenschappelijk belang bij het bereiken van de binnenlandse markt en nabijmarkten als Vlaanderen en Nordrhein-Westfalen. Daarbij zijn VisitBrabant, de gemeente 's-Hertogenbosch en het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen de meest voor de hand liggende partijen. Met name de samenwerking met de gemeente 's-Hertogenbosch is van belang, teneinde het grote toeristisch potentieel van de stad en van het Museumkwartier te benutten. In dat opzicht wordt ook aangedrongen op een gezamenlijk optrekken van gemeente en Het Noordbrabants Museum naar het voorbeeld van de gemeente Zwolle en Museum De Fundatie. Tevens wordt gepleit voor een gezamenlijke marketing- en

communicatiestrategie van Het Noordbrabants Museum en Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch en de vorming van één gezamenlijke afdeling communicatie.

Museale organisatie

Paragraaf 6 beschrijft de aanpassingen in de organisatie die noodzakelijk zijn om de nieuwe ambities te verwezenlijken. De gestelde doelen stellen immers nieuwe eisen aan Het Noordbrabants Museum, zowel qua capaciteit van de organisatie als qua kennis en kunde van de medewerkers. Een versterking van de formatie ten opzichte van de situatie vóór Jheronimus Bosch is noodzakelijk, niet alleen op het gebied van collectie en presentatie en van marketing en communicatie, maar ook op het gebied van publieksservice, administratie, facilitair management en development. Voorts dient de organisatie te investeren in optimaal projectmatig werken en in een nog betere kennis van vreemde talen, in het bijzonder ook het Duits. Deze taalvaardigheid is vereist met het oog op de samenwerkingsprojecten met buitenlandse musea, maar vooral ook met het oog op de contacten met de internationale pers en de bewerking van buitenlandse markten.

Investeren in de toekomst

Paragraaf 7 gaat in op de financiële consequenties van het voorgestelde nieuwe beleid en stelt de vorming voor van een fonds waaruit deze plannen kunnen worden gefinancierd. Dit zogeheten Ambitiefonds kan worden gevoed met reeds door het museum gereserveerde middelen die tot op heden niet (geheel) werden aangewend en waarvan de verwachting is dat daar ook in de nabije toekomst geen sprake van zal zijn. Daarnaast kan dit fonds worden gevoed met de positieve resultaten over 2016, waaronder ook de opbrengsten en middelen die verband houden met de organisatie van de expositie Jheronimus Bosch. Vervolgens worden verschillende ambitiescenario's beschreven, uitgaand van een basisscenario dat gebaseerd is op het enkele jaren geleden gedefinieerde beleid. Bij dit basisscenario stabiliseert het museum zich op een niveau van circa 160.000 bezoekers en ontwikkelt het zich niet verder. Als alternatief worden twee meer ambitieuze scenario's beschreven die aansluiten bij de in voorgaande paragrafen beschreven ambities.

Ambitiescenario's

Het tweede in paragraaf 7 beschreven scenario wordt aangeduid als een groeiscenario, gebaseerd op 200.000 bezoekers. Hierbij zijn investeringen noodzakelijk ten behoeve van grotere aanpassingen van de semipermanente presentaties. Ook is een eenmalige verhoging van het aankoopfonds gewenst ten behoeve van de verwerving van topstukken, teneinde de eigen collectie ook op lange termijn attractiever te maken voor bezoekers en de bruikleenpositie van het museum te verbeteren. In dit scenario heeft het museum grotere uitgaven voor personeel, tentoonstellingen, marketing et cetera, maar verwerft het ook meer inkomsten uit entree en sponsoring. Ook noodzakelijke loon- en kostenstijgingen dienen vanuit het ambitiefonds gefinancierd te worden. Voor de verdere reguliere exploitatie van dit scenario heeft het museum in principe echter geen bijdrage nodig uit het ambitiefonds. Wel loopt het museum grotere risico's door het ambitieuze en vernieuwende karakter van zijn tentoonstellingen. Het derde scenario, waarvoor het museum de voorkeur uitspreekt, is een ambitiescenario, gebaseerd op 240.000 bezoekers. Dit scenario kan zich om de paar jaar voordoen bij grote internationale en uitdagende tentoonstellingen. Deze tentoonstellingen brengen aanzienlijke extra kosten met zich mee die in belangrijke mate kunnen worden

gefinancierd vanuit het ambitiefonds. Dit soort tentoonstellingen kenmerkt zich niet alleen door grotere risico's maar ook door extra kansen op succes. Indien dit laatste zich voordoet kan het extra geïnvesteerde bedrag worden teruggestort in het ambitiefonds waardoor het kan functioneren als een 'revolving fund'.

Risicobeheersing

In een afzonderlijke paragraaf 8 tenslotte worden de belangrijkste risico's beschreven, zowel van externe als interne aard, alsmede de maatregelen die kunnen worden getroffen om zulke risico's te voorkomen of te beheersen.

Meerjarenbegroting

De in bijlage toegevoegde meerjarenbegroting laat zien welke middelen in de periode 2017–2020 nodig zijn om de exploitatie te laten sluiten. De extra uitgaven in deze periode betreffen onder meer eenmalige investeringen in verband met aanpassing van de semipermanente presentatie. Verder wordt rekening gehouden met extra uitgaven voor tijdelijke tentoonstellingen, de dekking van kosten- en loonindexeringen en verhoging van de eigen jaarlijkse bijdrage aan het aankoopfonds. Uiteraard leiden deze inspanningen ook tot hogere inkomsten in de vorm van inkomsten uit entree en worden extra inspanningen gedaan om de inkomsten uit sponsoring in 2020 verdubbeld te hebben. Per saldo zijn de kosten voorlopig nog hoger dan de baten en moet het verschil gedekt worden vanuit het Ambitiefonds. De grootschalige internationale tentoonstellingen die met regelmaat zullen worden gehouden, vragen daarnaast extra investeringen ten behoeve van extra loon- en projectkosten. De in deze projecten geïnvesteerde bedragen vloeien na een eventuele succesvolle beëindiging van deze tentoonstellingen weer terug naar genoemd fonds.

Verzoek aan het provinciebestuur

Het Noordbrabants Museum heeft de ambitie om de komende jaren door te groeien tot een van de topmusea buiten de Randstad, een must-see voor elke Brabander, met minimaal 200.000 bezoekers per jaar, regelmatig een jaar van 240.000 bezoekers en een klantwaardering van 8 of hoger. Om deze ambitie en de in deze notitie uiteengezette plannen te kunnen realiseren, wordt het provinciebestuur voorgesteld in te stemmen met de door de directie en Raad van Toezicht van het museum voorgestelde beleidslijn, alsmede met:

- het voornemen van het museum tot vorming van genoemd Ambitiefonds;
- herbestemming van fondsen en reserves tot een bedrag van 500.000 euro;
- toevoeging aan genoemd Ambitiefonds van het op grond van de provinciale Algemene Subsidieverordening als museale aandeel te beschouwen deel van het resultaat over 2016, in plaats van aan de museale algemene reserve;
- het vrijgeven van het bedrag dat het op grond van de provinciale Algemene Subsidieverordening vast te stellen maximum van de provinciale algemene reserve per ultimo 2016 overschrijdt, ter toevoeging aan genoemd Ambitiefonds.

INHOUDSOPGAVE

Ten geleide	1
Managementsamenvatting	2
Inhoudsopgave	7
1. Museale wittebroodsjaren Een evaluatie over de periode 2013-2016	8
2. De volgende stap Een nieuw doel voor de periode 2017-2020	11
3. Bezoekersbereik en waardering Noodzaak van een duidelijker profilering	14
4. Een aantrekkelijk aanbod Vernieuwde presentaties, nog betere tentoonstellingen	16
5. Het gezamenlijk belang Nieuwe strategische allianties	20
6. De museale organisatie Nieuwe functies, nieuwe expertise	22
7. Investeren in de toekomst Drie scenario's	26
8. Risico's En hoe ze te beheersen	30

1. MUSEALE WITTEBROODSJAREN EEN EVALUATIE OVER DE PERIODE 2013-2016

Grote belangstelling

Het Noordbrabants Museum heeft drie mooie jaren achter de rug, met recensies en bezoekerscijfers die de verwachtingen sterk hebben overtroffen. In het jaar van de heropening blijkt de belangstelling van de bezoekers vooral gewekt door de architectuur van het uitgebreide complex, de nieuwe collectiepresentaties en een reeks van aantrekkelijke tentoonstellingen. De aanwezigheid van twee musea op één locatie en de daarmee gepaard gaande variatie in het museale aanbod bleek de aantrekkingskracht te versterken.¹ De opening van de Brabantzaal en de daarmee gepaard gaande positieve publiciteit, begin 2014, gaven de belangstelling voor Het Noordbrabants Museum een extra impuls. Daarna waren het steeds meer de tentoonstellingen die voor nieuwe aandacht en toestroom van bezoekers zorgden. Dankzij de Boschexpositie hebben begin 2016 nog eens honderdduizenden bezoekers voor het eerst kennisgemaakt met Het Noordbrabants Museum en het Museumkwartier.

Exposities met 'grote namen'

Het TNS NIPO-onderzoek over de afgelopen jaren bevestigt dat het na de heropening vooral de tentoonstellingsprojecten zijn geweest die voor de hoge bezoekersaantallen zorgen. Daarbij blijken exposities op het gebied van de internationale beeldende kunst het meest in trek, naast exposities met een toegankelijk, landelijk aansprekend cultuurhistorisch thema (Gezin XXL). Een belangrijke constatering, omdat het museum zijn identiteit en draagvlak in belangrijke mate ontleent aan zijn verbondenheid met Brabant en het Brabantse erfgoed. Het succes van exposities als die van de Sammlung Würth (met werk van o.a. Hockney, Picasso en Tinguely), Vincent van Gogh en Jheronimus Bosch tonen aan dat exposities met 'grote namen', in combinatie met een goed opgezette marketing- en communicatiestrategie, op grote belangstelling mogen rekenen. Daarnaast tonen de ervaringen van de afgelopen jaren aan, met name ook met het project Jheronimus Bosch, dat Het Noordbrabants Museum qua organisatie en faciliteiten in staat is om grote tentoonstellingsprojecten te realiseren.

Bezoekerswaardering en herhaalbezoek

Uit bezoekersonderzoeken van TNS NIPO komt naar voren dat de kwaliteit van de presentaties en de gastvrijheid van Het Noordbrabants Museum zeer worden gewaardeerd. Zelfs tijdens een extreem drukke expositie als die van Bosch wist het museum een bezoekerswaardering van 8,2 te realiseren. Deze bezoekerstevredenheid verklaart vermoedelijk ook het uitzonderlijk hoge herhaalbezoek van de voorbije periode. Tegelijk vraagt het ook om oplettendheid. Het is weliswaar prettig dat zoveel bezoekers het gebodene zo zeer waarderen dat zij graag terugkomen, maar tegelijk geeft het aan dat het museum tijdens reguliere tentoonstellingen wellicht door relatief minder 'nieuwe' bezoekers wordt bezocht dan vergelijkbare musea.

¹ Dat laatste is uiteraard in het belang van beide musea, al is het positieve effect het duidelijkst merkbaar in de bezoekersaantallen van het SM's. Dat blijkt onder meer uit het gegeven dat de pieken en dalen in de bezoekerscijfers van het SM's in grote lijnen overeenkomen met die van HNBM en daarmee sterk worden beïnvloed door het tentoonstellingsprogramma van HNBM.

Toeristisch potentieel

De ligging van het museum, in een van de meest gewaardeerde binnensteden van Nederland, geldt als een belangrijk pluspunt en biedt mogelijkheden voor de toekomst. Er is sprake van een toename van het dagtoerisme en een toename van het museumbezoek. Dat geldt voor de nationale markt, maar ook vanuit het buitenland bestaat een groeiende belangstelling voor de Nederlandse historische steden, terwijl de 'toeristenmagneet' Amsterdam mogelijkheden zoekt om bezoekers ook naar andere delen van Nederland te verwijzen. De ervaringen met de Boschexpositie (met maar liefst 100.000 buitenlandse bezoekers!) laten zien dat het museum in staat is een rol te spelen op het gebied van buitenlands toerisme, maar dat dit vraagt om voortzetting van de samenwerking met provinciale en nationale, maar vooral ook lokale partners. In dit verband is de samenwerking met de gemeente 's-Hertogenbosch van groot belang: het museum ziet kansen bij het verder benutten van het cultuurtoeristisch potentieel van de stad, in het bijzonder ook waar het gaat om het continueren van de positieve effecten van het Boschjaar 2016, de zogenaamde Bosch Legacy.

Samenwerking met SM's

Hoewel de samenwerking met het SM's constructief mag worden genoemd en aanzienlijk plezieriger dan op grond van het verleden kon worden verwacht, bleef deze de afgelopen drie jaar toch voornamelijk beperkt tot praktische zaken. Het betrof met name het gezamenlijk gebruik van museale en gebouwgebonden voorzieningen, facilitaire zaken, museumshop, bibliotheek, ticketverkoop, alsmede incidentele promotie van tentoonstellingen en educatieve activiteiten. Van structurele gezamenlijke programmering, promotie, educatie en gebruik van back office-voorzieningen zoals administratie, reservering, zaalverhuur en dergelijke was geen sprake. In het geval van de ICT, die oorspronkelijk als een gezamenlijke voorziening was opgezet, werd in 2015 zelfs gekozen voor een ontvlechting van systemen. Weliswaar biedt dit grotere zelfstandigheid van de individuele partners, maar hierdoor blijven mogelijkheden ten aanzien van resultaten, efficiency en kostenbesparing onbenut. Intensivering van de samenwerking blijft dan ook gewenst.

Oordeel stakeholders

De provincie Noord-Brabant, hoofdsubsidiënt van het museum, hecht grote waarde aan de aanwezigheid van culturele topinstellingen in onze provincie, waaronder zij ook Het Noordbrabants Museum rekent. Haar medesubsidiënt, de gemeente 's-Hertogenbosch, beschouwt het museum als een belangrijk onderdeel van de zogeheten Gemeentelijke Basis Infrastructuur. Fondsen, sponsors (zowel bedrijven als particulieren) en Vrienden hebben hun vertrouwen getoond door het leveren van grote financiële bijdragen aan de inrichting van het museum, aan tentoonstellingen, aankopen en educatieve projecten. Ook zij zijn positief over het museum, hetgeen tot uiting komt in hun regelmatige aanwezigheid bij activiteiten, het gebruik van de museale faciliteiten en in de continuïteit van hun steun.

Blijvende uitdaging

Het museumcomplex wordt door zowel stakeholders als bezoekers zeer gewaardeerd, waarbij het van belang is te blijven investeren in hoge kwaliteit en afwerking, in combinatie met uitstekende gastvrijheid. De collectie van het museum moet geleidelijk worden verbeterd door de verwerving van (inter)nationaal aansprekende stukken maar

tegelijk moet – omwille van identiteit, herkenbaarheid en draagvlak – het Brabantse karakter in zijn presentaties zichtbaar blijven. Waar het ‘nieuwe’ van het complex en de presentaties geleidelijk afneemt, en daarmee het effect van de ‘positieve verrassing van het gebodene’, wordt het des te belangrijker te investeren in originele en opvallende tentoonstellingsprojecten. Daarbij moet op de eerste plaats worden gekeken naar de Nederlandse markt, maar in de verdere toekomst ook naar de buitenlandse.

Geen garanties voor de toekomst

Sinds de heropening van Het Noordbrabants Museum in mei 2013 hebben meer dan een miljoen bezoekers het museum bezocht. Maar hoewel uit onderzoeken blijkt dat die kennismaking aangenaam is geweest, biedt deze positieve bezoekerervaring geen garantie voor terugkeer. In dit verband wordt in de museumwereld gesproken over de zogeheten ‘openingsbonus’: de laatste decennia zagen veel vergelijkbare musea na heropening hun bezoekersaantallen aanzienlijk toenemen, om na verloop van hooguit enkele jaren weer te worden geconfronteerd met een structurele daling van de bezoekerscijfers. In het geval van Het Noordbrabants Museum heeft met name de Boschexpositie er voor gezorgd dat een dergelijke daling van de bezoekerscijfers nog niet is opgetreden. Wanneer echter de komende jaren geen actie wordt ondernomen, zal de elders waargenomen daling ook hier onherroepelijk inzetten. We kunnen aannemen dat in dat geval het aantal bezoekers zich uiteindelijk op een niveau van circa 160.000 bezoekers per jaar zal stabiliseren. Op zich een behoorlijk aantal, maar onvoldoende in relatie tot de in het recente verleden gedane investeringen en op termijn wellicht onvoldoende voor een gezonde bedrijfsvoering. Een dergelijk bezoekersaantal betekent dat de opgaande lijn van de afgelopen vijftien jaar wordt afgebroken en dat het museum minder in staat zal zijn het gewenste maatschappelijke en economische rendement te genereren.

Nieuwe ontwikkelingen

We kunnen daarom niet al te lang te blijven stilstaan bij de mooie resultaten van de afgelopen periode. Het is nu het moment om maatregelen te nemen om het succes van de afgelopen jaren te continueren en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Juist nú: het vertrouwen van onze stakeholders is groot, dankzij de resultaten van de afgelopen jaren en het succes van de expositie Jheronimus Bosch. Maar dankzij diezelfde resultaten en de reacties van diezelfde stakeholders, bezoekers en media is ook het zelfvertrouwen binnen de eigen organisatie gegroeid, is intern veel expertise opgebouwd en zijn veelbelovende externe relaties aangegaan. Daarnaast heeft het succesvolle beleid voor extra financiële middelen gezorgd die zowel voor verdere versterking van de organisatie als voor investering in veelbelovende tentoonstellingsprojecten zouden kunnen worden aangewend. Het is tijd voor een nieuwe stap.

2. DE VOLGENDE STAP EEN NIEUW DOEL VOOR DE PERIODE 2017-2020

Bestaansrecht

Voor een museum geldt, veel meer dan voor andere organisaties, dat het voortbestaan ervan een doel op zich is, niet zozeer omwille van de organisatie zélf als wel vanwege de bijeengebrachte verzamelingen die van belang worden geacht voor volgende generaties. Bijeenbrengen, bewaren, presenteren en doorgeven, dáár gaat het om. Omdat kunst en erfgoed huidige én toekomstige generaties bewust maken van ons verleden en van onze identiteit, omdat kunst en erfgoed ons kunnen inspireren en voor ontspanning zorgen. Het Noordbrabants Museum speelt als een van de dragers van de Brabantse cultuur en van de Brabantse identiteit een belangrijke rol binnen de provincie, een rol die de komende jaren nog verder kan en zal worden versterkt. Daarvoor is het noodzakelijk dat het een creatieve en financieel gezonde organisatie blijft. Maar uiteraard is ook een museum geen onveranderlijk organisme. De organisatievorm kan veranderen, er kan sprake zijn van samenvoeging met een ander museum, de belangstelling voor zijn collectie of voor afzonderlijke delen ervan kan afnemen. Maar zolang de verantwoordelijke samenleving de verzameling de moeite waard vindt om door te geven aan een volgende generatie, kan het voortbestaan ervan worden gewaarborgd. Wellicht niet voor de eeuwigheid, maar in ieder geval wel voor de zeer lange termijn.

Culturele en economische betekenis

De betekenis van een museum gaat in onze tijd verder dan het beheren van een interessante collectie. De samenleving is zich steeds meer bewust van de betekenis van een museum voor het lokale, regionale en nationale culturele en economische klimaat. Daarbij kan worden gewezen op de economische spin-off voor middenstand en bedrijven op het gebied van toerisme en recreatie, op de voordelen van een veelzijdig cultureel klimaat voor de inwoners en het positieve effect daarvan op het vestigingsklimaat voor bedrijven en hun (toekomstige) medewerkers. De ervaringen van de afgelopen drie jaar leren dat successen van Het Noordbrabants Museum bijdragen aan het economische en culturele klimaat van stad en regio, wat vervolgens weer leidt tot versterking van het draagvlak van het museum in stad en provincie. De eerste resultaten van bezoekersonderzoeken laten zien dat bezoekers van de Boschexpositie in het voorjaar van 2016 alleen al in de binnenstad van 's-Hertogenbosch gemiddeld zo'n 80 euro hebben besteed. De spin-off voor het regionale bedrijfsleven was echter nog aanzienlijk groter dan de circa 32 miljoen euro aan directe bestedingen in de Bossche binnenstad. Hoewel hier sprake was van een uitzonderlijke situatie, blijkt dat ook het meer reguliere museumbezoek tot veel extra bestedingen leidt, hetgeen met name een positief effect heeft op de binnenstedelijke economie van 's-Hertogenbosch.

Concurrentie

Musea maken deel uit van de vrijetijdsector, meer bepaald van de dagrecreatie. Is de concurrentie binnen de culturele sector al groot door het rijke en veelzijdige museale aanbod en door het aanbod van andere culturele instellingen, de concurrentie binnen de dagrecreatie is zo mogelijk nog groter. Het Noordbrabants Museum moet niet alleen concurreren met collega-musea, theaters en bioscopen, maar ook met attractieparken, evenementen, toeristische locaties, gebouwd erfgoed, historische binnensteden en een uitgebreid winkelaanbod. Om deze concurrentie aan te kunnen gaan is het noodzakelijk 1) een aantrekkelijk en onderscheidend aanbod te hebben, passend bij het profiel van

het museum, 2) strategische allianties aan te gaan op gebied van marketing en toerisme, alsmede met museale partners, 3) te beschikken over een adequate organisatie en 4) een duidelijk en haalbaar doel te definiëren voor de middellange termijn, dat wil zeggen een periode van 4 à 5 jaar.

Nieuw en ambitieus doel

Om met dat laatste te beginnen: Het Noordbrabants Museum zou – met het oog op blijvend draagvlak bij de stakeholders, aantrekkingskracht op de bezoekers en waardering van collega-musea – vanaf 2020 blijvend tot de 10 best bezochte musea buiten de randstad moeten behoren. Over een periode van vier jaar moet het de bezoekersaantallen van de drie andere succesvolle provinciale musea, Groninger Museum, Drents Museum en De Fundatie Zwolle, kunnen evenaren of overtreffen. Het museum is reeds de derde betaalde permanente dagattractie van Brabant, hetgeen gecontinueerd dient te worden.² Om deze ranking te realiseren moet het aantal bezoekers – dat in vorige meerjarennota's voor 'gewone' jaren nog werd gesteld op maximaal 120.000 à 130.000 – met ingang van 2018 worden vastgesteld op minimaal 200.000 per jaar, waarbij uiteraard wordt gestreefd naar incidentele positieve uitschieters. Daarnaast dient met het oog op onze kernwaarden en de na te streven langdurige binding met onze bezoekers de huidige hoge bezoekerstevredenheid te worden gecontinueerd, hetgeen tot uiting komt in een blijvende klantwaardering van 8 of hoger.

De noodzaak van succes

Een bezoekersaantal van 200.000 is ambitieus, maar noodzakelijk, zeker ook met het oog op de voor de komende jaren voorziene stijging van exploitatiekosten die onder meer samenhangen met loonontwikkelingen en toenemende huisvestingslasten, waaronder vooral energiekosten. Uiteraard gaan wij er van uit dat de provinciale en gemeentelijke overheid hun financiële ondersteuning in de toekomst op hetzelfde niveau voortzetten: zonder deze steun is het überhaupt niet mogelijk om een gezonde exploitatie te realiseren. Het is echter de verantwoordelijkheid van het museum om de komende jaren te zorgen voor een gestage stijging van de eigen inkomsten. Dit betekent werving van additionele ondersteuning van fondsen, sponsors en particulieren, maar evenzeer een toename van inkomsten uit entree i.c. een stijging van het aantal (betalende) bezoekers. Overzien we het museale aanbod in Nederland en de bijbehorende bezoekcijfers, dan moet hiervoor overigens nog een flinke inspanning worden geleverd.

Fundament voor toekomstig succes

Het hiervoor geformuleerde doel mag zeker nieuw en ambitieus worden genoemd, maar is het ook haalbaar? Het vereist immers grote inspanningen van de organisatie, alsook behoorlijke financiële investeringen. Het antwoord op die vraag kan echter positief worden beantwoord. Binnen de organisatie is de wil, het enthousiasme en de expertise aanwezig om het nieuwe doel te behalen. De uitdaging van een nóg dynamischer museum lonkt en er is sprake van een breed gedeeld besef dat stilstaan in dit geval achteruitgang betekent. Daarnaast is het museum financieel gezond en kan het – indien ook de subsidiënten het belang en de noodzaak van deze ontwikkeling zien en

² Omwille van de eenduidigheid zal vanaf 2016 worden aangesloten bij het bezoekers- en merkenonderzoek van Hendrik Beerda Brand Consultancy.

het museum daartoe in staat willen stellen – de belangrijkste investeringen uit eigen middelen bekostigen. Zo kan het succes van de afgelopen jaren worden aangewend om een fundament te leggen voor toekomstige successen.

3. BEZOEKERSBEREIK EN WAARDERING NOODZAAK VAN EEN DUIDELIJKER PROFILERING

Naamsbekendheid en waardering

Een in opdracht van het museum, in gezamenlijkheid met het SM's uitgevoerd onderzoek naar de merkbekendheid van beide musea toont aan dat de naamsbekendheid van Het Noordbrabants Museum sinds de heropening aanzienlijk is gestegen, zowel provinciaal als landelijk. Niettemin blijkt uit een benchmark met landelijke en vergelijkbare musea dat de bekendheid van 'het merk Het Noordbrabants Museum' toch nog onvoldoende is: voor potentiële bezoekers is het niet altijd even duidelijk waar het museum voor staat. In de verschillende rankings prijkt het museum veelal lager dan gewenst. Sinds de heropening steeg ook de waardering voor het museum, zij het dat de groeiende waardering nog geen gelijke tred hield met de groeiende naamsbekendheid. Dit verklaart ook dat de binding van bezoekers met het museum minder toeneemt dan wenselijk zou zijn.

Positionering

Een verklaring van deze ongelijke toename van respectievelijk naamsbekendheid, waardering en binding moet worden gezocht in de positionering van het museum. De veelzijdigheid die aan de dag wordt gelegd in de presentaties, tentoonstellingen en activiteiten blijkt zowel positieve als negatieve kanten te hebben. Juist door de grote variatie in producten kan het voor potentiële bezoekers onduidelijk zijn waar het museum precies voor staat. Om die reden is het belangrijk om het museum duidelijk te positioneren, waarbij wordt uitgegaan van de in het verleden gedefinieerde missie, visie en kernwaarden.³ Het is belangrijk om dit in alle uitingen, producten en activiteiten uit te dragen: Het Noordbrabants Museum, gevestigd in het hart van de historische binnenstad van 's-Hertogenbosch, toont in zijn collectiepresentaties de culturele rijkdom van het hertogdom Brabant en de Zuidelijke Nederlanden. Met deze oriëntatie op het Zuiden en de artistieke nalatenschap van kunstenaars als Bosch, Bruegel, Rubens en Van Gogh onderscheidt het museum zich van de overige Nederlandse musea. Maar tegelijk moeten we realistisch zijn: waar de internationale musea met hun collecties van topwerken permanent grote aantallen bezoekers trekken, is Het Noordbrabants Museum met zijn 'provinciale' collectie in sterke mate afhankelijk van de aantrekkingskracht van zijn tentoonstellingsprogramma. Om die reden dient het museum, naast cultuurhistorische thematentoonstellingen en exposities van Brabantse kunstenaars ook jaarlijks grote exposities te organiseren met werk van internationaal gerenommeerde kunstenaars uit binnen- en buitenland. Juist dit soort tentoonstellingen zorgt voor (inter)nationale media-aandacht, hogere bezoekersaantallen, verjonging van de bezoekers, economisch rendement voor de omgeving en voor een gezonde bedrijfsvoering.

³ *Missie:* Het Noordbrabants Museum presenteert kunst, cultuur en geschiedenis van Noord-Brabant aan iedereen – Brabanders en niet-Brabanders. Het museum is bij uitstek dé plaats waar waardevolle kennis en roerend cultureel erfgoed van Brabant wordt bewaard en tentoongesteld. Het levert een bijdrage aan het culturele leven van Nederland met een diversiteit aan bijzondere tentoonstellingen met een (inter)nationale aantrekkingskracht. *Visie:* Educatie, artistieke kwaliteit en emotie zijn de belangrijkste uitgangspunten voor de presentaties en de activiteiten; hiermee wil het museum zijn bezoekers vermaken, samenbrengen en prikkelen. Door middel van menselijke verhalen brengt het museum de thema's uit de opstelling dichterbij, waardoor zij voor de bezoeker een bron van inspiratie kunnen zijn. *Kernwaarden:* Onze kernwaarden kunnen worden samengevat in de begrippen Brabantse gastvrijheid, veelzijdigheid, kwaliteit en inspiratie. Deze begrippen liggen ten grondslag aan ons handelen als organisatie en als individuele medewerkers.

Bezoekerssamenstelling

Uit de MuseumMonitor 2015 die TNS NIPO in opdracht van Het Noordbrabants Museum uitvoerde, blijkt dat de gemiddelde leeftijd van de ruim 180.000 bezoekers 59 jaar was, dat 42% uit de provincie Noord-Brabant kwam en dat het merendeel van de bezoekers hoog was opgeleid (67% WO/HBO). Van alle bezoekers bleek 62% van de bezoekers vrouw; 64% had het museum eerder bezocht. Gevraagd naar de reden voor een toekomstig herhaalbezoek noemde 55% een expositie; 35% noemde de vaste collectie. Ook de recent uitgevoerde merkanalyse van Hendrik Beerda Brand Consultancy – op basis van de resultaten van het Cultuursector Merkenonderzoek 2010-2016 – bevestigt dat Het Noordbrabants Museum vooral een sterk merk is onder 55-plussers. Hoewel Het Noordbrabants Museum het drukstbezochte museum in de provincie is, zowel voor Brabanders als niet-Brabanders, is slechts 36% van de Brabantse bevolking bekend met de naam Het Noordbrabants Museum. Ook hier zit dus nog volop ruimte voor groei.

Doelgroepenstrategie

Om de hiervoor gestelde doelen te bereiken, met name ook een bezoekersaantal van 200.000 of meer, dient de doelgroepenstrategie van Het Noordbrabants Museum voor de komende jaren tweeledig te zijn. Qua primaire doelgroepen worden de inspanningen met name gericht op de 55+ kunst- en cultuurliefhebbers en op schoolbezoek. In de corporate communicatie worden de hoogtepunten binnen de vaste collectie belicht, de architectuur van het museumcomplex en het historische gouvernementspaleis. Hierbij wordt gefocust op Brabant: als Brabander 'moet' je Het Noordbrabants Museum hebben bezocht. Daarnaast worden per tentoonstelling specifieke secundaire doelgroepen benoemd, waarmee ook andere doelgroepen binnen bereik komen. Deze doelgroepen worden onder meer benaderd door mediadeals met publieksbladen met brede verspreiding. Het kunstminnend publiek wordt benaderd door onder meer mediadeals met in museumbezoek, cultuur, kunst en geschiedenis gespecialiseerde bladen. Maar daarbij blijft het niet – ook wordt aansluiting gezocht met nieuwe doelgroepen. Voor projecten met een nationale dan wel internationale uitstraling betekent dit dat ook respectievelijk de nationale markt en de focusgebieden Vlaanderen en Nordrhein-Westfalen actief worden bewerkt en bij uitzonderlijke projecten ook andere landen. Daarnaast zal de komende jaren de nationale groepsmarkt (touroperators, clubs en verenigingen) actiever worden benaderd dan voorheen het geval was. Succes op dit vlak zorgt niet alleen voor hogere bezoekerscijfers, het betekent ook meer rendement voor museum en lokale en regionale economie.

Communicatiestrategie

In lijn met deze doelgroepenstrategie vindt een herverdeling van communicatiebudget plaats, waardoor meer aandacht en budget gaat naar online communicatie (waaronder social media), maar ook naar de corporate communicatie; deze corporate communicatie richt zich sterker dan voorheen op Brabant. Accenten worden gelegd door middel van exposities: afhankelijk van de potentie van het product worden regionaal, nationaal of internationaal publiciteitsmiddelen ingekocht. Intern wordt meer aandacht besteed aan free publicity, gebruikmakend van vooraf geconstrueerde verhaallijnen en actuele fotomomenten. Door een sterk persoonlijke benadering worden de relaties met de pers geïntensiveerd. Er wordt nog gericht gecommuniceerd door doelgroepgerichte online communicatie en e-mailmarketing. Voor grote tentoonstellingen worden intermediairs ingeschakeld ten behoeve van de internationale marktwerking.

4. EEN AANTREKKELIJK AANBOD VERNIEUWDE PRESENTATIES, NOG BETERE TENTOONSTELLINGEN

Het museale aanbod

Een marketing- en communicatiestrategie, gericht op het bereiken van meer herhaalbezoek en meer nieuwe bezoekers, staat of valt bij een inhoudelijk goed en aantrekkelijk museaal aanbod. Dit aanbod bestaat in feite uit drie onderdelen: collectiepresentaties, tentoonstellingen en activiteiten. Onder activiteiten kunnen zowel de structurele activiteiten ten behoeve van het onderwijs als incidentele activiteiten zoals speciale dagen of themaweekends, rondleidingen, concerten en lezingen worden gerekend. Deze door het museum ontplooidde activiteiten sluiten over het algemeen aan op de collectiepresentaties en de tentoonstellingen. Deze notitie beperkt zich tot de eerste twee onderdelen van het museale aanbod; in de komende meerjarennota voor de periode 2018-2021 zal nader op de activiteiten worden ingegaan. Drie jaar na de ingebruikname van de vernieuwde museum is het tijd om conclusies te trekken over de effectiviteit van de collectiepresentaties en tentoonstellingen en over de waardering ervan door de bezoekers. Wat de (semi)permanente presentaties betreft kan daarbij onderscheid worden gemaakt tussen de presentatie van de oude, moderne en hedendaagse kunst, de archeologische collectie en de cultuurhistorische presentatie 'Het Verhaal van Brabant'.

Onbekend maakt onbemind

Bezoekers tonen zich over het algemeen zeer positief over de wijze waarop de verzameling van het museum wordt gepresenteerd. Dat neemt niet weg dat sommige delen van de presentaties minder tot de verbeelding spreken en dat sommige onderdelen zelfs – bewust of onbewust – worden overgeslagen. Tentoonstellingsbezoekers bijvoorbeeld blijken niet altijd geïnteresseerd in de collectiepresentaties of hebben te weinig tijd deze te bekijken. Vaak ook worden delen van de presentatie 'gemist' omdat de eerste verdieping van het museum niet werd bezocht. Zo staat de betrekkelijk geringe aandacht voor de archeologische zaal in schril contrast met de grote waardering die bezoekers tonen wanneer zij een bezoek hebben gebracht aan deze vernieuwende presentatie waarin de Romeinse periode van Brabant centraal staat. De belangrijkste oorzaak is de onvoldoende zichtbaarheid, zowel in letterlijke als in figuurlijke zin. De ligging van de zaal, op de eerste verdieping van de zogeheten Eerste Quistvleugel blijkt al sinds de ingebruikname ervan in 1987 problematisch; diverse aanpassingen van de gebouwen en vormgevingsoplossingen bleken ontoereikend. Maar ook in de communicatie van het museum krijgt deze bijzondere collectiepresentatie te weinig aandacht, terwijl de inspanningen vanuit de afdeling educatie om het onderwijs tot een bezoek te verleiden geïntensiveerd mogen worden.

Afwisselen en aanpassen

Ook waar het de interesse voor de presentatie van de collectie oude en hedendaagse kunst betreft, blijkt de gebouwelijke situatie consequenties te hebben voor de zichtbaarheid. Zo wordt de eerste verdieping van het paleis, waar de Brabantse kunst en kunstnijverheid uit de zestiende tot en met achttiende eeuw worden getoond, door slechts een deel van de museumbezoekers bezocht. De belangstelling en waardering voor deze collectiepresentaties is echter groot, hetgeen verband houdt met de kwaliteit van het getoonde. Voor de wél drukbezochte presentaties op de begane grond van

paleis en Eerste Quistvleugel geldt dat meer afwisseling welkom is. De cultuurhistorische presentatie 'Het Verhaal van Brabant' tenslotte blijkt al sinds de opening ervan in januari 2014 een succes. Bezoekers waarderen zowel de verhaallijn en de gecombineerde presentatie van kunstwerken en historische objecten als de toepassing van digitale media. Intern wordt evenwel kritisch gekeken naar enkele onderdelen die inhoudelijk als minder geslaagd worden beschouwd en daarom binnen afzienbare tijd zouden moeten worden vervangen.

Aandacht voor Bosch en Van Gogh

De belangstelling van de bezoekers voor de twee belangrijkste kunstenaars die Brabant heeft voortgebracht, Bosch en Van Gogh, is groter dan ooit. Dit vraagt om extra aandacht binnen de collectiepresentaties van het museum; de komende maanden worden de mogelijkheden tot aanpassing en uitbreiding van de presentaties over Bosch en Van Gogh onderzocht. Ten aanzien van Bosch ligt het voor de hand gebruik te maken van de resultaten van het Bosch Research and Conservation Project, in overleg met de gelijknamige stichting. Ten aanzien van Van Gogh is reeds een verzoek tot nadere samenwerking gedaan aan het Van Gogh Museum. In ieder geval zal opnieuw naar de inrichting van het paleis worden gekeken, vooral ook naar een ander gebruik van de museale ruimtes op begane grond en eerste en tweede verdieping, alsook een aanpassing van de bewegwijzering. Daarnaast wordt onderzocht hoe enkele minder sterke delen van 'Het Verhaal van Brabant' kunnen worden vervangen, waarbij de vrijgekomen ruimte wordt benut voor het verhaal van de Brabantse periode van Vincent van Gogh.

Exposities, motor van het succes

Het tentoonstellingsbeleid van het museum was de afgelopen jaren succesrijk en leidde tot mooie bezoekersaantallen. Niettemin zijn er redenen om de wijze van programmeren opnieuw onder de loep te nemen. Waar het museum aanvankelijk in zijn meerjarennota vastlegde jaarlijks 10 à 11 exposities te programmeren (te weten 3 grote, 2 à 3 middelgrote en 5 kleine exposities), lag het aantal exposities sinds mei 2013 aanzienlijk hoger. De snelle opeenvolging van projecten zorgde voor veel publiciteit en droeg zeker bij aan de sterk toegenomen zichtbaarheid van het museum. Tegelijk betekende het een behoorlijke belasting van medewerkers, versnippering van middelen en wellicht ook een minder effectieve communicatie omdat budget en inspanningen over een groot aantal projecten verdeeld moesten worden. Bovendien gaat publiciteit voor een expositie pas na enige tijd renderen. Daarom moet opnieuw worden gekeken naar aantal en omvang van de tentoonstellingen.

Jheronimus Bosch

Na negen jaar voorbereiding, het mede door het museum geïnitieerde Bosch Research and Conservation Project (BRCP) en het succes van de expositie Jheronimus Bosch is het vrijwel ondenkbaar dat het museum na 2016 zijn aandacht voor Bosch zou beëindigen. Nu nationaal en internationaal de begrippen Jheronimus Bosch, 's-Hertogenbosch en Het Noordbrabants Museum onlosmakelijk verbonden zijn, is het vanzelfsprekend dat het museum zich blijvend verbindt aan Bosch en diens artistieke nalatenschap. Dat kan door de resultaten van de expositie, van het BRCP en van andere, veelal audiovisuele projecten die in het kader van het Boschjaar werden gerealiseerd, zichtbaar te maken in de vaste presentatie van het museum. Naast het zichtbaar maken van Bosch in de (semi)permanente presentatie beoogt het museum voortzetting van het BRCP in de

vorm van een structureel samenwerkingsproject met de Radboud Universiteit Nijmegen (RUN). De verantwoordelijkheid voor het onderzoek komt dan te liggen bij de RUN; de communicatie en het zichtbaar maken van de resultaten van het onderzoek in de vorm van (zo mogelijk tweejaarlijkse) tentoonstellingen wordt de verantwoordelijkheid van het museum. Voorwaarde voor deze opzet is uiteraard de instemming van de huidige stichting BRCP en adhesie en ondersteuning van de zijde van de stichting Jheronimus Bosch 500 en de gemeente 's-Hertogenbosch. Het ligt voor de hand dat het museum een deel van de opbrengsten van de Boschexpositie reserveert ten behoeve van dit project. Vanuit de bereidheid om in de 'legacy' van Bosch te blijven investeren, heeft het museum overigens reeds toegezegd de leerstoel Jheronimus Bosch Studies aan de RUN financieel te ondersteunen en zo de continuïteit ervan te waarborgen.

Van Gogh

Wat geldt voor Bosch, geldt in even grote mate voor Vincent van Gogh. De inspanningen van de laatste jaren om de relatie tussen Brabant en Van Gogh duidelijker zichtbaar te maken, heeft effect gehad. Het Van Gogh herdenkingsjaar in 2015 en de samenwerking met de Van Gogh-erfgoedlocaties in Noord-Brabant en de partners Van Gogh Museum en Kröller-Müller Museum heeft de focus op Het Noordbrabants Museum en zijn Van Goghpresentatie vergroot. Dit legitimeert het streven naar versterking van de collectie met nieuwe werken van Van Gogh, verdere aanpassing van de collectiepresentatie en het voornemen om in 2019 een internationale expositie te organiseren, met als voorlopige titel 'Van Gogh: His Intimate Circle'. De voorbereidingen van deze interessante en voor een (inter)nationaal publiek aantrekkelijke tentoonstelling zijn reeds in volle gang.

Ambitieuze expositiebeleid

Het nieuwe doel voor de komende jaren – een structurele verhoging van het aantal bezoekers – is uitsluitend te bereiken wanneer het tentoonstellingsbeleid verder wordt aangescherpt. Daartoe wordt de komende jaren geprogrammeerd volgens twee lijnen: exposities die passen bij Brabant en bij het cultuurhistorische profiel van het museum, én tentoonstellingen die onze bezoekers in contact brengen met kunst van wereldklasse: schilderkunst, beeldhouwkunst, fotografie en installaties van internationaal gewaardeerde kunstenaars. Het zal duidelijk zijn dat exposities over Bosch en Van Gogh in beide programmalijnen kunnen worden geplaatst. Een combinatie van deze twee programmalijnen doet recht aan het DNA van het museum, garandeert een veelzijdig aanbod voor de verschillende doelgroepen en zorgt er voor dat Het Noordbrabants Museum zich binnen het (inter)nationale museumlandschap kan blijven onderscheiden. In het verlengde hiervan wordt gekozen voor meer ambitieuze en omvangrijkere – en daarmee kostbaarder – tentoonstellingen, aandachttrekkende en inhoudelijk diepgaande exposities die meerdere tentoonstellingszalen of zelfs de volledige tentoonstellingsvleugel beslaan, langer duren en meer bezoekers trekken. Weliswaar vergroot deze keuze het risico van tegenvallende bezoekersaantallen wanneer een gekozen onderwerp niet die respons krijgt, die werd beoogd. Zij past echter bij de verwachtingen van de bezoekers, die de laatste decennia een voorkeur hebben getoond voor opvallende onderwerpen en steeds grotere exposities. Bovendien biedt het de mogelijkheid om de beschikbare middelen doelmatiger te besteden en zorgt het voor een beter rendement van de inspanningen op het gebied van marketing en communicatie. Met deze keuze voor omvangrijkere en langer durende exposities neemt het jaarlijkse aantal tentoonstellingen weliswaar iets af, maar het blijft nog steeds op of boven het aantal dat met de subsidiënten overeen werd gekomen.

Uiteraard heeft een ambitieuzer expositiebeleid ook financiële consequenties: de personele inzet zal toenemen en het tentoonstellingsbudget moet aanzienlijk worden verhoogd. Dit wordt echter op den duur gecompenseerd door toenemende inkomsten uit entree en een verhoogde aantrekkelijkheid voor fondsen en sponsoren.

Coherente programmering

In lijn met het streven naar een herkenbare en coherente programmering, worden de komende jaren nog duidelijkere keuzes gemaakt. In concreto betekent dit elke twee jaar een laagdrempelige cultuurhistorische thematentoonstelling voor een groot publiek, elke twee jaar een expositie die aansluit bij de artistieke nalatenschap van Jheronimus Bosch en elke twee jaar een expositie die aansluit bij de artistieke nalatenschap van Vincent van Gogh. Daarnaast organiseert het museum jaarlijks een grote expositie met werk van 20^{ste}- en 21^{ste}-eeuwse internationaal toonaangevende kunstenaars (schilders, beeldhouwers, fotografen) uit binnen- en buitenland. Vanuit onze verantwoordelijkheid ten aanzien van een actief en zich vernieuwend Brabants kunstklimaat wordt de reeks Brabantse Nieuwe, waarin het museum jonge Brabantse kunstenaars een podium biedt, voortgezet. Exposities die niet bij het profiel van het museum passen, worden niet langer geprogrammeerd. Waar het de verwachting is dat het SM's zich de komende jaren verder ontwikkelt tot een museum voor design, zal de tentoonstellingsreeks 'Made in Brabant', met design van Brabantse ontwerpers, worden beëindigd.

Educatieve ambitie

Hoewel in deze notitie niet uitgebreid wordt ingegaan op de (uiteenlopende) activiteiten die het museum de komende jaren wil organiseren, is het toch goed om hier ook de ambities op educatief gebied te benoemen. Geconstateerd kan worden dat met 11 % het aandeel van jongeren onder de bezoekers, met name in schoolverband, betrekkelijk groot is. Nochtans bestaat de indruk dat dit percentage kan worden verhoogd door het educatieve aanbod binnen de semipermanente collectiepresentatie (zoals de presentatie over de Romeinse periode van Brabant) actiever aan te bieden en meer nadruk te leggen op schoolbezoek en wat minder op gezinsbezoek. Eind 2016 zullen daarom de inspanningen op dit gebied en de bijbehorende doelstellingen opnieuw onder de loep worden genomen en zal ook kritisch worden gekeken naar de huidige educatieve producten. Tevens zal het SM's worden voorgesteld om gezamenlijk educatieve initiatieven te ontwikkelen, die wellicht zelfs tot een nieuwe vorm van samenwerking kunnen leiden. Overigens is educatie niet slechts een activiteit die zich op het onderwijs richt: het is meer dan dat. Onder educatie verstaan wij de overdracht van informatie aan uiteenlopende bezoekersgroepen (jong en oud, Brabander en niet-Brabander), het geven van inspiratie en het stimuleren van (eigen) creativiteit. Wij zien het als taak van Het Noordbrabants Museum om bij te dragen aan een samenleving waarin de bewoners zich bewust zijn van hun verleden en hun omgeving, waarin kunst en erfgoed kunnen inspireren en aanzetten tot creativiteit op cultureel en economisch gebied. Educatie beperkt zich daarom niet tot het onderwijs en is niet slechts een activiteit van de afdeling educatie: het is een opdracht voor eenieder die bij het museumwerk betrokken is en komt tot uiting in alle activiteiten die het museum ontplooit.

5. HET GEZAMENLIJK BELANG NIEUWE STRATEGISCHE ALLIANTIES

Museale partners

Om de komende jaren grote en voor het publiek interessante tentoonstellingen te kunnen maken, is het noodzakelijk partners te zoeken waarmee kan worden samengewerkt. Dit is zowel vanuit inhoudelijk oogpunt (expertise), als vanuit het oogpunt van relaties (netwerk) en financiën (investeringen) aantrekkelijk. Omdat bruikleengevers niet altijd bereid zijn hun werken aan twee opeenvolgende *venues* uit te lenen, zullen de voordelen van geval tot geval bekeken moeten worden. Door de relatief geringe afstanden in Nederland en de grote bereidheid van museumbezoekers om te reizen, is een tentoonstelling met een tweede *venue* in Nederland veelal minder gewenst; de beide musea zouden elkaar beconcurreren. Het ligt dan ook meer voor de hand om mogelijke samenwerkingspartners vooral in het buitenland te zoeken. In het verleden is met name met musea in Leuven en Brugge samengewerkt. De komende jaren zal actief moeten worden gewerkt aan uitbreiding van het eigen internationale netwerk: Duitsland, Frankrijk en de Verenigde Staten lijken de meeste kansen te bieden. De toegenomen naamsbekendheid van het museum als gevolg van de Boschexpositie biedt een goede basis voor verdere profilering.

Marketingpartners

Maar niet alleen aan de productzijde, ook op het gebied van marketing en communicatie dienen partners te worden gezocht. De groei in bezoekersaantallen lijkt vooral mogelijk op de binnenlandse markt, alsmede op de nabijmarkten Vlaanderen en Nordrhein-Westfalen. Om deze potentiële bezoekers te bereiken moeten de nodige inspanningen worden geleverd en dat lukt het beste met sterke en gemotiveerde partners met een gemeenschappelijk belang. Voor de hand liggende partners in de directe omgeving zijn het in opdracht van de provincie Noord-Brabant actieve VisitBrabant en de gemeente 's-Hertogenbosch. VisitBrabant is actief op het gebied van de vrijetijdsmarketing en streeft ernaar – zowel door eigen marketingactiviteiten als door samenwerking met regionale ondernemers en grote partners als de Efteling en Libéma – meer bezoekers naar Brabant te halen, deze bezoekers hier langer te laten verblijven en meer te laten besteden. Intensivering van de samenwerking met VisitBrabant, zowel bij het benaderen van de binnenlandse als de buitenlandse nabijmarkten, ligt voor de hand. Daarbij kan het aanbod bestaan uit Van Gogh, Bosch, de vaste presentatie ('leer Brabant kennen') en bijzondere tentoonstellingen, al dan niet in het kader van culturele themajaren.

Toerisme 's-Hertogenbosch

Tijdens de expositie Jheronimus Bosch is gebleken hoe succesvol een koppeling tussen het museale aanbod en de binnenstad van 's-Hertogenbosch kan zijn: de bezoekers kwamen weliswaar op de eerste plaats voor de kunstwerken van Bosch, maar waren ook erg te spreken over hun kennismaking met zijn stad, het cultuurhistorische erfgoed en de bijbehorende activiteiten, de culinaire mogelijkheden en het aantrekkelijke winkelaanbod. Deze waardering kwam tot uiting in de hoge bestedingen in horeca en winkels en de grote tevredenheid van alle betrokkenen over de gerealiseerde omzetten. Het economisch rendement voor stad en omgeving was hoog. Opvallend ook was dat vrijwel alle ondervraagde museumbezoekers aangaven belangstelling te hebben voor een herhalingsbezoek. Dat vraagt om actie. Want hoewel 's-Hertogenbosch bij

Nederlandse dagtoeristen populair is, blijkt de stad toch nog relatief onbekend, vooral in het buitenland. Het meerdaags toerisme naar de stad en haar directe omgeving is nog nauwelijks ontwikkeld. Hier liggen dan ook grote toeristische en economische kansen, waarbij intensieve samenwerking tussen gemeente en museum een voorwaarde is voor succes en tot aansprekende resultaten en een grote spin-off kan leiden.

Musea en citymarketing

De gemeente is voornemens de komende jaren actiever te worden op het gebied van citymarketing, waarbij cultuur en erfgoed worden genoemd als terreinen die tot extra bezoekers kunnen leiden. Het Noordbrabants Museum is binnen de stedelijke dagrecreatie de grootste organisatie met een professionele afdeling marketing en streeft eenzelfde groei na. Samenwerking zoals in Zwolle, waar de gemeente Zwolle en Museum De Fundatie gezamenlijk het voortouw namen om het bezoek aan stad én museum(kwartier) te stimuleren en sinds enkele jaren samen optrekken op het gebied van culturele citymarketing, is bijzonder kansrijk. In het geval van 's-Hertogenbosch is een intensieve samenwerking van museum en gemeente, in de vorm van gezamenlijke investeringen, een gezamenlijke boodschap én gedeeld succes, niet alleen van belang voor het eigen museum, maar ook in het belang van ondernemers en overige culturele/cultuurhistorische organisaties. Dat geldt met name voor onze partner Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch, met wie we in de toekomst intensief willen samenwerken op het gebied van marketing en communicatie: idealiter leidt dit tot één gezamenlijke marketing- en communicatiestrategie voor Het Noordbrabants Museum en het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch, waarvan de uitvoering komt te liggen bij één gezamenlijke afdeling communicatie.

Nationale partners

Het is niet zinvol om als museum de buitenlandse markten (in dit geval Vlaanderen en Nordrhein-Westfalen) zelf te gaan bewerken. De ervaringen van het Van Goghjaar 2015 en het Boschjaar 2016 laten zien dat dit alleen kan met partners zoals het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC). Waar het museum hier de afgelopen jaren slechts op projectbasis in heeft geïnvesteerd, moet deze samenwerking de komende jaren op structurele basis worden voortgezet. Dit vergt vrijmaking van menskracht en middelen. Daarnaast geldt dat het zeer gewenst is dat de gemeente 's-Hertogenbosch haar medewerking verleent aan de totstandkoming van de hiervoor beschreven en mede door het museum (wellicht samen met de VVV) op te zetten stedelijke marketingorganisatie en deze organisatie beleidsmatig en financieel ondersteunt.

**6. DE MUSEALE ORGANISATIE
NIEUWE FUNCTIES, NIEUWE EXPERTISE**

Organisatie

Het Noordbrabants Museum heeft de afgelopen jaren veel gerealiseerd met een kleine organisatie, waardoor van de medewerkers grote inzet moest worden gevraagd – soms een té grote inzet. De uitbreiding en heropening van het vernieuwde museum in mei 2013 bood de gelegenheid om de organisatie te versterken, maar omwille van de flexibiliteit werd toen gekozen voor tijdelijke inhuur van specifieke expertise. Dergelijke externe inhuur betekende evenwel dat de gewenste deskundigheid niet altijd blijvend in de organisatie kon worden geborgd. Geconstateerd wordt dat bij een structurele verhoging van de ambities een versterking van de formatie over de volle breedte noodzakelijk is. Dat geldt met name op het gebied van communicatie en (internationale) marketing en trade & sales. Daarnaast is versterking van het management noodzakelijk, onder meer op commercieel gebied, ondersteuning op het gebied van fondsenwerving, alsmede een beter en consequenter projectmanagement.

Algemeen

De nieuwe ambities van het museum vragen om menskracht en middelen om deze te kunnen realiseren. Dat betekent dat er extra middelen moeten worden gevonden of dat bestaand budget op een andere wijze moet worden besteed. In de afgelopen jaren is een deel van de reguliere middelen voor personele kosten ingezet voor het aantrekken van tijdelijke medewerkers, teneinde flexibiliteit in de bedrijfsvoering te kunnen realiseren. Nadeel was echter dat opgebouwde expertise na enige tijd weer voor de organisatie verloren ging. De komende jaren zal het flexibele deel van het personeelsbudget gedeeltelijk worden aangewend om de formatie uit te breiden en de organisatie sterker en stabiel te maken – en daarmee toe te rusten om de nieuwe ambities te realiseren. In sommige gevallen moeten echter keuzes worden gemaakt en zullen sommige taken niet worden uitgebreid of zelfs worden gestaakt ten faveure van andere, voor de ontwikkeling van het museum belangrijker geachte activiteiten. Waar de uitbreiding van de formatie ten dele kan worden gerealiseerd binnen de reguliere begroting, dient een deel nog te worden gevonden door de aanwending van reserves en interne en externe fondsen. Daarnaast betekent uitbreiding van de formatie en van de door nieuwe medewerkers te ontplooiën activiteiten ook een stijging van bedrijfskosten. Op de financiering hiervan en op de mogelijkheid om een deel van deze investeringen terug te verdienen, wordt nader ingegaan in de financiële paragraaf van deze notitie.

Presentatie

Bij realisatie van de nieuwe ambities zal de komende jaren zal sprake zijn van een programmering van circa 11 tentoonstellingen per jaar, waaronder jaarlijks tenminste één grote expositie met internationale uitstraling. Daarnaast zijn enkele belangrijke en grootschalige wijzigingen in de (semi)permanente presentatie voorzien en dienen met regelmaat kleine presentatiewisselingen plaats te vinden. De afdeling telt thans vier medewerkers die als projectleider optreden; daarnaast worden soms externe deskundigen aangetrokken als gastconservator. Nieuw beleid vraagt om een extra tentoonstellingsmaker (32 upw), extra tijdelijk budget voor externe expertise en ondersteuning in verband met de aanpassing van de permanente presentatie, alsmede een structurele verhoging van het activiteitenbudget met het oog op het inhuren van externe deskundigen als gastconservator. Het belang van Van Gogh voor het museum –

alsmede voor de provincie Noord-Brabant en de zogeheten Van Goghpartners – vraagt om continuering van de aanvankelijk als tijdelijk bedoelde curator Van Gogh (24 upw) en zelfs een uitbreiding van diens uren. Voortzetting van de activiteiten met betrekking tot Jheronimus Bosch vraagt mede-investering in de desbetreffende bijzondere leerstoel aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Daarnaast is het noodzakelijk het interne deskundigheidsniveau van conservatoren en tentoonstellingsmakers te verhogen door cursussen projectmanagement. Het creatieve niveau dient te worden gestimuleerd door deelname aan trainingen en intensivering van contacten met buitenlandse collega's. Ook dit heeft budgettaire consequenties.

Educatie

Het educatieteam bewaakt het educatieve niveau van exposities en is verantwoordelijk voor het educatieve aanbod aan scholen, gezinnen en individuele bezoekers, zowel ter begeleiding van de permanente presentaties als bij tentoonstellingen. Het team zorgt voor de samenstelling en productie van educatieve middelen als lespakketten, informatiebladen en informatieboekjes, av, multimedia, audiotours en apps. De educatief medewerkers organiseren educatieve activiteiten (bijvoorbeeld tijdens vakanties) en sturen het rondleidersteam aan. Of uitbreiding van het team noodzakelijk is, zal blijken uit de hiervoor aangekondigde interne analyse naar de doelmatigheid van de educatieve middelen en de nieuw te formuleren educatieve doelen. Nieuw beleid vraagt in ieder geval om extra tijdelijk budget met het oog op uitbreiding van de meertalige bezoekersinformatie via audiotours/apps, alsmede voor externe expertise en ondersteuning in verband met de aanpassing van de permanente presentatie. Intensievere samenwerking met de collega's van het SM's kan leiden tot een beter en effectiever bereik van het onderwijs en mogelijk tot een toename van het bezoek vanuit de scholen. Om die reden zal het SM's in overweging worden gegeven om te komen tot één gezamenlijke afdeling educatie.

Marketing en communicatie

De afgelopen jaren, maar vooral sinds de heropening in 2013, is het museum zich steeds nadrukkelijker gaan manifesteren, zowel plaatselijk en regionaal als landelijk en internationaal. Daarbij is er voor gekozen om de ligging in de Bossche binnenstad en de bijzondere architectuur van het museumcomplex te benadrukken, in combinatie met de veelzijdigheid van het aanbod door de aanwezigheid van twee musea onder één dak. Exposities vormen echter nog steeds de belangrijkste mogelijkheid om aandacht te vragen voor het museum en bezoekers te verleiden tot een bezoek. Het toegenomen belang dat het museum hecht aan een effectieve marktwerking en optimale publiciteit komt tot uiting in de geleidelijk in omvang toegenomen capaciteit van de afdeling, in de steeds sterkere specialisatie van de op de afdeling werkzame medewerkers en in de samenwerkingsverbanden die recent zijn aangegaan met organisaties als VisitBrabant, Van Gogh Europe en NBTC (project Kunst Holland). Mede dankzij de externe specialisten die voor de expositie Jheronimus Bosch zijn aangetrokken en dankzij collegiale advisering vanuit Rijksmuseum en Van Gogh Museum, heeft de afdeling zich inhoudelijk sterk ontwikkeld en hebben medewerkers nieuwe expertise verworven. Grotere en meer internationaal aansprekende tentoonstellingen vragen om voortzetting van deze ontwikkeling en – ook voor deze afdeling – scholing op het gebied van projectmanagement. Waar de huidige medewerkers communicatie tot voor kort alle bij een tentoonstellingsproject voorkomende werkzaamheden uitvoerden zullen zij zich in de toekomst sterker specialiseren op het gebied van respectievelijk perscontacten, marketing en inkoop van

communicatiemiddelen. Een gespecialiseerd medewerker (32 upw) richt zich volledig op de online communicatie, waaronder ook de social media. Daarnaast wordt de afdeling vanuit het directiesecretariaat extra administratieve ondersteuning geboden (20 upw).

Trade en sales

Tijdens het Van Goghjaar 2015 en het Boschjaar 2016 is het besef gegroeid dat de combinatie Museumkwartier, historische binnenstad, Vincent van Gogh en Jheronimus Bosch aantrekkelijk is voor binnenlandse dagtoeristen en buitenlandse toeristen die een meerdaags bezoek aan Brabant willen brengen en dat niet alleen de binnenlandse markt nieuwe mogelijkheden biedt, maar ook Vlaanderen en Nordrhein-Westfalen groeimarkten en daarmee focusgebieden zijn. Omdat op de kortere termijn het binnenhalen van nationaal groepsbezoek het meest kansrijk is, wordt ervoor gekozen om de inspanningen primair op deze markt te richten. Wanneer specifieke tentoonstellingen zich hiervoor lenen, zullen evenwel ook Vlaanderen en Nordrhein-Westfalen worden benaderd. In alle gevallen dient de programmering reeds twee jaar tevoren bekend te zijn. De bewerking van de nieuwe markten – waarbij het niet alleen om individuele bezoekers gaat maar vooral ook om groepsbezoeken – vraagt een lange adem en is slechts mogelijk in nauwe samenwerking met sterke en gemotiveerde partners binnen de museale wereld en de toeristisch-recreatieve branche. Hiervoor dient voor een langere periode extra budget te worden vrijgemaakt: voor deelname aan samenwerkingsverbanden, deelname aan beurzen, promotiematerialen, acties en activiteiten. Met het oog op deze nieuwe inspanningen wordt een derde senior medewerker communicatie (24 upw) aangetrokken, die zich in belangrijke mate zal toeleggen op sales en trade. Tenslotte vraagt een toekomstige benadering van de Duitstalige markt ook om een goede beheersing van de Duitse taal in brede lagen van de organisatie en daarmee voor extra scholingsbudget. Wat de buitenlandse marktbewerking betreft moet worden benadrukt dat een dergelijke inspanning slechts zinvol is wanneer de gemeente 's-Hertogenbosch deze, conform haar eerdere beleid ten behoeve van het Boschjaar, krachtig ondersteunt en faciliteert.

Publieksservice

Tijdens de Boschexpositie is het belang gebleken van een goede backoffice waar bezoekers terecht kunnen met hun vragen (helpdesk-functie), waar particulieren, scholen en bedrijven rondleidingen kunnen boeken en waar afspraken kunnen worden gemaakt omtrent zaalverhuur. De medewerkers van het team publieksservice zorgen vervolgens intern voor de administratieve en organisatorische afhandeling van reserveringen en zo nodig voor afstemming met de interne cateraar Maison van den Boer. Het team zorgt ook voor het inplannen en aansturen van baliemedewerkers en gastvrouwen. Nu het nut van dit team is bewezen, zal het de komende jaren worden gecontinueerd, waarbij het zowel financiële targets krijgt als de opdracht om toe te zien op een optimale kwaliteit en gastvrijheid ten behoeve van de bezoekers en overige gasten. Vooralsnog wordt niet overgegaan tot aanstelling van een speciale eventmanager.

Financiële administratie

De toename van het aantal financiële transacties en de noodzaak van een transparante en regelmatige verantwoording, zowel extern als intern (ten behoeve van afdelings- en teamhoofden en projectleiders) vraagt ook uitbreiding van de financiële administratie. Concreet betekent dit continuering van een derde, voor het Boschproject aangestelde

medewerker voor de afhandeling van facturen (24 upw), alsmede werving van een teamhoofd financiële administratie dan wel controller (32 upw). Waar voorheen de functie van medewerker personeelszaken gecombineerd werd met die van teamhoofd financiële administratie zijn de ervaringen met een externe adviseur personeelszaken dermate positief dat aan voortzetting van deze constructie de voorkeur wordt gegeven.

Facilitair management

Het grote aantal tentoonstellingen en activiteiten die het museum organiseert en de complexiteit van de installaties binnen het complex maakt uitbreiding van de facilitaire dienst noodzakelijk. De aanstelling van een hoog gekwalificeerde facilitair manager heeft een kwaliteitsimpuls gegeven aan het facilitair beheer; ondersteuning door een assistent (36 upw), onder meer ten behoeve van automatisering en veiligheidszorg, blijkt noodzakelijk. De technische dienst, die verantwoordelijk is voor tentoonstellingsopbouw en het betrekkelijk arbeidsintensieve gebouwbeheer is in het recente verleden reeds uitgebreid. Omdat de druk op de technische dienst vooral samenhangt met tijdelijke projecten, wordt ervoor gekozen bij dergelijke pieken externe ondersteuning te zoeken.

Directie en managementteam

Het beleid van het museum wordt vastgesteld door directeur en managementteam. De eisen die aan het managementteam worden gesteld zijn hoog. Ieder individueel lid dient te beschikken over creativiteit, visie en leidinggevende kwaliteiten, de kernwaarden van het museum uit te dragen en bereid te zijn zich maximaal voor de organisatie in te zetten. Representativiteit, collegialiteit, wederzijds vertrouwen, elkaar qua deskundigheid en competenties aanvullen is belangrijk. De komende jaren zullen voor de organisatie, maar met name voor de leden van het managementteam veeleisend en intensief zijn. Hoewel geen wijzigingen voorzien zijn in de functionele samenstelling van het managementteam, zal er wel sprake zijn van personele wijzigingen als gevolg van persoonlijke wensen en pensionering.

Fondsenwerving en relatiemanagement

Om de ambities van het museum te kunnen realiseren is het nog meer dan voorheen noodzakelijk de eigen inkomsten te verhogen. Ten dele kan dit door de toename van bezoekers en de daaruit voortvloeiende stijging van inkomsten uit entree. Maar dat is niet voldoende om grote internationale projecten te kunnen realiseren of om belangrijke en daarmee kostbare nieuwe kunstwerken te verwerven. Om de relaties met de huidige sponsors, fondsen en particuliere sympathisanten verder te intensiveren en nieuwe relaties aan te kunnen gaan, wordt naar het voorbeeld van de grotere Nederlandse musea een afdeling development gevormd. Deze afdeling zal bestaan uit een hoofd development (32 upw), een medewerker relatiebeheer (28 upw) en een assistent (16 upw). Het te werven hoofd development zal de directeur adviseren over nieuw beleid ter zake en wordt verantwoordelijk voor de uitwerking van dit beleid, acquisitie van sponsors en nakoming van gemaakte afspraken, het verzorgen van fondsaanvragen en het onderhouden van relaties met sponsors en partners zoals de Stichting Vrienden. Daarnaast zal het hoofd development een rol spelen bij beleidsondersteuning van de directie, in de vorm van het schrijven van werkplannen, jaarverslagen, rapporten en evaluaties.

7. INVESTEREN IN DE TOEKOMST DRIE SCENARIO'S

Een topinstelling met ambitie

De provincie Noord-Brabant, hoofdsubsidiënt en feitelijk opdrachtgever van Het Noordbrabants Museum, hecht grote waarde aan maatschappelijke organisaties die als topinstelling fungeren en daarmee een stimulerende rol spelen binnen de Brabantse samenleving. Haar medesubsidiënt, de gemeente 's-Hertogenbosch, hecht als lokale overheid evenzeer aan een attractief en vitaal cultureel aanbod. En ook de fondsen, bedrijven, particulieren en Vrienden die gezamenlijk als derde stakeholder kunnen worden omschreven, laten blijken een verdere ontwikkeling van het museum belangrijk te vinden. De hiervoor beschreven ambities kunnen evenwel alleen worden gerealiseerd als daartoe voldoende financiële middelen beschikbaar zijn. Van een topinstelling mag echter worden verwacht dat zij zelf op zoek gaat naar de noodzakelijke middelen. In deze paragraaf wordt aan de hand van drie scenario's (met bijbehorende begrotingen) beschreven hoe Het Noordbrabants Museum zich de komende jaren zou kunnen ontwikkelen en wat hiervan de financiële consequenties zijn. In dit verband wordt ook ingegaan op de provinciale regelgeving en de wenselijkheid van een nieuw te vormen Ambitiefonds.

Drie scenario's: het basisscenario

Ten behoeve van de discussie over de toekomst van Het Noordbrabants Museum werden drie scenario's uitgewerkt, die hun financiële vertaling kregen in de bijgevoegde meerjarenbegrotingen (zie bijlage). Het betreft op de eerste plaats een basisscenario, waarbij het in 2013 met de provincie Noord-Brabant overeengekomen beleid wordt voortgezet. Hierbij is uitgegaan van gelijkblijvende provinciale en gemeentelijke subsidies, een zelfde inspanning van de zijde van het museum bij de verwerving van eigen inkomsten als in voorgaande jaren, een vergelijkbare omvang van de organisatie en een vergelijkbaar budget voor tentoonstellingen en daaraan gerelateerde activiteiten als in 2013. Daarbij is eveneens rekening gehouden met het in 2016 genomen besluit van Provinciale Staten om subsidies aan culturele instellingen de komende jaren niet te indexeren. Op basis van de huidige inzichten is de verwachting dat dit basisscenario zal leiden tot een jaarlijks bezoekersaantal van 160.000. Dit betekent een behoorlijke teruggang ten opzichte van de afgelopen jaren en heeft als consequentie dat de (inter)nationale ambities van het museum niet kunnen worden gerealiseerd. Weliswaar is bij dit scenario het museum niet verlieslatend, maar de rol van het museum als Brabantse topinstelling en cultuurdrager, het maatschappelijk rendement van zijn activiteiten en de spin-off voor de stedelijke en regionale economie zullen aanzienlijk geringer zijn dan de afgelopen jaren het geval was.

Het groeiscenario

Als alternatief is een zogenaamd groeiscenario uitgewerkt, waarin de in voorgaande paragrafen beschreven kwaliteitssprong wordt gemaakt. Hierbij is wederom uitgegaan van een gelijkblijvend niveau van provinciale en gemeentelijke subsidies en van het in 2016 genomen besluit van Provinciale Staten om subsidies aan culturele instellingen de komende jaren niet te indexeren. Tegelijk is in dit scenario uitgegaan van een grotere organisatie en daarmee hogere personeelskosten, een aanzienlijk hoger budget voor tentoonstellingen en daaraan gerelateerde activiteiten waaronder educatie, alsmede een nóg sterkere inspanning van de zijde van het museum bij de verwerving van eigen

inkomsten. Dat laatste is realistisch, gelet op de toegenomen aantrekkelijkheid van het museum en zijn programmering voor bezoekers, zakelijke gebruikers, sponsors en fondsen. Het bezoekersaantal zou in dit scenario uitkomen op 200.000 per jaar. Dit groeiscenario vergt evenwel gedurende enkele jaren extra investeringen ten behoeve van aanpassing van presentaties, tijdelijke inzet van externe experts en extra scholing van medewerkers, alsmede een eenmalige bijdrage aan het aankoopfonds ter versterking van de collectie. Om dit te kunnen realiseren is in dit scenario dan ook uitgegaan van een gedeeltelijke besteding van de in de afgelopen jaren ontstane reserves, onder te brengen in het hierna nader omschreven Ambitiefonds.

Ambitiescenario

In aanvulling op het hiervoor beschreven scenario is ook een tweede alternatief uitgewerkt, in de vorm van een ambitiescenario. Hierbij wordt jaarlijks één grote internationale tentoonstelling georganiseerd die naar verwachting leidt tot een gemiddelde stijging van het aantal bezoekers van 200.000 naar 240.000. Voor deze bijzondere tentoonstelling zijn in de begroting aanzienlijke extra uitgaven in loon- en overige projectkosten opgenomen, waarvoor in eerste instantie een beroep wordt gedaan op het eigen Ambitiefonds. Uiteraard dienen dergelijke uitgaven te worden terugverdiend door hogere bezoekersinkomsten, vooral in de vorm van entreegelden. Een eventuele meeropbrengst van de desbetreffende tentoonstelling zou vervolgens moeten worden teruggestort in genoemd Ambitiefonds, dat hiermee het karakter krijgt van een zogeheten 'revolving fund'. Tegelijk moet echter onder ogen worden gezien dat ambitieuze tentoonstellingsprojecten ook risicovoller zijn dan reguliere exposities en dat de mogelijkheid bestaat dat het Ambitiefonds op termijn uitgeput raakt. In een dergelijke omstandigheid wordt teruggevallen op het groeiscenario, zodat de bedrijfsvoering niet in gevaar komt en het nog altijd ambitieuze niveau van 200.000 bezoekers per jaar kan worden gecontinueerd.

Vorming van een Ambitiefonds

Om de hiervoor beschreven ambities van het museum te kunnen realiseren – ambities die verder reiken dan het tot dusver gevoerde beleid – zijn zoals gezegd extra financiële middelen noodzakelijk. Het is belangrijk om inzichtelijk te maken hoe deze extra middelen worden verkregen en besteed. In dit verband wordt de vorming van een Ambitiefonds voorgesteld, een fonds dat ook over een reeks van jaren inzicht geeft in bestedingen en mogelijke toevoegingen. Het is de bedoeling dit fonds op de balans per 31 december 2016 definitief vorm te geven. De voeding bij de start van het fonds kan plaatsvinden vanuit de positieve bedrijfsresultaten over 2016 en een herbestemming vanuit bestaande fondsen en reserves.

Regelgeving

Conform de provinciale subsidievoorwaarden wordt het jaarlijkse resultaat van Het Noordbrabants Museum verdeeld over een provinciale en een museale algemene reserve. Dat gebeurt naar rato van de provinciale subsidie-inkomsten en de overige museale (eigen) inkomsten, een formule die ook in voorgaande jaren is toegepast. De provinciale algemene reserve is conform de provinciale Algemene Subsidieverordening (ASV) gebonden aan een maximum. De museale algemene reserve kent geen maximum;

directie en Raad van Toezicht kunnen vrij over deze reserve beschikken.⁴ Om te voorkomen dat tegenstrijdige subsidieverordeningen tot onduidelijkheid zouden leiden, is in het verleden afgesproken dat het museum de verordening van zijn hoofdsubsidiënt volgt. Reeds enkele decennia conformeert de gemeente 's-Hertogenbosch zich in dit opzicht dan ook aan het beleid van de provincie. Het resultaat uit de bedrijfsvoering van het museum over 2016, dus inclusief het aandeel van het museum in de resultaten van de tentoonstelling Jheronimus Bosch en de zogeheten Bosch Shop, dient derhalve te worden verdeeld conform de voorwaarden van de subsidieverordening van de hoofdsubsidiënt, de provincie Noord-Brabant.⁵

Voeding van het Ambitiefonds

Het museum beschikt over een bestemmingsfonds grote projecten, saldo per 31 december 2015 groot 302.585 euro, alsmede een reservering voor vervanging van audiovisuele middelen en verdere innovatie van presentaties algemeen, per 31 december 2015 groot 500.000 euro. Aangezien de doelstellingen van dit fonds en deze reserve in hoge mate overeenkomen met die van een te vormen Ambitiefonds, stelt het museum voor om het saldo van het bestemmingsfonds grote projecten en een deel van de reservering voor innovaties tot een bedrag van 500.000 euro te herbestemmen en toe te voegen aan het nieuwe Ambitiefonds. Daarnaast zou het nieuwe fonds gevoed kunnen worden door toevoeging van het positieve resultaat over 2016, dat in dit bijzondere jaar aanzienlijk hoger zal zijn dan in reguliere jaren. Hoewel de resultaten over 2016 nog niet bekend zijn, geeft een voorlopige indicatie aan dat aan het einde van dit jaar een aanzienlijk positief resultaat kan worden genoteerd, waarbij op grond van de eerder genoemde verdeling over de twee bestaande algemene reserves sprake zou zijn van een overschrijding van het maximum van de provinciale algemene reserve. Het museum heeft het voornemen het 'eigen' aandeel in het bedrijfsresultaat over 2016 niet in de eigen museale algemene reserve te storten, maar in het nieuw te vormen Ambitiefonds, en zou willen voorstellen om ook de overschrijding van het maximum van de provinciale algemene reserve aan dit fonds toe te voegen.

Voorstel aan het provinciebestuur

Om de in deze notitie uiteengezette ambities en plannen te kunnen realiseren, wordt het provinciebestuur dan ook voorgesteld in te stemmen met het volgende:

- het voornemen van het museum tot vorming van genoemd Ambitiefonds;
- herbestemming van fondsen en reserves tot een bedrag van 500.000 euro, zoals eerder genoemd;
- toevoeging van het museale aandeel in het resultaat over 2016 aan dit fonds, in plaats van aan de museale algemene reserve;
- het vrijgeven van het bedrag dat het maximum van de provinciale algemene reserve per ultimo 2016 overschrijdt, ter toevoeging aan genoemd Ambitiefonds.

⁴ Zie voor een nadere toelichting ook het door de provincie goedgekeurde 'Beleids- en beheersplan reserves, fondsen en voorziening begroting 2016' van Het Noordbrabants Museum.

⁵ Omdat tot op heden nooit sprake was van overschrijding van het in de provinciale ASV genoemde maximum (en er in die zin dus ook geen sprake was van een mogelijke terugvordering als gevolg van overschrijding), is nooit beleid ontwikkeld hoe om te gaan met een mogelijke afsplitsing van een gemeentelijk aandeel.

Instemming met het voorgestelde zou – afhankelijk uiteraard van de definitieve resultaten over 2016 – kunnen leiden tot een fonds met een aanzienlijk saldo. Met een dergelijk Ambitiefonds heeft het museum voor een groot aantal jaren zijn ontwikkeling in eigen hand, waarbij genoemd fonds, bij gebleken succes van het nieuwe beleid, ook op lange termijn kan functioneren als een ‘revolving fund’.

Doel van het Ambitiefonds: een samenvatting

Het Noordbrabants Museum wil vanuit zijn huidige positie een nieuwe kwaliteitssprong maken, die het museum ook op lange termijn tot een van de meest zichtbare musea van Nederland maakt, met een internationale reputatie en een structureel bezoekersaantal van tenminste 200.000 en in bijzondere jaren 240.000 of meer. Het te vormen Ambitiefonds vervult een cruciale rol binnen het voorgestelde nieuwe beleid. Het heeft tot doel om enerzijds eenmalig investeringen te financieren in de aanpassingen van presentaties en dekking van loon- en kostenindexeringen en anderzijds tot afdekking van risico's bij grote, uitdagende en innovatieve (internationale) tentoonstellingen. Uiteraard blijft het museum voor dergelijke projecten naar andere geldstromen zoeken, maar bij een dergelijke mogelijkheid om zelf risico's af te dekken is het dan niet meer nodig om een (extra) beroep te doen op overheden of risico's onder te brengen bij daartoe op te richten stichtingen. Een Ambitiefonds biedt het museum op lange termijn de mogelijkheid zelf de verantwoordelijkheid te dragen bij het realiseren van zijn nieuwe en ambitieuze doelen.

Een keuze voor de toekomst

De voorkeur van directie en Raad van Toezicht van Het Noordbrabants Museum, maar ook van onze zeer betrokken medewerkers is duidelijk. Dit is het moment voor een nieuwe kwaliteitssprong, het ideale moment om de in het verleden gedane investeringen optimaal te laten renderen. Wij opteren dan ook voor het basis-ambitiescenario, waarmee we in de toekomst onze doelstellingen nóg beter kunnen realiseren en een nóg grotere bijdrage kunnen leveren aan de samenleving, de cultuur en de economie van Brabant en 's-Hertogenbosch. Dankzij het succes van de afgelopen jaren zijn we in de positie om door te pakken en beschikken we over de benodigde middelen. Niets doen is geen optie, want dan zouden we niet alleen de huidige positie verliezen, maar op den duur wellicht zelfs verlieslatend worden. Wij dromen ervan om de komende jaren het museum verder te ontwikkelen, waardoor Het Noordbrabants Museum meer dan ooit het culturele visitekaartje van Brabant en Zuid-Nederland is, een van de motoren achter het toeristisch succes van 's-Hertogenbosch, een begrip voor de nationale en internationale liefhebber van kunst en erfgoed en een plek waar jong en oud, Brabanders en niet-Brabanders zich thuis voelen. Op deze wijze kan Het Noordbrabants Museum doorgroeien tot een robuuste en financieel gezonde organisatie die bijna twee eeuwen na oprichting meer dan ooit relevant en vitaal is, in staat om ook in de verdere toekomst een bijdrage te leveren aan het welzijn van de eigen samenleving.

8. RISICO'S EN HOE ZE TE BEHEERSEN

Mogelijke risico's

De in deze notitie beschreven beleidsvoornemens en de uitvoering daarvan in de vorm van het groei- dan wel het ambitie scenario maken het mogelijk om de groei van de afgelopen drie jaar te bestendigen, de artistieke kwaliteit te verhogen en het bereik van het museum te vergroten. Maar uiteraard zijn er ook risico's, zowel van interne als van externe aard. Het is belangrijk deze te onderkennen en te onderzoeken welke maatregelen tot beheersing kunnen worden getroffen. We noemen hier de belangrijkste risico's.

Veranderingen in de landelijke trend

Een van de externe risico's waarop een individueel museum weinig vat heeft, is dat van de toekomstige belangstelling voor musea in het algemeen en de aantrekkingskracht van de Museumkaart. Waar meer dan de helft van onze bezoekers gebruikmaakt van een Museumkaart, is dat laatste heel relevant. De laatste decennia heeft het museumbezoek een hoge vlucht genomen. De (her)opening van een groot aantal musea en met name van het Rijksmuseum in Amsterdam, alsmede de toename van het aantal tentoonstellingen met landelijke aantrekkingskracht, heeft de laatste jaren tot een sterke groei van het aantal museumbezoekers geleid. Weliswaar was de recente groei bij onder meer Het Noordbrabants Museum aanzienlijk sterker dan die van de meeste andere musea, zij kan niet helemaal los worden gezien van de landelijke trend. Dat betekent dat een toekomstige terugloop van de landelijke belangstelling – eigen inspanningen ten spijt – in principe ook van invloed zal zijn op de bezoekerscijfers van Het Noordbrabants Museum. Het is daarom zaak om in kwalitatieve zin te excelleren bij het museale aanbod, alert te zijn bij het herkennen van veranderingen in de markt en eigen aanbod en communicatie daarop aan te passen. Ook blijft het noodzakelijk om extra te investeren in de doelgroep Museumkaarthouders, die voor een museum als het onze immers bij uitstek van belang is.

Wijzigende politiek-bestuurlijke prioriteiten

Bij de verschillende scenario's is aan de inkomstenkant steeds uitgegaan van de noodzaak van toenemende inspanningen van de zijde van het museum bij de verwerving van eigen inkomsten. Extra ambitie en de bijbehorende groei zullen op eigen kracht moeten worden gerealiseerd. Er is echter wel van uitgegaan dat de beide subsidiënten in de toekomst hun jaarlijkse bijdrage aan de exploitatie van het museum minimaal op hetzelfde niveau handhaven. Het in 2016 genomen besluit van Provinciale Staten om subsidies niet te indexeren zorgt de komende jaren voor een extra belasting: naast de verhoging van eigen inkomsten om de nieuwe ambities te financieren vergt dit nog een extra inspanning om het effect van dit besluit te compenseren. Indien indexering over een langere periode achterwege blijft, zorgt dit bij de voorziene stijging van lasten voor een steeds groter bedrag dat door verhoging van eigen inkomsten moet worden gecompenseerd. Dit zou er op den duur toe kunnen leiden dat de ambities moeten worden beperkt. Naast deze reeds actuele problematiek van de niet-geïndexeerde exploitatiesubsidies bestaat het risico van gewijzigde opvattingen bij onze stakeholders over noodzaak of wenselijkheid van de huidige steun. Het hoeft geen betoog dat verlaging of zelfs stopzetting van de provinciale of gemeentelijke subsidie realisatie van de hiervoor beschreven plannen onmogelijk zou maken. Gelukkig is van een dergelijke

situatie geen sprake en hebben beide subsidiënten bij herhaling hun steun voor het museum uitgesproken. Het is echter van het grootste belang dat de verantwoordelijken op politiek, bestuurlijk en ambtelijk niveau de noodzaak blijven zien van een robuust en actief Noordbrabants Museum. De beste manier daartoe is uiteraard het onderhouden van goede en regelmatige contacten, een consequent, succesvol en transparant beleid en het realiseren van de gestelde doelen, in het bijzonder ook ten dienste van de provinciale en lokale samenleving.

Stijgende structurele lasten

In de verschillende scenario's is rekening gehouden met een geleidelijke stijging van vaste lasten zoals stijgende loonkosten en sociale lasten en stijging van de kosten van energie. Met name de ontwikkelingen ten aanzien van de pensioenen zouden in de nabije toekomst tot extra toename van kosten kunnen leiden. Datzelfde geldt bijvoorbeeld voor de kosten van energie, voor een museum een van de grotere kostenposten als gevolg van de omvangrijke klimaat- en verlichtingsinstallaties. Waar de verlichting binnen de museale delen van het complex reeds zijn geoptimaliseerd door bij de herinrichting te investeren in energiezuinige LED-verlichting, is bij de klimaatinstallaties nog steeds sprake van een groot energieverbruik. Vanuit de zorg voor het milieu en kostenefficiëntie zal in 2017 worden onderzocht of het energiegebruik kan worden teruggebracht of dat er alternatieve vormen van energie kunnen worden gevonden die het risico van toekomstige excessieve kostenstijgingen beperken.

Interne organisatie

Een van de belangrijkste factoren voor het succes van Het Noordbrabants Museum wordt gevormd door de eigen organisatie, bestaande uit relatief jonge, enthousiaste en zeer gemotiveerde medewerkers. De afgelopen jaren heeft deze organisatie een geleidelijke groei doorgemaakt, terwijl de kwaliteit, expertise en ervaring van de individuele medewerkers mede door de ervaringen van de steeds ambitieuzere projecten is toegenomen. Daarnaast heeft het succes extra energie gegeven. De keerzijde is echter dat er de afgelopen jaren veel van het relatief kleine team is gevraagd. Een dergelijke structureel zware belasting zou op den duur ontwrichtend werken. Uitbreiding van formatie, extra scholing en goede personeelszorg zijn daarom van groot belang, evenals een constante monitoring en zo nodig aanpassing van interne processen, procedures, functies en organisatiestructuur. Gezonde, goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers zijn immers cruciaal voor toekomstig succes.

Tegenvallende bezoekerscijfers

Verwachtingen over museumbezoek kunnen tegenvallen. Het succes maar ook mislukking van met name tentoonstellingen is afhankelijk van uiteenlopende factoren, zowel van externe als interne aard. Weersomstandigheden (te koud in de winter, te warm in de zomer), transportproblemen of bijzondere maatschappelijke gebeurtenissen zijn van invloed op bezoekerscijfers. Ook weigerende bruikleengevers of kunstenaars kunnen het welslagen van een tentoonstelling en daarmee de bezoekerscijfers negatief beïnvloeden. Dergelijke externe risico's zijn moeilijk te beheersen. Dat ligt anders ten aanzien van interne risico's. De bouwkundige toestand van het museumcomplex, de kwaliteit van de organisatie en het projectmanagement, planning en budgetbeheersing kunnen worden gemonitord. Maar medewerkers op cruciale posten kunnen uitvallen, een creatief concept of mediacampagne kan onvoldoende weerklank vinden of er kunnen anderszins verkeerde inschattingen worden gemaakt ten aanzien van de

belangstelling van bezoekers. In al deze gevallen leiden deze risico's tot tegenvallende bezoekerscijfers die op hun beurt leiden tot teleurstellende inkomsten uit entree en bestedingen in museumwinkel en horeca. Zij zullen bovendien, voor zover niet gecompenseerd door positieve resultaten van andere projecten, tot negatieve jaarcijfers leiden. Reden om via wekelijkse monitoring van bezoekerscijfers, frequente projectevaluaties en kwartaalcijfers de vinger aan de pols te houden en tijdig bij te sturen. Daarnaast dienen de bestaande algemene reserves op peil te worden gehouden. Ook verdient het aanbeveling om in het geval van de grote, internationale projecten die het museum in de toekomst wil organiseren, waar mogelijk risico's te spreiden via garantiesubsidies en participaties van externe fondsen en zorgvuldig om te gaan met de reserves in het te vormen Ambitiefonds.