

MUSEUM IN DE STEIGERS
MEERJARENNOTA NOORDBRABANTS MUSEUM
2009-2012

november 2008

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5
I. Een nieuw Noordbrabants Museum	7
1. Een stevig fundament	9
2. Wensen, verwachtingen en ambities	10
3. Blik in de toekomst: een virtueel museumbezoek	13
4. Museum in de steigers	16
II. Beleidskeuzen per taakveld	19
5. Doelgroepenbeleid	21
6. Collectiebeleid	24
7. Expositiebeleid	26
8. Vaste presentatie	29
9. Educatie	31
10. Flankerende activiteiten	33
11. Marketingbeleid	34
12. Museum in het Brabantse museumveld	37
13. Bedrijfsvoering	39
III. Samenvatting en financiën	41
14. Wat willen we in 2012 hebben bereikt	43
15. Meerjarenbegroting 2009-2012	46
Noten	

INLEIDING

Inspiratie voor de toekomst

Wanneer begin 2012 het nieuwe Noordbrabants Museum opengaat voor het publiek, heeft Brabant alle reden om trots te zijn. Een omvangrijk museumcomplex waarin klassieke grandeur en hoogwaardige hedendaagse architectuur en vormgeving zijn verenigd. Een schitterend decor voor de hoogtepunten van de Zuid-Nederlandse kunst en geschiedenis. Een museum dat zich met ambitieuze tentoonstellingen zowel regionaal als landelijk, maar met regelmaat ook internationaal zal manifesteren. Een plaats waar de Brabantse kunst en geschiedenis op een eigentijdse en aansprekende manier tot leven worden gebracht. Waar jong en oud zich welkom voelen. Waar Brabanders en niet-Brabanders *kennis* verwerven over het verleden, *begrip* krijgen voor het heden en *inspiratie* opdoen voor de toekomst. Een museum van en voor ons allemaal.

In de steigers

De komende periode is van vitaal belang voor het Noordbrabants Museum. Het museum komt letterlijk in de steigers te staan. Het bestaande gebouw wordt gerenoveerd, gerestaureerd en voorzien van de modernste voorzieningen op het gebied van communicatie, beveiliging en klimaatbeheersing. Ook de monumentale tuin wordt gerenoveerd, er komt een tweede, kleine beeldentuin en aangrenzende binnenpleinen worden verfraaid en toegankelijk gemaakt. Daarnaast vindt grootschalige nieuwbouw plaats, waardoor nieuwe publieksvoorzieningen kunnen worden gerealiseerd en de ruimte voor vaste presentatie en wisselexposities aanzienlijk toeneemt. Maar we zetten het museum de komende jaren ook in figuurlijke zin in de steigers: de uitbreiding biedt de gelegenheid om bestaande ambities en verwachtingen waar te maken. Deze meerjarennota maakt inzichtelijk welke ambities en verwachtingen er bij museum, subsidiënten en bezoekers leven en hoe we deze willen realiseren.

Steun van overheden

Gelukkig staat het museum er de komende jaren niet alleen voor. We weten ons gesteund door velen, in het bijzonder door onze subsidiënten. De provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch zijn beide overtuigd van de enorme potentie van het nieuwe Museumkwartier en stimuleren van harte een innige samenwerking van Noordbrabants Museum en Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch (SM's). Als opdrachtgever van het nieuwe Noordbrabants Museum (en de aangrenzende kantoren voor de beide musea, Erfgoed Brabant en Provinciaal Depot voor Bodemvondsten) heeft de provincie eind 2007 het bouwbudget van ruim 15 miljoen euro zelfs met ruim 10 miljoen euro verhoogd. Wij ervaren dit statenbreed gesteunde besluit als een bewijs van waardering voor ons beleid, als een teken van vertrouwen maar vooral ook als een geweldige stimulans.

Ambitie

Dat geldt ook voor het in 2006 genomen statenbesluit over de exploitatie van het Noordbrabants Museum na de uitbreiding.¹ Provinciale Staten kozen uit een drietal ambitie-scenario's voor het maximumscenario en daarmee voor een vernieuwend museum met een landelijke uitstraling. Daardoor is het mogelijk in de toekomst nog meer aandacht te besteden aan educatie, aan nieuwe

presentatievormen en aan vormgeving van exposities, aan het aanbrengen van culturele dwarsverbanden in zowel vaste presentatie als wisselexposities en in een nog betere, actievere en meer gevarieerde programmering. Wij vertrouwen erop dat de gemeente 's-Hertogenbosch, die de laatste jaren regelmatig haar waardering voor het door ons gevoerde beleid heeft uitgesproken, het voorbeeld van de provincie volgt. En dat de gemeenteraad in mei 2009 besluit tot een verhoging van de bijdrage in de exploitatie op basis van het hoogste ambitie scenario.

Opzet meerjarennota

We beginnen deze meerjarennota met de huidige stand van zaken. Wat deden we de afgelopen periode om onze doelen te realiseren en wat hebben we bereikt? Vervolgens beschrijven we de verwachtingen en wensen voor de komende periode, zowel die van onszelf als die van onze subsidiënten en bezoekers. Daarna geven we een korte impressie van het toekomstige museumcomplex, in de vorm van een virtuele rondgang door het Museumkwartier. En we beschrijven hoe we in de periode van de verbouwing onze museale activiteiten voortzetten. Hierna gaan we uitgebreid in op de verschillende taakvelden van het museum en op de concrete beleidskeuzen die we daarin voor de periode 2009-2012 maken. Tenslotte geven we een overzicht van de financiële consequenties, in de vorm van de meerjarenbegroting.

Wordt vervolgd

Deze meerjarennota is aanzienlijk omvangrijker dan de vorige. Geen wonder, we willen ook nogal wat. Bovendien vinden we het belangrijk onze plannen zo inzichtelijk mogelijk te presenteren. Maar tegelijk moet op het gebied van de bedrijfsvoering nog afstemming plaatsvinden met het SM's en weten we dat sommige plannen pas in de aanloop naar de opening geconcretiseerd kunnen worden. Daarom zullen we onze subsidiënten een jaar voor de opening een bedrijfsplan presenteren, waarin een en ander nader is uitgewerkt. Nu is echter de tijd aangebroken om samen met onze partners de handen uit de mouwen te steken en de steigers op te trekken. Het pannebier wacht!

Charles de Mooij
directeur

I.

EEN NIEUW NOORDBRABANTS MUSEUM

1. EEN STEVIG FUNDAMENT

Succesvolle periode

De beleidsperiode 2005-2008 is voor het Noordbrabants Museum erg succesvol gebleken. De bezoekersaantallen zijn hoog en de voortdurende publiciteit is heel positief. Uit de reacties van bezoekers en media blijkt dat de publieksgerichte manier van werken van het museum is aangeslagen. Datzelfde geldt voor de centrale plaats die educatie inneemt bij de ontwikkeling van de museale activiteiten. De contacten met het onderwijs zijn beter dan ooit tevoren, het bezoek van jongeren neemt nog steeds toe.

Nieuwe partners

Het streven van het museum naar een goede inbedding in de samenleving heeft ondertussen geleid tot intensivering van bestaande contacten en het aangaan van nieuwe, soms onverwachte samenwerkingsverbanden. De samenwerking beperkt zich niet tot professionele organisaties op het gebied van cultuurhistorie of beeldende kunst, zoals andere musea en archieven, of steuninstellingen zoals het Brabants Instituut voor School en Kunst (BisK), de Brabantse Museum Stichting (BMS), de Stichting Brabantse Regionale Geschiedbeoefening (BRG) en de Nieuwe Brabantse Kunst Stichting (NBKS). Ook met onderwijsinstellingen, bibliotheken, muziekscholen, theaters, kunstenaarsinitiatieven, ateliers, muziek- en theatergezelschappen wordt samengewerkt. Het initiatief daartoe komt zowel van de zijde van het museum als van andere organisaties en individuen. Door zijn positieve houding tegenover samenwerking is het Noordbrabants Museum uitgegroeid tot een populaire partner. Dit bracht het museum op voorheen onbekende terreinen en resulteerde in originele projecten,² inspirerende nieuwe relaties en bezoekersgroepen. Bovendien zorgde het voor verbreding van het draagvlak in provincie en stad.

Financiën

Dankzij de succesvolle activiteiten was de financiële positie van het museum in deze beleidsperiode goed. Door de hoge bezoekersaantallen konden de jaren 2005, 2006 en 2007 met een positief resultaat worden afgesloten; datzelfde geldt naar alle waarschijnlijkheid voor het jaar 2008. Tegelijkertijd vielen als gevolg van een ongunstig sponsorklimaat de inkomsten vanuit het bedrijfsleven tegen en hield de indexering van subsidies geen gelijke tred met de kostenstijgingen in deze periode. De tegenvallende sponsorinkomsten en sterk stijgende kosten (bijvoorbeeld energie- en loonkosten) konden echter worden gecompenseerd door de hoger dan begrote inkomsten uit entrees en winkelverkoop. Daardoor is sprake van een gezonde financiële positie.

2. WENSEN, VERWACHTINGEN EN AMBITIES

Subsidiënten

Het Noordbrabants Museum wordt structureel gesubsidieerd door de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch. De provincie is hoofdsubsidiënt. Beide overheden maken prestatieafspraken met het museum, op grond waarvan het beleid wordt gestimuleerd en beoordeeld.

Provinciaal beleid

De provincie Noord-Brabant kent het museum een centrale rol toe binnen haar museale beleid en stelt op grond daarvan eisen aan het inhoudelijke beleid van het museum. In de nota *Museumbeleid 2008-2011* is het provinciale beleid helder geformuleerd.³ Zo verwacht de provincie dat het Noordbrabants Museum in de vaste presentatie, door middel van wisselexpositie en door samenwerkingsverbanden de culturele biografie van Brabant ('het verhaal van Brabant') zichtbaar maakt. Daarnaast ziet de provincie het Noordbrabants Museum als een kenniscentrum op het gebied van de Brabantse kunst en geschiedenis, als een organisatie die op grond van haar professionaliteit, expertise en collectie andere Brabantse musea behulpzaam kan zijn.

Gemeentelijk beleid

Voor de gemeente 's-Hertogenbosch is het Noordbrabants Museum op de eerste plaats het museum dat de stedelijke geschiedenis in beeld brengt. Daarnaast vervult het museum voor de gemeente een belangrijke rol op het gebied van het plaatselijke (cultuur)toerisme. Door de vele samenwerkingsverbanden die het museum is aangegaan, betitelt de gemeente het museum als 'een vitale partner in de stad en een belangrijk onderdeel van de Bossche samenleving'.⁴ De gemeente ziet het Noordbrabants Museum ook als een belangrijke partner in het project 'Jheronimus Bosch 500'. De gemeente hecht – evenals de provincie Noord-Brabant – veel waarde aan de toekomstige samenwerking met het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch.

Gedeelde ambities

Zowel provincie als gemeente vragen om inspanningen die leiden tot een bredere cultuurparticipatie. Beide overheden stimuleren activiteiten die nieuwe doelgroepen in aanraking brengen met kunst en erfgoed. Met name aan een stijging van het aantal jongere bezoekers wordt grote waarde gehecht, vanuit de gedachte dat vroegtijdige kennismaking met kunst en erfgoed tot een grotere bewustwording en meer culturele betrokkenheid leidt. Provincie en gemeente stimuleren op het onderwijs gerichte activiteiten. Beide subsidiënten steunen de ambitie van het Noordbrabants Museum om uit te groeien tot een vernieuwend museum met landelijke uitstraling dat jaarlijks tenminste 120.000 bezoekers trekt.

Ontmoetingsplek

Vanuit de gedachte dat cultuur een mensenleven rijker maakt en daarmee de kwaliteit van leven op een hoger plan brengt, wil de provincie een zo breed en actief mogelijke deelname van haar inwoners aan een divers en kwalitief goed cultureel leven binnen Brabant.⁵ Datzelfde geldt *mutatis mutandis* voor de

gemeente 's-Hertogenbosch.⁶ Een organisatie als het Noordbrabants Museum kan daarbij nadrukkelijk een rol spelen, onder meer door het zichtbaar maken van het verleden en door in presentaties en activiteiten verbindingen te leggen tussen het verleden en de samenleving van nu. Wij delen de mening van provincie en gemeente dat een museum zich moet verankeren in de samenleving, moet fungeren als een ontmoetingsplek. Om dat te bereiken, om bezoekers te interesseren voor kunst en geschiedenis en om hun creativiteit te stimuleren, dient het publiek actief te worden benaderd, bij voorkeur ook in samenwerking met andere organisaties. Wil het museum écht als ontmoetingsplek fungeren, dan moet het zich coöperatief betonen tegenover andere organisaties en zijn bezoekers gastvrij tegemoet treden.

Begrip voor de eigen tijd

Wij hebben de afgelopen jaren laten zien dat een museum wel degelijk zo'n centrale plaats kan innemen in de samenleving, dat het mogelijk is om drempels te verlagen en – in samenwerking met anderen – een nieuw en breder publiek te bereiken. Maar daarbij willen we het niet laten. We willen de komende jaren – nog meer dan voorheen – aansluiting vinden bij het debat in de samenleving. Het valt namelijk niet altijd mee om onze eigen tijd te begrijpen en keuzes te maken voor de toekomst. Als museum kunnen en willen wij daarbij helpen: we kunnen de bezoekers met behulp van onze collecties, door middel van presentaties en activiteiten, laten zien hoe de samenleving en hoe zij zelf door het verleden zijn bepaald. Concreet betekent dit dat we samen met onze bezoekers op zoek gaan naar de wortels van de huidige Brabantse samenleving. Daarbij doen we een beroep op de ratio, maar ook op de eigen ervaringen en emoties van de bezoekers – een werkwijze waarmee het Noordbrabants Museum de laatste jaren landelijk veel aandacht heeft getrokken. We zijn ervan overtuigd dat wie zich bewust is van zijn eigen tijd, beter in staat is tot het maken van keuzes voor de toekomst. Overigens: wij zetten de bezoekers aan tot nadenken, maar bepalen nadrukkelijk niet wat zij moeten vinden.

Biografie van Brabant

Het Noordbrabants Museum beschikt over een omvangrijke en gevarieerde collectie waarmee een samenhangende en eigentijdse presentatie van het Brabantse culturele erfgoed kan worden gegeven. Aan de hand van die collectie kan inzichtelijk worden gemaakt hoe de Brabanders in de loop der tijd zin hebben gegeven aan hun leven en hoe zij de omringende wereld naar hun hand hebben gezet. Maar willen we de biografie van Brabant zichtbaar maken, dan kunnen we daarmee niet volstaan: we zullen dwarsverbanden zichtbaar moeten maken tussen geschiedenis en kunst, relaties leggen met andere musea en collecties, monumenten, landschappen en de immateriële cultuur. Dit vraagt om creativiteit en om toepassing van innovatieve presentatievormen en technieken. Voor de goede orde: we zullen niet alleen dwarsverbanden en relaties leggen binnen Brabant, maar ook daarbuiten. Zo biedt de komst van het Nationaal Historisch Museum (NHM) uitstekende kansen tot het verknopen van de provinciale met de nationale cultuurgeschiedenis. In dit opzicht hebben wij onze bereidheid tot samenwerking reeds aan de 'kwartiermakers' van het NHM kenbaar gemaakt.

Brabantse kunst

We willen onze bezoekers bewustmaken, maar we willen ze ook inspireren. De Brabantse geschiedenis, kunst en cultuur bieden daartoe volop gelegenheid. In onze toekomstige presentaties, exposities en activiteiten wordt 'inspiratie'

I. Een nieuw Noordbrabants Museum

een leidend beginsel: een uitgangspunt voor ons als makers, een ervaring voor onze bezoekers. De rijke en veelzijdige collectie van het Noordbrabants Museum – in het bijzonder onze kunstcollectie – biedt in dit opzicht ontelbare aanknopingspunten. Samenwerking met beeldend kunstenaars en beoefenaren van andere kunstdisciplines maakt het mogelijk de bezoekers geheel nieuwe ervaringen te bieden. De kunst die wij in het museum tonen vormt een reflectie van de tijd en omgeving waarin de werken werden vervaardigd. Zij laat ook zien hoe vele generaties in Brabant werkzame kunstenaars hier inspiratie hebben gevonden. Wij zien het als een taak van ons museum om die inspiratie over te brengen op de huidige generatie – Brabanders en niet-Brabanders.

3. BLIK IN DE TOEKOMST: EEN VIRTUEEL MUSEUMBEZOEK

Een nieuw museum

'Grote dingen groeien langzaam'. Die uitspraak gaat ook op voor de uitbreiding van het Noordbrabants Museum, waarvoor tien jaar geleden de eerste plannen werden gepresenteerd. Maar inmiddels is er een geweldig ontwerp en binnenkort starten de voorbereidende werkzaamheden. Als alles volgens plan verloopt, kan het Museumkwartier 's-Hertogenbosch in februari 2012 feestelijk worden geopend.

Eerste plannen

Al bij de bouw van het huidige Noordbrabants Museum in het midden van de jaren tachtig, werd onderzocht of ook achter in de grote museumtuin een expositievleugel kon worden gerealiseerd. Dat ging uiteindelijk om budgettaire redenen niet door. Vervolgens werd in de jaren negentig geopperd om de voormalige, aan de Statenzaal grenzende provinciale griffie bij het museum te betrekken. Daartoe werd ook besloten; in 2000 kocht de provincie Noord-Brabant het voormalige griffiecomplex van het rijk. Een deel van de kantoren zou dienst gaan doen als expositieruimte, terwijl ook gedeeltelijke nieuwbouw was voorzien.

Een Museumkwartier

In 2003 kregen de plannen een heel nieuwe wending door het besluit om op deze lokatie zowel de uitbreiding van het Noordbrabants Museum als de nieuwbouw voor het SM's te realiseren. Een dergelijke combinatie van twee zelfstandige musea op één lokatie, met gezamenlijke publieksvoorzieningen, biedt immers fantastische kansen. Meer activiteiten en betere faciliteiten zijn aantrekkelijk voor de bezoekers, terwijl de schaalvergroting goed is voor de bedrijfsvoering van beide musea. Bovendien geeft het een enorme impuls aan het culturele leven van stad en provincie: in het Museumkwartier in 's-Hertogenbosch is straks 'altijd iets te doen'.

Voor ieders gading

En dat 'iets' varieert van grote, breed opgezette tentoonstellingen tot kleine exposities voor een gespecialiseerd publiek, van vernieuwende, interactieve tot meer klassieke presentaties, van activiteiten zoals lezingen en cursussen tot concerten en symposia. Georganiseerd door twee heel verschillende musea, met collecties die sterk uiteenlopen, nauwelijks overlap vertonen maar eerder complementair zijn. Musea die allebei naar kwaliteit streven en hun bezoekers bijzondere ervaringen willen bieden. Op het gebied van oude en hedendaagse beeldende kunst, fotografie en videokunst, keramiek en sieraden, archeologie en geschiedenis. Van lokale, regionale, nationale én internationale betekenis. Altijd iets te doen, maar vooral ook: voor ieders gading.

Het ontwerp

Het ontwerp voor het Museumkwartier is van Henket en partners uit Esch, architecten die inmiddels heel wat geslaagde museumontwerpen op hun naam hebben staan. De tuin van het Noordbrabants Museum neemt in de plannen letterlijk en figuurlijk een centrale plaats in. Vanuit het gouvernementspaleis gezien komt de nieuwbouw van het SM's aan de andere zijde van de tuin te

liggen. Het nieuwe SM's heeft een eigen ingang, maar de twee musea zijn op twee plaatsen met elkaar verbonden waardoor bezoekers een rondgang kunnen maken. Gezamenlijke voorzieningen zoals restaurant, museumwinkel en kenniscentrum zijn openbaar toegankelijk. Maar hoe gaat zo'n rondgang er straks uit zien? Laten we samen eens een 'virtuele' rondgang door het nieuwe Noordbrabants Museum maken.

Een virtueel bezoek

We betreden via de Verwersstraat het voorplein van het museum en halen een toegangkaart in het aan de rechterzijde gelegen entreegebouw, het voormalige koetshuis. Een uitnodigende ruimte, voorzien van zitgelegenheid, waar op grote schermen te zien is wat we vandaag en de komende weken in het Museumkwartier aan tentoonstellingen en activiteiten kunnen verwachten. Via het bordes met gastvrij openstaande museumdeuren bereiken we de hal met infobalie waar een vriendelijke medewerkster al onze vragen beantwoordt. Hier kunnen we ons ook aanmelden voor een lezing of rondleiding. Om naar de museumwinkel of het restaurant te gaan, moeten we rechtdoor lopen, via een glazen corridor langs de gevel van de Statenzaal. In de geheel gerenoveerde Statenzaal vindt op dit moment ongetwijfeld een lezing, concert of bijzondere ontvangst plaats. De winkel en het restaurant liggen aan de rechterzijde, in het voormalige griffiegebouw. Op de bovenliggende verdiepingen bevinden zich de kantoren van SM's en Noordbrabants Museum; verderop in het gebouw zijn de kantoren van Erfgoed Brabant en het Provinciaal Depot voor Bodemvondsten gevestigd.

Oude en jonge kunst

Of zullen we vanuit de hal toch maar meteen naar de tentoonstellingsvleugel van het Noordbrabants Museum gaan? In dat geval slaan we in de hal linksaf. De vroegere gang heeft plaatsgemaakt voor een ruime en brede garderobe. Een nieuwe lift voert van hieruit naar de bovenverdieping. We blijven liever nog even op de begane grond. We wandelen door vijf prachtig gerestaureerde paleiszalen met Brabantse topkunst – de echte 'paleissfeer' is hier hersteld, zou het op de verdieping hierboven ook zo mooi zijn? – om uit te komen in de uit 1987 daterende Quist-vleugel met een modern vormgegeven presentatie met werken uit de tijd van Bosch en Brueghel. De presentatie over die andere beroemde Brabantse kunstenaar, Van Gogh, kan niet ver weg zijn. Misschien hadden we die audioguides moeten meenemen die de mevrouw aan de informatiebalie ons aanbood. Maar nee, we zijn op weg naar de tentoonstellingsvleugel. Toch kunnen we het niet laten om in de tuingalerij opnieuw stil te blijven staan. Onze aandacht wordt getrokken door opvallende kunstwerken van een jong Brabants talent. Wat een mooi podium voor een beginnend kunstenaar!

Drukte en verstillig

Vooruit, door naar de tentoonstellingsvleugel. Daaraan zijn bij de verbouwing heel wat vierkante meters toegevoegd. Er zijn nu maar liefst vijf zalen voor wisselexposities: hier vinden jaarlijks vele grote en kleine exposities plaats over uiteenlopende onderwerpen op het gebied van kunst en geschiedenis. Grote, spraakmakende en drukbezochte thematentoonstellingen met landelijke en zelfs internationale aantrekkingskracht, maar ook middelgrote en kleine exposities die aansluiten bij de Brabantse actualiteit of die gelegenheid bieden tot reflectie. De uit 1987 daterende grote zaal waarin grote wisseltentoonstellingen worden georganiseerd, wordt nog steeds

gekenmerkt door zijn ruimtelijkheid en prachtige lichtval. Toch is hier sinds de verbouwing wel het een en ander veranderd.

Het verhaal van de Brabanders

Aan de linkerkant is een fraaie trap gekomen die naar een hoger gelegen zaal leidt, een zaal van maar liefst 850 m², met een vaste maar regelmatig wisselende presentatie over de Brabantse geschiedenis. Samen met de presentaties in de andere zalen van het museum wordt hier het verhaal van de Brabanders verteld: een verhaal over ruim tweeduizend jaar strijd om het bestaan, over hoogte- en dieptepunten, economische armoede en culturele rijkdom. Spannend verteld aan de hand van levensverhalen van individuele Brabanders, met behulp van de allernieuwste technieken, maar vooral ook via nagelaten herinneringen in de vorm van kunstwerken en gebruiksvoorwerpen. Met verbindingen naar het landschap, naar monumenten en naar andere musea. Waarin uitdagend wordt getoond wat de Brabantse geschiedenis onderscheidt van die van de rest van Nederland, maar waarin ook tot uiting komt welke plaats Brabant inneemt in het grotere geheel.

Nieuwe zalen voor wisselexposities

We blijven echter op de begane grond, waar we aan de andere kant van de trap een doorgang zien naar een nieuwe tentoonstellingszaal die een wat kleinere versie lijkt van de grote zaal rechts. Ook hier die prachtige lichtval vanuit de sheddaken. Via die nieuwe zaal komen we in een ruimte met zitgelegenheid, vanwaaruit we nóg eens drie expositiezalen zien liggen. De zaal aan onze linkerhand is ruim en hoog, en oogt heel licht; ook hier valt via het sheddak daglicht naar binnen. De expositiezaal recht voor ons is een verdiept gelegen zaal met kunstlicht. Deze is met name geschikt voor tentoonstellingen met lichtgevoelige objecten, fotografie en videokunst, maar ook voor filmvoorstellingen. Achter deze zaal bevinden zich het depot, de werkplaatsen en de expeditie. De zaal rechts tenslotte kennen we nog van voor de verbouwing, maar deze lijkt aanzienlijk ruimer dan vroeger doordat de dubbele trap is verdwenen.

Rondgang en museumtuin

Via de laatstgenoemde zaal komen we weer in de grote zaal. Achter in de hoek van deze zaal, aan de zijde van de tuin, vinden we een royale doorgang naar de nieuwbouw van het SM's. Met de tuin aan onze rechterhand passeren we respectievelijk kenniscentrum, auditorium en ingang van het SM's en de fraaie gedraaide trap die toegang geeft tot de expositiezalen van dit museum. Als we hier rechtsaf gaan, komen we weer in de centrale verbindingsgang. Gaan we rechtdoor om de nog niet bezochte salons en zalen van het gouvernementspaleis te bezichtigen, lopen we de fraaie grote museumtuin in en bekijken we de daar geplaatste sculpturen of brengen we nog even een bezoek aan de kleine beeldentuin, de museumwinkel en het restaurant? Of bezoeken we nog een van de spraakmakende exposities in het SM's? Keus te over in het nieuwe Museumkwartier!

4. MUSEUM IN DE STEIGERS

Activiteiten tijdens verbouwing

Voordat het hiervoor beschreven bezoek écht kan plaatsvinden, moet er stevig worden aangepakt. De beleidsperiode 2009-2012 staat dan ook helemaal in het teken van de uitbreiding. Als gevolg van de verbouwing zullen de museale activiteiten tijdelijk afnemen, wat onvermijdelijk gepaard zal gaan met een daling van het bezoekersaantal. Op zeker moment zal het museum zelfs enige tijd geheel gesloten zijn. Maar niet langer dan nodig: met het oog op een optimale 'zichtbaarheid' van het museum streven we naar een zo kort mogelijke periode van sluiting, waarin we het publiek met uiteenlopende activiteiten bij het museum blijven betrekken. Uiteraard wordt deze periode vooral benut voor het voorbereiden van bijzondere presentaties, een intensief tentoonstellingsprogramma, een omvangrijk educatief programma en een krachtige publiciteitscampagne. Met de feestelijke opening van het nieuwe Museumkwartier in februari 2012 kunnen de museale activiteiten dan in volle hevigheid losbarsten. Het spreekt overigens vanzelf dat onverhoopte vertraging van procedures en vertraging tijdens de bouw van invloed zijn op de museale planning. Wij beschouwen deze onzekerheid als een gegeven, en inherent aan een dergelijk ambitieus project.

De eerste fase (juli 2009 – juli 2010)

In juli 2009 wordt gestart met de werkelijke bouwactiviteiten op de plek waar de nieuwbouw van het Noordbrabants Museum is voorzien. Op dat moment moeten de tuingalerij en de vleugel voor wisselexposities (Quist-2), inclusief depots, werkplaatsen en expeditie zijn ontruimd. Dat vergt een grote logistieke inspanning en vraagt om hoogwaardige tijdelijke opslag voor een deel van de collectie. Voor museale doeleinden heeft het museum dan nog ruim een jaar de beschikking over het gouvernementspaleis en de aangrenzende, uit 1987 daterende Quist 1-vleugel. Om de museale activiteiten zo lang mogelijk voort te kunnen zetten en tegelijkertijd een boeiend tentoonstellingsprogramma te kunnen blijven bieden, worden in het voorjaar van 2009 de nodige interne veranderingen doorgevoerd. Het betreft de verplaatsing van delen van de semi-permanente presentatie, verhuizing van de werkplaatsen en tijdelijke voorzieningen op het gebied van energie, beveiliging en klimaatbeheersing. De presentaties 'De Wereld van Bosch' en 'Van Breughel tot Van Gogh' gaan naar de erboven gelegen verdiepingen. De drie vrijkomende zalen op de begane grond van het paleis en in de eerste nieuwbouwvleugel worden vervolgens gebruikt voor wisselexposities. Uiteraard wordt bij de hoogte van de investeringen rekening gehouden met het tijdelijke karakter van deze voorzieningen i.c. met de beperkte gebruiksduur.

De tweede fase (juli 2010 – juli 2011)

In april 2010 wordt begonnen met de renovatie en aanpassing van gouvernementspaleis, Statenzaal en Quist-1. Ter voorbereiding op deze werkzaamheden moeten in de laatste maanden van 2009 en in de eerste maanden van 2010 alle presentaties worden ontmanteld. Alle kunstvoorwerpen en historische objecten worden ingepakt en getransporteerd naar tijdelijke depots of naar andere musea. Aangezien het hier om het meest kostbare en meest kwetsbare deel van de collectie gaat, dient dit met de uiterste voorzichtigheid te gebeuren. Vanwege de aard en de omvang van deze operatie worden hierbij gespecialiseerde bedrijven ingeschakeld. De

bouwwerkzaamheden aan het gouvernementspaleis maken in deze fase voortzetting van de museale activiteiten in het huidige complex onmogelijk. Dit geldt zowel voor publieksactiviteiten als voor de werkzaamheden van de museummedewerkers – de kantoren bevinden zich immers op de eerste en tweede verdieping van het paleis. Op dat moment is de verbouwing en renovatie van de voormalige griffie echter voltooid en kunnen de museummedewerkers hun werkzaamheden voortzetten in de nieuwe kantoren op de tweede verdieping van de griffievleugel. De leegstaande vertrekken op de begane grond van de griffie nemen we – conform afspraak met de projectmanager van de provincie Noord-Brabant – tijdelijk in gebruik voor kleinschalige publieksactiviteiten: een bezoekerscentrum waar belangstellenden worden geïnformeerd over het nieuwe museumkwartier en kleine exposities waarmee wordt ingespeeld op de actualiteit. Deze fase eindigt wanneer aan het begin van de zomer van 2011 het gehele museumcomplex wordt opgeleverd.

Derde fase (juli 2011 - februari 2012)

In de zomer van 2011 breekt een nieuwe en spannende fase aan. Na jaren van voorbereidingen en van toezien hoe op een afstand van enkele tientallen meters het museumkwartier gestalte krijgt, komt nu het moment van de oplevering. Volgens de planning van de provincie kan het nieuwe museumcomplex op 1 juli 2011 in gebruik worden genomen; op dat moment kan een begin worden gemaakt met de inhuizing van de collecties en met de inrichting van de museumzalen, werkplaatsen, depots, publieksvoorzieningen etcetera. Een half jaar daarna, in februari 2012, is de opening van het Museumkwartier voorzien. Voor een dergelijk omvangrijk complex is dat een betrekkelijk korte periode, dus er moet flink worden aangepakt. Temeer daar we bij de opening niet één maar diverse spraakmakende tentoonstellingen met een dito educatief aanbod willen presenteren.

In vol bedrijf (2012)

2012 is het eerste jaar waarin de exploitatie plaatsvindt op basis van het rapport Twijnstra & Gudde 2005 en het door Provinciale Staten geakkordeerde 'maximale ambitieniveau'. Dit is het eerste jaar waarin het museum volledig naar buiten kan treden. Met een zeer actief, gevarieerd en veelzijdig tentoonstellingsprogramma gericht op de verschillende doelgroepen, in het bijzonder ook jeugd, gezinnen en cultuurtoeristen. Waarmee op de eerste plaats de Brabanders worden bereikt, maar nadrukkelijk ook bezoekers van buiten de provincie. Want het nieuwe Noordbrabants Museum gaat zich nog meer dan voorheen ook landelijk manifesteren. Een museum met ambitie, nauw samenwerkend met het al even ambitieuze SM's en gesteund door twee al even ambitieuze overheden, gehuisvest in een Museumkwartier met allure. Twee musea die zich samen kunnen meten met de grotere musea in Nederland en omliggende landen. En die zich warmlopen om hun bijdrage te leveren aan de volgende majeure projecten: Jheronimus Bosch 500 in 2016 en BrabantStad Culturele Hoofdstad van Europa in 2018.

II.

BELEIDSKEUZEN PER TAAKVELD

5. DOELGROEPENBELEID

Marktsegmentatie

De afgelopen jaren heeft het museum zich gericht op vier doelgroepen: jongeren in schoolverband, de leeftijdsgroep 45 tot 65, de leeftijdsgroep 65-plus en de cultuurtoeristen. Dit bleek een succes. Er was sprake van een absolute toename van genoemde doelgroepen, maar ook van een toename van het percentage jongeren. Hoewel de cultuurtoeristen in de voorbije periode goed werden bereikt, kan hier naar onze mening nog meer succes worden geboekt door het aanbod van het museum verder met hun wensen in overeenstemming te brengen. Het Noordbrabants Museum onderscheidt in de periode 2009-2012 de zeven onderstaande bezoekersdoelgroepen, aan wie (niet noodzakelijk gelijktijdig) aandacht zal worden besteed:

- o jongeren in schoolverband
- o gezinnen met kinderen
- o de leeftijdscategorie 25-35 jaar
- o de leeftijdscategorie 45-65
- o de leeftijdscategorie 65-plus
- o cultuurtoeristen
- o Vrienden en Bedrijfsvrienden

Het museum onderschrijft het grote belang dat overheden hechten aan brede culturele participatie binnen de samenleving. Vraag – getoetst door middel van behoefteonderzoek – en aanbod dienen optimaal op elkaar te worden afgestemd. Dit draagt bij aan een optimale laagdrempeligheid en toegankelijkheid. Deze door ons nagestreefde laagdrempeligheid en toegankelijkheid gelden overigens zowel voor de programmering en presentaties van het museum als voor onze communicatie-uitingen. Daarom wordt in de komende jaren onderzocht met welke boodschap en via welke media de afzonderlijke doelgroepen het beste geïnformeerd kunnen worden.

Jongeren

Het museum deelt ook de opvatting dat jongeren extra aandacht verdienen. Het is gebleken dat jongeren het best te bereiken zijn via het onderwijs en dat zowel basis- als voortgezet onderwijs graag gebruikmaakt van de door het museum geboden mogelijkheden. Wegens het succes van het nu aangeboden programma en mede op verzoek van het onderwijs wordt het educatieve aanbod verder uitgebreid. Vanuit de overtuiging dat brede culturele participatie vooral succes heeft wanneer deze al op jeugdige leeftijd wordt gestimuleerd, wordt een extra inspanning geleverd bij de benadering van het VMBO. Dit is weliswaar de omvangrijkste tak binnen het voortgezet onderwijs, maar het culturele aanbod blijft hier achter bij de behoefte. Deze aandacht vanuit het museum voor het VMBO zal overigens niet ten koste gaan van de andere vormen van onderwijs: het gaat hier om een extra inspanning.

Jonge volwassenen en gezinnen

Het bereiken van gezinnen met kinderen en van bezoekers in de leeftijd van 25 tot 35 werd in het verleden niet zinvol geacht, omdat het museumaanbod in dit opzicht te gering werd geoordeeld. In de komende periode veranderen we dat. Een deel van de nieuwe vaste presentatie wordt specifiek afgestemd op de jeugdige bezoekers, zowel in concept als in vormgeving. Daarnaast gaat het museum ook speciale kindertentoonstellingen programmeren. Voor

bezoekers in de leeftijd van 25 tot 35 (jonge volwassenen zonder kinderen) wordt actief geprogrammeerd op het gebied van de hedendaagse kunst uit Brabant, met onder meer exposities van leeftijdsgenoten.

Leeftijd 45-plus

Het museum slaagt er goed in de leeftijdscategorieën vanaf 45 jaar (bezoekers zonder kinderen of 'inmiddels uit de kinderen') te bereiken. Het is van belang deze doelgroepen vast te houden door ook in de komende periode toegankelijke exposities en presentaties te blijven programmeren en het aanbod hiervan uit te breiden en te differentiëren. Daarnaast dient aandacht te worden besteed aan de specifieke wensen die bij deze bezoekers leven met betrekking tot de publieksvoorzieningen in het museum. In de uitbreidingsplannen is op dit punt al het nodige voorzien. Zo komt er in het complex een goed geoutilleerd museumrestaurant. Het is bestemd voor de bezoekers van de beide musea maar is ook toegankelijk voor niet-museumbezoekers. Ook komt er een museumwinkel waar in samenwerking met het SM's een gevarieerd en kwalitatief goed aanbod op het gebied van geschiedenis, kunst en design wordt aangeboden. Deze museumwinkel is eveneens toegankelijk voor niet-museumbezoekers, evenals het gezamenlijke kenniscentrum op de begane grond van het SM's. De doelgroep in de leeftijdscategorie 45-plus vraagt overigens ook andersoortige faciliteiten, zoals een duidelijke bewegwijzering, adequate sanitaire voorzieningen en voldoende zitgelegenheid in de museale ruimten. In verband met een optimale toegankelijkheid voor bezoekers met een handicap zal het nieuwe museumcomplex voldoen aan de zogeheten eis van 'geboden toegang'.

Cultuurtoeristen

Om de cultuurtoerist te bereiken worden in de periode 2009-2012 extra inspanningen geleverd, in het bijzonder door de vaste presentatie in het museum af te stemmen op het toeristisch aanbod buiten het museum – zowel in de provincie als in de stad. Concreet betekent dit: extra aandacht voor Jeroen Bosch, de vestingwerken en Vincent van Gogh, alsmede nauwe samenwerking met VVV, Jheronimus Bosch Art Center en met de diverse Van Goghinitiatieven in de provincie via het Samenwerkingsverband Van Gogh in Brabant. Bij de benadering van de verschillende doelgroepen vormen arrangementen een belangrijk instrument. In de aanloop naar de opening van het museum/Museumkwartier worden in samenwerking met andere cultuurproducenten en organisaties en bedrijven op het gebied van toerisme (zoals VVV, Brabants Bureau voor Toerisme, NS, bladen) diverse arrangementen ontwikkeld. Het is daarbij belangrijk ons te realiseren dat het museum(kwartier) – nog meer dan nu al het geval is – naast Sint-Jan en Binnendieze tot de belangrijkste toeristische trekkers van 's-Hertogenbosch behoort. Om in de toekomst meer buitenlandse bezoekers te kunnen bereiken, wordt het nieuwe museum tweetalig; behalve in het Nederlands wordt de informatie bij de vaste presentatie en op de website ook in het Engels aangeboden. Daarnaast wordt de wat algemenere bezoekersinformatie aangeboden in het Frans en Duits.

Vrienden van het museum

Binnen de doelgroep 'Vrienden' maken we onderscheid tussen de particuliere Vrienden van het Noordbrabants Museum en de zogeheten Bedrijfsvrienden (het bedrijfsleven). Binnen de publieksbenadering nemen de Vrienden van het museum een bijzondere plaats in. De Vrienden behoren tot de meest trouwe museumbezoekers. Bovendien stellen zij het museum door hun financiële

II. Beleidskeuzen per taakveld

steun in staat tot het realiseren van aankopen of projecten die normaal gesproken niet mogelijk zouden zijn. Met 1200 vrienden behoort de Stichting Vrienden van het Noordbrabants Museum tot een van de grote museale vriendenstichtingen van Nederland. De Vrienden zorgen ook voor draagvlak binnen de Brabantse samenleving - Brabantbreed, van oost tot west. De komende jaren wordt nog sterker dan voorheen in de relatie met de Vrienden geïnvesteerd, in termen van tijd en aandacht, en door het organiseren van speciale activiteiten.

Bedrijfsvrienden

Ook ten aanzien van de stichting Bedrijfsvrienden worden nieuwe activiteiten ontwikkeld. Met het onlangs sterk uitgebreide en verjongde Vriendenbestuur zijn hierover inmiddels afspraken gemaakt. In 2009 dient nader uitgewerkt te worden hoe we het bedrijfsleven en bijzondere vrienden ('private partners') meer aan ons kunnen binden en op welke manier we nieuwe vrienden kunnen werven. De in 2010 te houden expositie 'Topkunst uit Brabants privébezit' vormt hierbij een belangrijk middel, zowel voor relatiebeheer als werving.

6. COLLECTIEBELEID

Collectieplan

De realisatie van een nieuw museum en van nieuwe presentaties is een vanzelfsprekend moment om opnieuw naar de samenstelling van de collectie te kijken. Zo biedt de uit- en inhuizing van de collectie een goede gelegenheid om een algehele controle van de kunstwerken en historische voorwerpen uit te voeren. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de staat van de objecten en de behoefte aan conservering of restauratie, maar wordt ook de vraag gesteld naar hun betekenis (nu en in de toekomst) voor het museum en voor de Collectie Brabant. Wat is bijvoorbeeld het belang van de deelcollectie landschapschilderkunst of van de deelcollectie 'Flora en bloemstillevens'? Komen delen van de collectie of afzonderlijke kunstwerken wellicht beter tot hun recht in andere musea? Met dat doel wordt in 2009 een nieuw collectieplan vastgesteld.⁷ In het nieuwe collectieplan worden ook de lacunes genoemd die om invulling vragen, hetzij via aankoop of schenking, hetzij via langdurig bruikleen van particulieren en andere musea. Hoewel er wellicht andere accenten zullen worden geplaatst, wordt het huidige verzamelbeleid ten aanzien van de Brabantse kunst en geschiedenis in grote lijnen voortgezet.

Moderne en hedendaagse kunst

Dat geldt ook voor de moderne en hedendaagse kunst uit Brabant. Deze zullen in het nieuwe museum zichtbaarder zijn dan voorheen, zowel in de vaste presentatie als in de programmering van exposities. Maar ook in het verzamelbeleid krijgen moderne en hedendaagse kunst meer aandacht. Sinds 1984 stelt de provincie het Noordbrabants Museum afzonderlijk budget beschikbaar om uitvoering te geven aan het eigen provinciaal aankoopbeleid. Dit heeft geresulteerd in een veelzijdige en kwalitatief hoogwaardige collectie moderne en hedendaagse Brabantse kunst. Wij gaan er vanuit dat de provincie – ondanks wijzigingen in de geldstromen vanuit het Rijk – dit verzamelbeleid wil continueren en dat zij ons dit specifieke provinciale aankoopbudget ter beschikking blijft stellen.⁸ Daarnaast gaan wij zelf de komende jaren op zoek naar extra financieringsmogelijkheden om de collectie hedendaagse kunst uit te breiden. Tegelijk echter worden de criteria voor verwerving aangescherpt: welke kunst is relevant voor de Collectie Brabant? Tevens wordt onderzocht in hoeverre het verzamel- en presentatiebeleid kan worden uitgebreid tot disciplines als fotografie en videokunst, waaraan in het verleden weinig of geen aandacht werd besteed. Dit vergt ook onderzoek naar noodzakelijke afstemming met collega-instellingen, zowel provinciaal als nationaal. Een afzonderlijke notitie hierover is in voorbereiding. Voor elk verzamelgebied geldt dat uitbreiding niet wordt gezocht in kwantiteit maar in kwaliteit. Het lijkt vloeken in de kerk, maar een jaar met weinig aankopen is niet per se een slecht museumjaar.

Collectiebeheer en mobiliteit

Het Noordbrabants Museum neemt de komende jaren initiatieven in de richting van de andere Brabantse musea om de collectiemobiliteit te bevorderen. De afronding van de eerste fase van de digitalisering van de collectie in 2010 (alle objecten zijn dan gefotografeerd en beschreven) stelt geïnteresseerden in binnen- en buitenland in de gelegenheid om via internet alle kunstwerken en historische voorwerpen uit de museumcollectie te bekijken. Uit het oogpunt van collectiemobiliteit is het van belang dat andere

II. Beleidskeuzen per taakveld

musea dan via internet actief in de collectie kunnen 'winkelen'. Nu reeds worden grote delen van de collectie getoond via de sites www.noordbrabantsmuseum.nl en www.thuisinbrabant.nl. MUSIP biedt inzicht in de opbouw van de collectie, in het bijzonder over de verschillende deelcollecties. Overigens is reeds aan enkele daartoe geoutilleerde Brabantse musea aangeboden om in de verbouwingsperiode de topstukken van het Noordbrabants Museum te tonen. Ook enkele buitenlandse musea toonden belangstelling. In 2010 gaat de tweede fase van de digitalisering van start: de digitalisering van de documentatie betreffende de inventaris. Het actieve collectiebeheer is in de periode van uithuizing beperkt. De collectie bevindt zich dan immers in externe depots of in andere musea. Wel dient de komende jaren met het oog op de nieuwe presentaties een aanzienlijk aantal werken gerestaureerd te worden. De kosten hiervan worden voor een belangrijk deel betaald uit het eigen aankoop- en restauratiefonds; daarnaast wordt een beroep gedaan op de bestaande subsidieregelingen.

7. EXPOSITIEBELEID

Tijdens de verbouwing

Bij de programmering van exposities wordt gestreefd naar afwisseling van aandachtsgebieden, naar variatie van doelgroepen en naar goede bezoekerscijfers, een en ander conform de prestatieafspraken met de subsidiënten. Uiteraard zijn de mogelijkheden tijdens de komende verbouwingsperiode beperkter dan tevoren en wordt rekening gehouden met een lager aantal bezoekers. Maar zolang we de beschikking houden over een deel van onze museumzalen, blijven we exposities houden. Hiervoor werd reeds beschreven hoe delen van de huidige vaste presentatie begin 2009 worden verplaatst of ontmanteld, om ruimte te maken voor wisselexposities. Pas in de laatste fase van de verbouwing, wanneer alle delen van het museumcomplex tegelijk onderhanden worden genomen, staken we tijdelijk onze museale activiteiten.

Actieve programmering

Na de opening van het nieuwe Noordbrabants Museum heeft het museum de beschikking over maar liefst zes uitstekend geoutilleerde zalen voor wisseltentoonstellingen. Deze kunnen zowel afzonderlijk als in combinatie worden ingezet. Hierdoor kan een aanzienlijke uitbreiding van het tentoonstellingsprogramma worden gerealiseerd: door het gelijktijdig programmeren van qua onderwerp en omvang zeer verschillende exposities kunnen gelijktijdig verschillende doelgroepen worden bediend. Bovendien hoeven bij de inrichting van nieuwe exposities geen andere zalen te worden afgesloten, zoals voorheen het geval was. Daarmee is ook de driemaandelijksse 'dip' in de bezoekerscijfers verleden tijd. De mogelijkheden voor een actieve en gevarieerde programmering zijn dan ook groter dan ooit. Het toekomstige tentoonstellingsprogramma vormt een afspiegeling van de drie aandachtsgebieden van het museum, waarbij de nadruk ligt op cultuurhistorie, oude kunst en hedendaagse kunst. Begin 2011, dat wil zeggen een jaar voor de opening, presenteert het museum het nieuwe tentoonstellingsprogramma voor de periode 2012-2015.

Cultuurhistorische thema's

Het museum heeft zich de afgelopen jaren sterk geprofileerd met originele, breed opgezette cultuurhistorische thematentoonstellingen. Deze exposities hadden met elkaar gemeen dat zij vanuit het heden terugkeken naar het verleden, dat zij de herinnering van de bezoekers activeerden en emotie oproepen. In een aantal gevallen werd het publiek opgeroepen zelf bij te dragen door middel van persoonlijke bruiklenen, wat de betrokkenheid bevorderde. In alle gevallen werkte het museum samen met andere organisaties. Dit is de kwaliteit van de exposities ten goede gekomen maar bood ook publicitaire voordelen. De exposities waren zeer succesvol, bleken drempelverlagend en hebben geleid tot een landelijk sterk toegenomen naamsbekendheid. Alle reden dus om door te gaan met het organiseren van deze tentoonstellingen, maar wel met de aantekening dat de benadering nooit dezelfde kan zijn. Sleutelbegrippen zijn originaliteit, vernieuwing en experiment op het gebied van conceptontwikkeling, nieuwe presentatievormen én nieuwe vormen van informatieoverdracht.

Afwisseling

Behalve met grote cultuurhistorische tentoonstellingen onderscheidt het museum zich na de heropening vooral door de variatie en de veelheid van het aanbod. Daarmee kunnen uiteenlopende doelgroepen worden bediend. Vanaf 2012 worden jaarlijks drie grote, vijf middelgrote en tenminste acht kleine exposities georganiseerd. Vertrekpunt is vaak de kunst en geschiedenis van Brabant - of 's-Hertogenbosch⁹ - en de Zuidelijke Nederlanden. Maar soms ook niet: het Noordbrabants Museum is behalve een museum óver Brabant immers ook een museum vóór Brabant. En de huidige generatie Brabanders wisselt de 'petazzie' graag af met een exotische schotel. Bovendien is het aanzienlijk uitgebreide museum in 2012 nog meer dan nu een landelijke speler, wat de gelegenheid biedt landelijk en soms zelfs internationaal te programmeren. Vooral de middelgrote en kleine exposities bieden de mogelijkheid om aan te sluiten bij de verzamelgebieden van het museum en in te haken op de actualiteit: een jubilerende kunstenaar, een bijzondere bodemvondst, een maatschappelijke gebeurtenis, een regionaal festival. Ook is het mogelijk voor kleinere, specifieke doelgroepen te programmeren. In dit verband werd het fenomeen kindertentoonstellingen al genoemd. De middelgrote en kleine exposities zullen weliswaar wat minder hoge bezoekersaantallen genereren, maar zij voldoen wel aan een grote maatschappelijke en culturele behoefte.

Jonge Brabantse kunst

Hoe groot de behoefte is aan tentoonstellingen op het gebied van de hedendaagse Brabantse kunst, bleek uit de bijzonder positieve reacties op de expositie over Leon Adriaans in 2008. We gaan hier in de toekomst dan ook zeker mee door. Na de heropening zal er in het museum permanent hedendaagse kunst worden geëxposeerd, zowel in de vaste presentatie als in de vorm van wisselexposities. Zo wordt ook tegemoet gekomen aan de behoefte van Brabantse kunstenaars aan een museaal podium. Het museum wil daarbij vooral (maar niet uitsluitend) jonge kunstenaars bedienen. Om die reden wordt de succesvolle reeks 'Jonge Brabantse Kunstenaars' in de komende periode voortgezet. Ten aanzien van exposities van kunstenaars uit 's-Hertogenbosch vindt in de toekomst afstemming plaats met SM's en Centrum voor Beeldende Kunst 's-Hertogenbosch (CBK), die immers ook op dit terrein actief zijn.

Jheronimus Bosch 500

Het duurt nog wel even eer het 2016 is, het jaar waarin de 500^{ste} sterfdag van Jeroen Bosch wordt herdacht. Maar 2016 werpt zijn schaduw al ver vooruit. Het gemeentebestuur van 's-Hertogenbosch is voornemens het sterfjaar van de beroemdste stadsgenoot aller tijden grootschalig te herdenken. Het heeft het Noordbrabants Museum verzocht een tentoonstelling te organiseren met daarin een zo groot aantal authentieke werken van de meester. Dit heeft geleid tot een plan dat onder meer voorziet in een ambitieus internationaal onderzoeks- en restauratieproject. Dit project vormt de basis van een grote Jheronimus Boschtentoonstelling in het Noordbrabants Museum in 2016. Hoewel in eerste instantie twijfels waren over de haalbaarheid van een dergelijke expositie zijn de vooruitzichten inmiddels veelbelovend, vooral nu de Nederlandse en Spaanse regeringen hun steun aan het project hebben uitgesproken en ook het Prado in Madrid bereid blijkt tot samenwerking. Aan een dergelijk ambitieus project kleven uiteraard risico's die door een museum van onze omvang niet kunnen worden gedragen. Aan het gemeentebestuur van 's-Hertogenbosch is daarom meegedeeld dat het museum bereid is deze

II. Beleidskeuzen per taakveld

expositie te organiseren maar dat de financiële risico's tevoren dienen te worden afgedekt. Het project legt inmiddels al een behoorlijk beslag op de organisatie; de komende periode zullen de noodzakelijke inspanningen nog aanzienlijk toenemen. Het betreft hier een project dat de bestaande prestatieafspraken met de gemeente verre overstijgt. De gemeente 's-Hertogenbosch heeft al de bereidheid uitgesproken hiertoe extra middelen beschikbaar te stellen.

BrabantStad Culturele hoofdstad

Een internationale expositie van een dergelijk niveau als 'Jheronimus Bosch 500' stelt uiteraard hoge eisen aan de organisatie, maar vergt ook een dito museumgebouw. Concreet betekent dit dat bij de realisatie van de nieuwbouw moet worden gestreefd naar optimale voorzieningen op het gebied van de veiligheid (brand- en inbraakdetectie, sprinklers) en klimaat (actieve koolstoffiltering). Diezelfde condities gelden voor de exposities die – naar wij hopen – door het Noordbrabants Museum georganiseerd zullen worden in het kader van BrabantStad Culturele Hoofdstad van Europa 2018. Ons museum levert graag een bijdrage aan dit aantrekkelijke en uitdagende project, in de vorm van een of meer tentoonstellingen van internationale betekenis. Wij gaan hierover graag het gesprek aan.

8. VASTE PRESENTATIE

Statisch of dynamisch

In de museumwereld is de term 'vaste presentatie' heel vanzelfsprekend. Daarmee wordt de opstelling van de eigen collectie aangeduid, waarvan het statische karakter contrasteert met de dynamiek van de voortdurend wisselende exposities. Het is echter een gegeven dat de meeste museumbezoekers – ook die van het Noordbrabants Museum – niet worden getrokken door de vaste presentatie maar juist door de wisselexposities. Zij bezoeken de vaste presentatie vaak alleen bij het eerste bezoek, om bij een herhalingsbezoek vast te stellen 'dat zij dat allemaal al hebben gezien'. Hun bezoek is daardoor korter dan zou kunnen en het museum mist de mogelijkheid om de bezoeker opnieuw in contact te brengen met de collectie en hem of haar daarover te informeren – erg jammer. Daarentegen hebben sommige doelgroepen juist behoefte aan een statische presentatie. De docent die de leerstof en de les heeft afgestemd op de museumpresentatie en met de klas het museum bezoekt, wil een volgende maal eenzelfde aanbod. En zo verwacht de cultuurtoerist de provinciale of lokale highlights op elk gewenst moment in het museum aan te treffen. Er is dus zowel behoefte aan variatie als aan zekerheid.

Tijdelijk kleiner aanbod

Tijdens de verbouwing is de collectie minder zichtbaar dan gewenst. Een deel wordt geëxposeerd in andere musea, een ander deel bevindt zich in externe depots, alles in afwachting van de heropening van het museum. De door bezoekers meest gewaardeerde delen van de collectie blijven echter zo lang mogelijk op zaal: De Wereld van Bosch, de collectie Zuid-Nederlandse schilderkunst Van Breughel tot Van Gogh, de maquette van 's-Hertogenbosch en een deel van de historische opstelling. In de periode dat het museum écht dicht moet, zal een deel van de meest belangrijke stukken uit de collectie in andere Brabantse musea worden getoond.

Verhaal van de Brabanders

In het nieuwe museum krijgt de vaste presentatie een afwisselender en educatief aantrekkelijker karakter dan tot op heden het geval was. De uitgangspunten staan vast: de kunst- en cultuurgeschiedenis van Brabant staan centraal, de stad 's-Hertogenbosch krijgt een belangrijk accent en de opzet wordt thematisch. De presentatie geeft vorm aan de culturele biografie van Noord-Brabant en probeert zoveel aan te sluiten bij de belevingswereld van de bezoekers. Met het Noord-Brabant van nu als vertrekpunt, vertelt de presentatie het verhaal van de Brabanders, door de eeuwen heen, waarbij levensverhalen van individuele Brabanders als rode draad fungeren. Essentieel zijn daarbij de dwarsverbanden die worden gelegd met de nog bestaande plaatsen van herinnering, met de gebouwde omgeving en het landschap van nu. De nieuwe presentatie is qua concept en uitvoering vernieuwend, onderscheidend en van hoge kwaliteit, niet statisch maar in belangrijke mate dynamisch, afgestemd op specifieke doelgroepen, sterk educatief en interactief met gebruikmaking van nieuwe technieken.

Dynamischer

Hoewel we dus de benaming vaste presentatie blijven gebruiken, zal slechts een deel van deze presentatie een statisch karakter hebben. Het betreft hier

met name de op de cultuurtoerist gerichte 'highlights' en onderdelen die zich specifiek richten op het onderwijs (zoals een presentatie over de Romeinen). Het overige deel zal in hoge mate flexibel zijn en regelmatig veranderen. Daardoor kunnen regelmatig andere delen van de collectie worden getoond, nieuwe onderwerpen worden aangesneden en nieuwe inzichten worden verwerkt. Door telkens nieuwe en onverwachte inkijkjes te bieden, blijft de presentatie ook bij herhalingsbezoek boeien. Bij de uitwerking van het concept van de vaste presentatie wordt samengewerkt met diverse kennisorganisaties, waaronder met name de leerstoel Cultuur in Brabant van de Universiteit van Tilburg. Daarnaast wordt om educatieve en marketingtechnische redenen per doelgroep een klankbordgroep samengesteld, die de plannen kan toetsen alvorens tot uitvoering wordt overgegaan. Hierdoor sluiten educatie en informatievoorziening optimaal aan bij de behoeften van de doelgroepen en kunnen de communicatiemiddelen zo gericht mogelijk worden ingezet.

Geschiedenis en kunst

Het Noordbrabants Museum is een cultuurhistorisch museum met een hoogwaardige kunstcollectie en een omvangrijke historische collectie. Kunstwerken worden getoond als voortbrengselen en als illustratie van een bepaalde historische periode, maar evenzeer als zelfstandige – zij het tijdbepaalde – objecten van inspiratie. In toekomstige presentaties tonen we kunstwerken en historische objecten zowel afzonderlijk als in onderlinge samenhang. De wijze waarop dat gebeurt, verschilt per geval. Zo wordt het verhaal over de vestingwerken van 's-Hertogenbosch als het ware 'geïllustreerd' met werken van zeventiende-eeuwse kunstenaars. En Brabantse kunstenaars als Jeroen Bosch, de familie Breughel en Vincent van Gogh tonen we in de context van de Brabantse geschiedenis. In een opstelling met werk van Jan Sluijters blijft de historische component echter wat meer op de achtergrond. Waar mogelijk zullen we – onder meer door toepassing van fotografie en video – dwarsverbanden leggen tussen kunst en geschiedenis. Met name voor de tweede helft van de twintigste eeuw biedt dit interessante mogelijkheden. Zoals wanneer we de religieuze aspecten van het werk van Jacques Frenken in verband brengen met het verschijnsel ontkerkelijking in de jaren zestig en zeventig. Of door de relatie te tonen tussen het werk van kunstenaars als Leon Adriaans en Johan Claassen met het Brabantse landschap en landleven: mogelijkheden te over.

9. EDUCATIE

Informatie: vraag en aanbod

Musea zijn opgericht om door middel van hun collecties en activiteiten kennis over te dragen. We bewaren onze kunstwerken en historische gebruiksvoorwerpen om die informatie ook aan toekomstige generaties ter beschikking te kunnen stellen. Een museum is een educatieve instelling; alle museale basistaken (verwerven, conserveren, presenteren) vloeien voort uit de educatieve opdracht. De staf van het museum heeft in dit opzicht een belangrijke taak. Als specialisten op het gebied van de Brabantse geschiedenis en kunst dienen zij via presentaties, tentoonstellingen, publicaties en educatieve programma's relevante informatie hierover aan te bieden. Maar tegelijk moeten zij in kaart brengen aan welke informatie behoefte bestaat. In het verleden is te vaak sprake geweest van aanbod, zonder de vraag te kennen. Vraag en aanbod dienen echter met elkaar in overeenstemming te zijn. Dat betekent dat alle museale activiteiten afgestemd moeten zijn op de doelgroepen waarvoor zij ontwikkeld worden. Dat impliceert een actieve houding naar deze doelgroepen en overleg waarbij het museum kan aangeven welke mogelijkheden er zijn. Hoewel we ons met onze educatie zowel op ouderen als op jongeren richten, krijgt de benadering van de jeugd via het onderwijs prioriteit.

Toegankelijkheid

Een belangrijke vorm van educatie is die via de exposities en vaste presentatie. Met name in zijn tentoonstellingen heeft het museum zich hier de afgelopen jaren landelijk mee onderscheiden. Maar het kan nog beter, met name binnen de vaste presentatie. Daarbij zijn een goed concept met een heldere vraagstelling en verhaallijn en goede informatieoverdracht via toegankelijke betekening en toepassing van relevante moderne media noodzakelijk. Het toenemende belang van de visuele cultuur en de teruggang van de geletterdheid vragen om nieuwe vormen van informatieoverdracht. In de komende periode stelt het museum zich hier nog actiever in op; vooral exposities bieden de mogelijkheid om voortdurend te blijven experimenteren en verbeteringen door te voeren.

Onderwijs

De contacten met het onderwijs worden de komende jaren verder uitgebreid, zowel de rechtstreekse contacten als via de provinciale en gemeentelijke platforms (Erfgoed Brabant, Bisk, Uitlok). Dit zal resulteren in een goede afstemming tussen leerstof en museaal aanbod, tot uitbreiding van het museale aanbod en tot een nog ruimere afname daarvan. De museale faciliteiten worden hierop aangepast: bij de verbouwing en uitbreiding van het museum worden twee speciale, goed geoutilleerde educatieve ruimten gerealiseerd – bepaald geen standaardvoorziening in de Nederlandse museumwereld! Maar ook bij de inrichting van de zalen wordt rekening gehouden met de mogelijkheden voor de ontvangst van schoolklassen en groepen. De aandacht voor educatie blijkt tenslotte ook uit de met de provincie overeengekomen uitbreiding van het aantal formatieplaatsen ten behoeve van educatie. Een jaar voor de opening zal ook worden begonnen met versterking van het team van rondleiders en met de werving en opleiding van museumdocenten, bij voorkeur ook in samenwerking met het SM's.

Kenniscentrum

De gezamenlijke huisvesting met het SM's biedt fantastische kansen voor samenwerking op het gebied van de educatie. De twee musea brengen beide ervaring in op heel verschillende terreinen en kunnen veel van elkaars ervaring leren. Wij hebben met name hoge verwachtingen van de samenwerking op het gebied van de kunstzinnige vorming. Ook het openbaar toegankelijke kenniscentrum dat op de begane grond van het nieuwe SM's wordt gerealiseerd, biedt uitstekende mogelijkheden tot gezamenlijke informatieoverdracht aan het publiek en tot gezamenlijke educatieve activiteiten. In het kenniscentrum (dat onder het beheer van het SM's komt) bieden beide musea hun bezoekers publicaties en digitale informatie op de eigen kennis- en verzamelgebieden aan.

Bibliotheek

De voor bezoekers meest relevante boeken uit het bezit van het Noordbrabants Museum worden ondergebracht in het kenniscentrum. De meer gespecialiseerde werken blijven in de huidige bibliotheek, die ook ter beschikking wordt gesteld aan de medewerkers van Erfgoed Brabant en het Provinciaal Depot voor Bodemvondsten. Hierover zullen in de komende jaren werkafspraken met de verschillende organisaties worden gemaakt. Ook bezoekers van het kenniscentrum kunnen voor meer gespecialiseerd onderzoek gebruikmaken van de boeken en bestanden in de museumbibliotheek.

10. FLANKERENDE ACTIVITEITEN

Concerten en workshops

Informatieoverdracht vindt vooral plaats door middel van de vaste presentatie en tentoonstellingen, door het aanbieden van educatieve programma's en via het toekomstige kenniscentrum. Maar van een museum wordt ook verwacht dat het culturele activiteiten ontplooit die aansluiten bij de verschillende aandachtsgebieden. De afgelopen jaren zijn – vaak in samenwerking met derden – uiteenlopende activiteiten georganiseerd, waaronder concerten, excursies, lezingen, cursussen en workshops, zowel voor volwassenen als voor kinderen. Daarbij wordt vaak met opzet over de grenzen van de eigen discipline heen gekeken.

Samenwerking

Behalve met organisaties op het gebied van de kunst- en geschiedbeoefening (o.a. Instituut Posterheide, Erfgoed Brabant, Tijdreiziger, NBKS) wordt nadrukkelijk ook samenwerking gezocht met openbare bibliotheken en grote én kleine organisaties op het gebied van film, theater, muziekbeoefening en volwasseneducatie (o.a. Theater aan de Parade, Muzerije, Koningstheater, Het Brabants Orkest, Artemis, Capella Brabant, HOVO-Hoger Onderwijs voor Ouderen). Zowel de deelnemers als de organiserende partijen blijken over het algemeen zeer tevreden. Mede hierdoor zijn de relaties van het museum met het culturele veld op dit moment bijzonder goed.

Andere disciplines

De komende periode gaat het museum door op de ingeslagen weg. Activiteiten worden waar mogelijk samen met derden georganiseerd, waarbij zoveel mogelijk over 'schotten' tussen de diverse disciplines wordt heengekeken. Het museum gaat nog actiever participeren in Schatten van Brabant, dat eenzelfde werkwijze hanteert. Behalve naar samenwerkingspartners voor de korte en middellange termijn wordt de komende jaren ook gezocht naar partners voor de lange termijn. In dit opzicht moet onder meer worden gedacht aan Fontys, Universiteit van Tilburg (Leerstoel Cultuur in Brabant, Brabantcollectie), Erfgoed Brabant en uiteraard aan onze collega's van het SM's.

11. MARKETINGBELEID

Eenduidige uitstraling

Op het gebied van marketing- en communicatie zijn voor 2009 enkele speerpunten gedefinieerd. Het betreft hier de ontwikkeling en toepassing van een 'corporate identity' voor en door de gehele organisatie waardoor een eenduidige uitstraling ontstaat, op termijn het door ons gewenste imago kan worden verwezenlijkt en de naamsbekendheid van het Noordbrabants Museum verder wordt vergroot.

Naamsbekendheid vergroten

Het museum blijkt succesvol bij de benadering van het publiek. De naamsbekendheid is de laatste jaren – vooral door opeenvolgende geslaagde tentoonstellingen – sterk toegenomen. Door goede contacten met de media, een mix van drukwerken en mailings, free publicity en advertenties, weet het museum zijn activiteiten over het algemeen uitstekend onder de aandacht van het publiek te brengen. Toch is dat geen reden om tevreden achterover te leunen en routinematig daarmee door te gaan. Weten wij wel genoeg van onze bezoekers en van degenen die het museum wellicht wel zouden willen bezoeken, maar dat niet doen?

Nóg publieksgericht werken

Publieksgericht werken betekent een betere afstemming van vraag en aanbod: marktonderzoek en pre-testing van produkten. Hiervoor dient de afdeling marketing en communicatie in een zo vroeg mogelijk stadium bij de ontwikkeling van nieuwe exposities en activiteiten betrokken te worden. De afgelopen jaren heeft het museum al het nodige markt- en publieksonderzoek verricht. Met grote regelmaat vinden grote en kleine onderzoeken plaats naar herkomst, tevredenheid en wensen van onze bezoekers. Zo zijn er de zogenoemde kladblokonderzoeken, waarmee snel en doelgericht antwoord wordt gekregen op korte, concrete vragen. Het museum neemt daarnaast deel aan de Museummonitor, waardoor de eigen gegevens vergeleken kunnen worden met de gegevens van vergelijkbare musea in den lande. Deze onderzoeken worden de komende jaren, tijdens de verbouwing en in de periode voorafgaand aan de heropening, voortgezet en uitgebreid. Plannen en projecten worden voorafgaand aan hun uitvoering getoetst bij de potentiële bezoekers en zonodig aangepast. De eigen medewerkers (in het bijzonder projectleiders, conservatoren, medewerkers educatie, medewerkers communicatie) worden gestimuleerd in het markt- en publieksgerichte denken. Bezoekers roemen over het algemeen de gastvrijheid die zij in het museum ervaren; ook op dit punt worden medewerkers gestimuleerd, soms ook door het aanbieden van een cursus klantvriendelijkheid.

Metten is weten

Voor de komende jaren staan er een aantal onderzoeken gepland:

- o een onderzoek welke communicatiemiddelen het meest efficiënt zijn (qua tijd en geld) bij het bereiken van de potentiële museumbezoeker
- o een imago-onderzoek
- o behoefte- en interesseonderzoek bij bezoekers
- o onderzoek naar de waardering van onze museumkrant
- o leren van onze collega's (benchmarks).

Van ad hoc- naar lange-termijnplanning

Wanneer we weten met welke middelen we onze bezoekers het beste bereiken, kunnen kleine arbeidsintensieve acties mogelijk geschrapt worden. Hierdoor ontstaat meer rust binnen de organisatie en ontstaat een grotere voorbereidingstijd voor met name tentoonstellingsprojecten en activiteiten en kunnen betere strategische keuzes worden gemaakt. Tevens kan er op die manier meer aandacht worden geschonken aan de communicatie over collectie en vaste presentatie.

Professionaliteit en kwaliteit

Voor alle afdelingen van het museum staat het leveren van kwaliteit voorop. Specifiek voor de afdeling communicatie en marketing geldt het verwezenlijken van een eenduidige uitstraling van alle communicatiemiddelen middels corporate identity, met speciale aandacht voor de website en externe e-mailnieuwsbrief. Daarnaast is een beter beheer en betere inzet van onze database gewenst, opdat daarmee meer gericht bezoekers geworven kunnen worden. Internet is als medium niet meer weg te denken en wordt ook door het museum gebruikt voor educatieve en publicitaire doeleinden. Toch moet hier nog een behoorlijke slag worden gemaakt. Daarom wordt in 2009 een nieuwe website gelanceerd die qua uitstraling beter aansluit bij het huidige museum en die aanzienlijk meer mogelijkheden biedt op het gebied van informatieoverdracht, communicatie en in de verdere toekomst wellicht ook e-commerce en e-learning. De komende jaren wordt de website verder uitgebouwd en wordt de interactiviteit vergroot: hierdoor wordt tweerichtingscommunicatie tussen museum en bezoekers mogelijk. Het belang hiervan is groot, vooral tijdens de laatste fase van de verbouwing, wanneer het museum tijdelijk gesloten zal zijn. Streven we nu via internet vooral een fysieke relatie met onze bezoekers na (d.w.z. dat de bezoeker het museum fysiek bezoekt), in de toekomst wordt ook het realiseren van een virtuele relatie een doel op zich. De Vrienden van het museum vormen de eerste doelgroep waarmee de virtuele banden zullen worden aangehaald.

Concept Museumkwartier

De komende jaren richt de afdeling communicatie en marketing haar aandacht op de marketingstrategie van het nieuwe museum en op alle communicatiemiddelen die daaruit voortvloeien (website, huisstijl, drukwerken). Het concept Museumkwartier – twee bijzondere musea op één lokatie, een moderne stadsvoorziening – biedt grote mogelijkheden op het gebied van communicatie en marketing. Het betekent geenszins een beperking voor het uitdragen van de eigen identiteit noch hindert het de communicatie inzake individuele activiteiten. Nee, het draagt juist bij aan een duidelijke positionering van beide musea binnen het aanzienlijke culturele aanbod in ons land. Met het SM's wordt overleg gestart om samen dit concept voor marketingdoeleinden uit te werken en te promoten, teneinde een optimale synergie te bereiken. Een gezamenlijke marketing- en communicatiestrategie en gezamenlijke publieksacties, vooral ook rond de bouw en de opening van beide musea, kunnen al bij voorbaat succesvol worden genoemd.

Van Gogh in Brabant

Vanuit het oogpunt van arrangementen en publieksbenadering moet ook de rol van het Noordbrabants Museum binnen de nieuw opgerichte Stichting

II. Beleidskeuzen per taakveld

Samenwerkingsverband Van Gogh in Brabant worden genoemd. Deze stichting streeft naar een krachtenbundeling van lokale Van Gogh-initiatieven (Zundert, Etten-Leur, Tilburg, Nuenen) en het Noordbrabants Museum. De provincie Noord-Brabant stimuleert deze bundeling van krachten, die in de loop van de periode 2009-2012 tot een sterk gezamenlijk cultureel en toeristisch-recreatief product moet leiden. Het Noordbrabants Museum steunt het initiatief zowel bestuurlijk als inhoudelijk.

12. MUSEUM IN HET BRABANTSE MUSEUMVELD

Geen moedermuseum

In haar meest recente nota over het museumbeleid constateert de provincie dat in het museale veld geen discussie bestaat over de betekenis van de collectie of over het succes van het Noordbrabants Museum op het gebied van marketing en publieksbereik. Alleen de onzichtbaarheid van de collectie hedendaagse kunst is aanleiding tot enige kritiek (op de toekomstige positie van de hedendaagse kunst binnen het museum is hiervoor reeds ingegaan). Volgens de nota hebben de collega-musea echter geen behoefte aan een voortrekkersrol van het Noordbrabants Museum binnen het Brabantse museale veld – zij zien het museum liever als een gelijkwaardige collega.¹⁰

Collegiale advisering

Uiteraard respecteren wij deze mening; wij beschouwen de gelijkwaardigheid van de musea in onze provincie als vanzelfsprekend. Gelijktijdig constateren wij dat er toch veel behoefte blijkt te bestaan aan collegiale advisering. Met grote regelmaat wordt ons museum benaderd met het verzoek om advies in museale zaken: over collectieregistratie, depotinrichting, veiligheidszorg, organisatie van projecten etcetera. Het succes van de afgelopen jaren heeft zelfs geleid tot een toename van het aantal verzoeken om advies. De Brabantse musea weten het Noordbrabants Museum goed te vinden, anderzijds zoeken wij de musea ook actief op: wij vinden collectiemobiliteit een groot goed en stimuleren het aanvragen van bruiklenen uit onze collectie. Het Noordbrabants Museum is binnen Brabant de grootste museale bruikleengever. Het aantal langdurige en kortlopende bruiklenen aan Brabantse musea neemt nog steeds toe.

Afstemming met Erfgoed Brabant

Hoewel het formeel niet tot de taken van ons museum behoort, blijven wij de komende jaren de kennis, ervaring en middelen van het museum aanwenden ten behoeve van Brabantse musea die daaraan behoefte hebben. Daarnaast treden wij in overleg met Erfgoed Brabant over een onderlinge afstemming op dit gebied, waardoor het Brabantse museumveld zowel over de daar aanwezige deskundigheid als over de praktische ervaring van het Noordbrabants Museum kan beschikken. De gezamenlijke huisvesting in de kantoren van de voormalige provinciale griffie vanaf 2010 biedt in dit opzicht extra kansen.

Museum voor Religieuze Kunst

De afgelopen jaren is, daartoe gestimuleerd door de provincie, intensief overleg gevoerd met het Museum voor Religieuze Kunst over samenwerking. Doel van deze samenwerking was een betere inhoudelijke presentatie van het cultuurhistorische museale aanbod in de provincie Noord-Brabant, uitgaande van de constatering dat de collecties in 's-Hertogenbosch en Uden elkaar uitstekend aanvullen. Na langdurig en intensief overleg werd een intentieverklaring tot vergaande samenwerking ondertekend; de provincie toonde zich positief over mogelijke steun. De participanten van het Museum voor Religieuze Kunst bleken in augustus 2007 echter niet tot overeenstemming te kunnen komen over de te volgen werkwijze. Inmiddels zijn twee rapporten verschenen waarin over de toekomst van het Museum voor Religieuze Kunst wordt geadviseerd. Het advies van de commissie onder

II. Beleidskeuzen per taakveld

leiding van oud-Commissaris der Koningin mr. Frank Houben, waarin wordt geadviseerd de huidige lokatie in Uden te sluiten en de collectie van het Museum voor Religieuze Kunst onder te brengen bij het Noordbrabants Museum in 's-Hertogenbosch, beschouwen wij vooralsnog als het enig realistische. Dat een en ander slechts kan worden gerealiseerd met steun van de provincie Noord-Brabant, zal duidelijk zijn.

Unieke kansen

Hoewel wij ons bewust zijn dat opvolging van het advies van de commissie Houben ook pijn zal doen, biedt samenvoeging van de twee collecties en organisaties unieke mogelijkheden ten aanzien van presentatie, wisselexposities, educatie en publieksbenadering. Gelet op het uitzonderlijke belang voor Noord-Brabant dringen wij bij de provincie dan ook aan op financiële en morele steun om dit moeilijke maar veelbelovende project te kunnen realiseren. De beslissing over de toekomst van het Museum voor Religieuze Kunst ligt uiteraard op de eerste plaats bij de participanten van het Museum voor Religieuze Kunst. Hoe hun beslissing echter ook mag uitvallen, wij zullen ons constructief blijven opstellen ten aanzien van toekomstige samenwerking.

13. BEDRIJFSVOERING

Gedeelde ambitie

We kunnen wel ambitieus zijn en mooie plannen maken, maar die plannen moeten ook uitgevoerd worden. En dat vereist een goede organisatie en een gezonde exploitatie. Dankzij het statenbesluit van voorjaar 2006, waarbij Provinciale Staten kozen voor een hoog ambitieniveau na de realisering van de uitbreiding van het museum, lijkt een gezonde exploitatie verzekerd. Menig collega-museum met verbouwings- of uitbreidingsplannen is jaloers op zoveel duidelijkheid, nog voor de bouwwerkzaamheden gestart zijn.

Aanpassing organisatie

Aan het museum de taak om een goede invulling te geven aan de exploitatie en de organisatie zodanig in te richten dat de ambities kunnen worden verwezenlijkt. Het afgelopen jaar is al een begin gemaakt met een aanpassing van de organisatie en de organisatiestructuur, ter voorbereiding op een uitbreiding van de formatie in 2011/2012. Met de recente aanpassing wordt gestreefd naar een efficiënte en betrokken organisatie, naar vergroting van het publieks- en marktgericht denken en naar een evenwichtige personeelssamenstelling. Als gevolg van natuurlijk verloop kon reeds een begin worden gemaakt met een verjonging van de museumstaf en met een voorzichtige aanpassing van de formatie ten voordele van marketing, publieksbenadering en educatie.

Formatie

In de twee jaar voor de opening, vooral als het museum tijdelijk gesloten is, zullen medewerkers druk doende zijn met de verbouwing en de voorbereiding van de nieuwe inrichting, tentoonstellingen, educatieve programmering, activiteiten en publiciteit. Niettemin zullen er voor medewerkers met voornamelijk uitvoerende functies in deze fase weinig tot geen bezigheden zijn. Met de betreffende medewerkers zullen zo mogelijk op individuele basis en in goed overleg afspraken worden gemaakt over een tijdelijke invulling van hun arbeidstijd in de vorm van detachering. Met het oog op de uitbreiding van het museumcomplex en van de museale activiteiten wordt eind 2010 een begin gemaakt met de werving van nieuwe medewerkers. De nieuwe medewerkers zullen in de loop van 2011 gefaseerd in dienst treden.

Arbeidsvoorwaarden

Een goede organisatie met deskundige en enthousiaste medewerkers vergt ook adequate arbeidsvoorwaarden. Dit punt vraagt de komende periode extra aandacht. In samenspraak met AAVN en met de medewerkers zal worden gekeken of het museum kan aansluiten bij de reeds bestaande regeling van de Vereniging van Voormalig Rijksgesubsidieerde Musea of bij een nieuwe regeling van de Nederlandse Museumvereniging. Ook zal met het oog op de veranderende behoeften van werknemers worden gekeken naar zaken als thuiswerken en flexibilisering van werktijden.

Vrijwilligers

Het belang van de vrijwilligers binnen het museum kan niet genoeg worden benadrukt. Op dit moment wordt de museumwinkel vrijwel volledig gerund door enkele tientallen zeer gemotiveerde vrijwilligers. Ook de talloze

omvangrijke mailingen van drukwerken worden verzorgd door vrijwilligers. Zij dragen niet alleen bij aan een gezonde exploitatie maar fungeren tegelijkertijd als het gastvrije gezicht van het museum. In de toekomst willen wij graag op dezelfde wijze voortgaan, al verwachten wij dat een deel van onze vrijwilligers op grond van leeftijd zal willen stoppen. Dat betekent dat wij het jaar voorafgaand aan de opening actief nieuwe vrijwilligers gaan werven, ter versterking van het huidige team.

Sponsorwerving

Tot slot noemen we een onderdeel van de bedrijfsvoering dat de komende periode zeer grote aandacht vraagt: de fondsenwerving. Om een verantwoorde exploitatie mogelijk te maken zullen ook in de toekomst via het bedrijfsleven en fondsen extra middelen gegenereerd moeten worden. Op de kortere termijn zal de fondsenwerving vooral gericht zijn op de museale inrichting van het nieuwe museum. In het overleg met de provincie Noord-Brabant over de uitbreiding en de toekomstige exploitatie is enkele jaren geleden afgesproken dat het museum zich hiertoe maximaal zou inspannen. Bij een museum met landelijke uitstraling en een hoog ambitieniveau hoort immers een dito inrichting, die voldoet aan hoge eisen op het gebied van kwaliteit, innovatie, duurzaamheid en gebruiksgemak. Laten we overigens voorop stellen dat dit niet betekent dat we een chique of kostbare inrichting willen: 'gouden kranen' verdragen zich niet met de door ons nagestreefde laagdrempeligheid. De inrichtingskosten van het nieuwe museum zullen niettemin hoog zijn, vanwege het grote aantal vierkante meters, de uitgebreide maar noodzakelijke publieksfaciliteiten en de eisen die het hedendaagse publiek stelt aan museale voorzieningen. Een recente inventarisatie van te verwachten kosten, op basis van ervaringscijfers en uitgevoerd door een van de op dit terrein meest ervaren Nederlandse ontwerp bureaus, kwam uit op een bedrag dat substantieel hoger ligt dan aanvankelijk werd aangenomen.

Moeilijk maar uitdagend

Gelet op de recente economische ontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor fondsen, bedrijfsleven en particulieren, moeten we ons afvragen of een dergelijk bedrag geheel via sponsoring bijeen kan worden gebracht. Temeer daar de sponsormarkt de laatste jaren sterk is teruggelopen en concurrerende projecten op het gebied van sport en cultuur (waaronder ook het project Jheronimus Bosch 500) eveneens de steun van fondsen en bedrijfsleven vragen. Niettemin voelen wij ons naar de provincie Noord-Brabant verplicht om ons tot het uiterste in te spannen om een zo groot mogelijk bedrag voor de inrichting via fundraising bijeen te brengen. Een voordeel in dit opzicht is de fantastische uitstraling van het nieuwe museumcomplex en de vele mogelijkheden die dit biedt met betrekking tot tegenprestaties. Het komende jaar zullen wij, samen met onze Raad van Toezicht en het bestuur van onze Vriendenstichting, actief op zoek gaan naar een op dit terrein gespecialiseerd bureau dat ons op dit moeilijke maar uitdagende traject kan begeleiden. Dat het belangrijk is om hierbij nauw op te trekken met de provinciale en gemeentelijke overheden maar in het bijzonder ook met de collega's van het SM's, behoeft geen betoog.

III.

SAMENVATTING EN FINANCIËN

14. WAT WILLEN WE IN 2012 HEBBEN BEREIKT

Landelijke uitstraling

Aan het einde van de komende meerjarenperiode heeft het Noordbrabants Museum een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt. In 2012 is het museum gehuisvest in een van de aantrekkelijkste en modernste museumcomplexen van Nederland. Het wordt omringd door fraai aangelegde pleinen en beeldentuinen en beschikt over museale voorzieningen die (in goed Brabants) als 'state of the art' kunnen worden betiteld. Het museum oefent door zijn lokatie, door het actieve en gevarieerde tentoonstellingsaanbod en door de dynamisch gepresenteerde collectie grote aantrekkingskracht uit op Brabanders en niet-Brabanders. Het is een provinciaal museum met landelijke uitstraling dat jaarlijks tenminste 120.000 bezoekers weet te trekken.

De bezoeker centraal

Het Noordbrabants Museum geniet de reputatie van een gastvrij en toegankelijk museum. Dat komt door de sterke focus op de bezoeker en door de laagdrempelige wijze waarop informatie wordt aangeboden. Het museum trekt bezoekers uit alle lagen van de bevolking vanwege het brede en gevarieerde tentoonstellingsaanbod, dat is afgestemd op de onderling sterk variërende behoeften van de verschillende doelgroepen.

Collectie

Het museum beschikt in 2012 over een nieuw collectieplan. Daarin staat de betekenis van de verschillende deelcollecties voor het eigen museum én voor de Collectie Brabant omschreven. Daarbij wordt vermeld op welke deelgebieden actief wordt verzameld (in het bijzonder ook op het terrein van de hedendaagse kunst), welke deelcollecties als gesloten worden beschouwd en mogelijk ook welke delen van de collectie voor ontzaming in aanmerking komen. Het collectieplan beschrijft naast de verzamelstrategie ook het conserveringsbeleid en bevat een realistische prognose van de groei in relatie tot de depotsituatie. Het museum beschikt in 2012 over een volledig gedigitaliseerde en up-to-date collectieregistratie.

Tentoonstellingen

Naast drie grote cultuurhistorische thematentoonstellingen ten behoeve van een breed publiek, organiseert het museum jaarlijks nog minimaal dertien middelgrote en kleine exposities op het gebied van (hedendaagse) kunst of actualiteit, waarmee ook de specifiekere, minder omvangrijke doelgroepen worden bereikt. In 2012 staat de tentoonstellingsplanning voor de komende vier jaar in hoofdlijnen vast; wel is er ruimte om met kleine en middelgrote exposities in te spelen op de actualiteit. Het museum heeft in 2012 twee omvangrijke internationale tentoonstellingsprojecten in voorbereiding, respectievelijk in het kader van de herdenking 'Jheronimus Bosch 500' (2016) en in het kader van BrabantStad Culturele Hoofdstad (2018).

Presentatie eigen collectie

De nieuwe presentatie vertelt op aantrekkelijke en eigentijdse wijze 'het verhaal van de Brabanders', van prehistorie tot heden, zonder daarbij naar volledigheid te streven. Dat gebeurt aan de hand van kunstwerken en historische gebruiksvoorwerpen uit de eigen collectie, aangevuld met

bruiklenen, en met behulp van moderne presentatievormen en technieken. De opstelling is dynamisch: topstukken zijn permanent te zien, maar een deel van de presentatie wordt jaarlijks gewijzigd. Zo komen steeds andere aspecten van 'het verhaal van Brabant' én van de rijke collectie aan bod, en blijft herhalingsbezoek interessant.

Educatie als kerntaak

In 2012 geldt educatie - meer dan ooit tevoren - als kerntaak van het museum. De educatieve inspanningen zijn niet alleen gericht op jongeren maar op alle bezoekers (ook die van de museumwebsite). Informatieoverdracht vindt plaats via exposities, vaste presentatie, en educatieve activiteiten, alsmede via het gezamenlijke kenniscentrum van SM's en Noordbrabants Museum. Met de scholen vindt voortdurend afstemming plaats over het gewenste aanbod; met het oog op de gewenste brede cultuurparticipatie krijgt het VMBO extra aandacht.

Marketing en communicatie

Mede dankzij een doeltreffende *corporate campagne* heeft het Noordbrabants Museum in 2012 een heldere en eenduidige uitstraling die recht doet aan de veelzijdigheid van het museum. Het museum streeft permanent naar vergroting van de naamsbekendheid. Met grote regelmaat wordt publieksonderzoek verricht om meer te weten te komen over de (potentiële) bezoekers en om de bezoekersvraag en het museaal aanbod op elkaar af te kunnen stemmen. Het Museumkwartier 's-Hertogenbosch is inmiddels een bekend begrip dankzij de gezamenlijke promotie met het SM's. De promotie via het Samenwerkingsverband Van Gogh in Brabant heeft geleid tot een sterk toegenomen belangstelling voor de Brabantse periode van Van Gogh en tot een toegenomen bezoek aan de vijf Brabantse Van Gogh-lokaties.

Museale samenwerking

In 2012 fungeert het Noordbrabants Museum als een actieve samenwerkingspartner van de andere Brabantse musea. Op basis van een heldere taakafbakening met Erfgoed Brabant geven medewerkers van het museum op verzoek praktisch collegiaal advies op het gebied van collectiebeheer, presentatie en bedrijfsvoering. Het Noordbrabants Museum streeft naar optimale collectiemobiliteit. Wat niet in het eigen museum wordt getoond, staat ter beschikking van collega-musea. In 2012 is de hele collectieregistratie gedigitaliseerd en via internet toegankelijk voor collega's en belangstellenden. Het aantal uitstaande bruiklenen is ten opzichte van 2008 met 20 % toegenomen.

Bedrijfsvoering

Het Noordbrabants Museum beschikt in 2012 over ambitieuze, gemotiveerde en klantvriendelijke medewerkers en vrijwilligers, die samen vorm geven aan een provinciaal museum met landelijke uitstraling. Hun ambities worden gedeeld door de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch. Realisatie ervan is mogelijk dankzij de toegezegde verhoging van de budgetten voor exploitatie, in combinatie met hogere eigen inkomsten uit entree, winkel, restaurant, zaalverhuur en sponsoring - uiteraard in combinatie met een efficiënte bedrijfsvoering. Het spreekt vanzelf dat een dergelijke bedrijfsvoering ondenkbaar is zonder goede en werkbare afspraken met onze collega's van het SM's, Erfgoed Brabant en Provinciaal Depot voor Bodemvondsten.

Punten van aandacht

Tot slot noemen we vier punten van bijzondere aandacht. Het betreft zaken die in deze meerjarennota reeds expliciet zijn vermeld, maar die dermate belangrijk zijn dat het goed is ze hier nogmaals te noemen. Het betreft de consequenties van vertraging van de bouwactiviteiten, de noodzaak van adequate museale voorzieningen op het gebied van beveiliging en klimaatbeheersing, de integratie van Museum voor Religieuze Kunst en Noordbrabants Museum en het moeilijke traject van sponsorwerving ter financiering van de inrichting van het museum. Met name deze vier zaken vragen de komende jaren om nauwe afstemming met onze subsidiënten.

15. MEERJARENBEGROTING 2009-2012

Deze begroting bestaat uit de navolgende hoofdstukken:

- a. Samenvatting
- b. Toelichting
- c. Specificatie

Noten

¹ Provinciale kadernota, mei 2006, p. 38.

² Zoals kunst- en natuurwandelingen met het Brabants Landschap, een muziekkuitvoering met smeltende instrumenten, kleuterrondleidingen in het kader van de opleiding onderwijsassistent aan het Koning Willem I-college.

³ *Museumbeleid 2008-2011*. Provincie Noord-Brabant, 5 oktober 2007.

⁴ Samenvatting subsidieafspraken 2009: Noordbrabants Museum. Notitie gemeente 's-Hertogenbosch, augustus 2008.

⁵ *Museumbeleid 2008-2011*. Provincie Noord-Brabant, 5 oktober 2007, p. 9-10.

⁶ *Maken en Meedoen. Hoofdlijnen Cultuurbeleid*. Gemeente 's-Hertogenbosch, oktober 2008, p. 15-17.

⁷ Mocht daarin tot ontzaming worden besloten, dan gebeurt dat op basis van de door Instituut Collectie Nederland opgestelde en door de Nederlandse musea algemeen gehanteerde 'Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO)'.

⁸ Cf. *Museumbeleid 2008-2011*. Provincie Noord-Brabant, 5 oktober 2007, p. 13.

⁹ Op grond van de huidige budgetsubsidie-afspraken met de gemeente 's-Hertogenbosch dient jaarlijks een kleine tentoonstelling en eens in de vier jaar een grote tentoonstelling te worden gewijd aan een 'Bosch' onderwerp. Deze strikte prestatie-afspraken staan soms een evenwichtig tentoonstellingsbeleid in de weg. De gemeente 's-Hertogenbosch heeft de bereidheid uitgesproken het gesprek over een herformulering van de prestatie-eisen aan te gaan.

¹⁰ *Museumbeleid 2008-2011*. Provincie Noord-Brabant, 5 oktober 2007.