



Het Noordbrabants Museum

Een museum met impact

meerjarenbeleidsnota
2022-2024

September 2021

Inhoud

1. Inleiding	4
2. Activiteiten 2022-2024.....	6
Uitvoering provinciaal en gemeentelijk beleid	6
Provinciale opdracht.....	6
2.1 Tentoonstellen van kunst en erfgoed.....	6
Ambitieuze en gevarieerde tentoonstellingsaanbod.....	7
Grote internationale tentoonstellingen.....	7
Aanpassingen vaste presentatie	7
Kunst in de buitenruimte	8
2.2 Het organiseren van educatieve activiteiten	8
Het onderwijs	8
Publieksverbreding via vmbo.....	8
Educatief aanbod op zaal.....	9
Online aanbod	9
Andere doelgroepen.....	9
2.3 Zorg voor de museale collectie	10
Versterking collectie	10
Particuliere collectie	10
Restauratie	10
Collectiebeheer.....	10
2.4 Relevante samenwerking aangaan.....	11
Onderwijs.....	11
Presentaties op andere locaties	11
Experience Tramkade	12
Bosch Experience.....	12
Buiten Museum Herlaer	12
Huiskamer van Brabant	13
2.5 Samenwerking met partners in het Museumkwartier	13
Design Museum Den Bosch	13
Maison van den Boer	13
Erfgoed Brabant en Provinciaal Depot Bodemvondsten	14
2.6 Marketing en communicatie	14
De positieve kant van het coronavirus	14
Verbeteren online presentatie	14
Merk HNBM verder uitbouwen	15
Samenwerkingen	15

2.7 Bedrijfsvoering	15
Blijven investeren in IT.....	16
Een flexibele maar stabiele formatie.....	16
Algemene reserve.....	16
Ruimtelijke voorzieningen	16
No-regret	17
2.8 Development.....	17
Onderhouden van contact.....	17
Werven voor bijzondere aankopen en projecten.....	18
Het Noordbrabants Museum Fonds	18
Aandacht voor schenken en nalaten	18
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	18
Diversiteit en inclusie.....	19
Solidariteit	19
3. Doelen.....	20
Ambities voor de periode 2022-2024	20
4. Risicobeheersing.....	22
Een nieuwe crisis	22
Aanpassing programmering.....	22
Reductie vaste lasten.....	22
Bezoekersveiligheid	22
Contact stakeholders.....	23
Medewerkers.....	23
Vervanging bestuurder	23
Collectiebeheer.....	24
Wegvallende inkomsten	24

1. Inleiding

In het voorjaar van 2020 begonnen we met de voorbereiding van een beleidsnota voor de periode 2021-2024. We constateerden dat vrijwel alle in onze vorige meerjarennota geformuleerde ambities waren gerealiseerd. Het jaarlijkse aantal bezoekers was gestegen tot 200.000, met af en toe een uitschieter naar (meer dan) 240.000 bezoekers, we besteedden aandacht aan onze Brabantse kernkunstenaars Bosch, Van Gogh en Sluijters en we slaagden erin de museumcollectie te versterken met topstukken, waaronder maar liefst drie werken van Vincent van Gogh. We meenden dat de organisatie in staat zou zijn om het succes van de afgelopen jaren vast te houden en, mede dankzij de gunstige uitgangspositie en gezonde financiële toestand, zelfs nog een lichte groei zou kunnen realiseren. Als kernbegrippen voor de nieuwe beleidsperiode 2021-2024 formuleerden wij dan ook 'consolidatie en lichte groei'.

De coronacrisis betekende een streep door onze plannen. Een sluiting van enkele maanden, gevolgd door een heropening onder strikte voorwaarden met sterk gereduceerde bezoekersaantallen en een ernstige inkomstenderving dwongen ons met andere ogen naar het beleid van de komende jaren te kijken. Hoewel wij nog steeds een positief beeld hadden van de toekomst van ons museum, beseften wij dat de komende periode moeilijk zou zijn. Dat gold voor de hele samenleving, maar in het bijzonder voor de culturele sector en daarmee ook voor een gezonde organisatie als Het Noordbrabants Museum. Gelet op alle onzekerheden van dat moment besloten directie en raad van toezicht in juni 2020 dat het vooralsnog weinig zinvol zou zijn een beleidsnota voor een periode van vier jaar te schrijven. Het leek verstandiger een tussentijds beleidsplan voor de komende anderhalf jaar te formuleren. In de nota *Anderhalf jaar op anderhalve meter*, omschreven we hoe wij in deze onzekere periode zouden omgaan met beperkingen en risico's, hoe wij onze doelstellingen onder de huidige omstandigheden zoveel mogelijk dachten te realiseren en hoe wij de organisatie niet alleen door deze crisis konden loodsen, maar haar ook konden voorbereiden op de periode daarna.

Een jaar en twee nieuwe perioden van gedwongen museumsluiting verder, mogen we constateren dat we veel van de in onze tussentijdse nota vastgelegde plannen hebben verwezenlijkt. We vernieuwden onze gehele collectiepresentatie, verwierven opnieuw een schilderij van Vincent van Gogh, werkten onze verbouwingsplannen uit en werkten verder aan een nieuwe en aantrekkelijke programmering voor de langere termijn. Bovendien zijn we in de achter ons liggende periode tot enkele nieuwe inzichten gekomen over de benadering van onze bezoekers, ontwikkelden we intern nieuwe werkwijzen en konden we onze ambities verder gestalte geven. Maar het allerbelangrijkste was toch wel dat onze bestaanszekerheid in deze moeilijke periode nooit in gevaar kwam, dankzij de niet-aflatende steun van onze stakeholders.

We zijn bijzonder dankbaar dat we de afgelopen periode genereus werden gesteund door de rijksoverheid, de gemeente 's-Hertogenbosch en de provincie Noord-Brabant. Onze subsidiënten toonden op deze wijze niet alleen hun verantwoordelijkheid en hun waardering, belangrijk was ook dat zij er nooit een misverstand over lieten bestaan dat het museum voor de samenleving van grote waarde is en daarom gesteund moet worden. Daarnaast bleven ook vaste partners als de VriendenLoterij, de vele met ons verbonden bedrijven, particulieren en vrienden ons trouw. Maar ook de steun en het enthousiasme van de bezoekers en deelnemers aan de talrijke online activiteiten mogen niet ongenoemd blijven: onze activiteiten gedurende de periode van sluiting mochten op veel bijval en geestdriftige reacties rekenen. De grote aantallen bezoekers die het museum sinds de heropening begin juni 2021 weer weten te vinden, tonen eens te meer aan hoeveel belang er wordt gehecht aan kunst en erfgoed in het algemeen en aan Het Noordbrabants Museum in het bijzonder.

Het is verheugend om te constateren dat het museum ook na de recente crisis nog steeds een gezonde organisatie is, met een enthousiast team en positieve verwachtingen voor de toekomst én - opnieuw - ambitieuze plannen. Maar voordat we die hier uiteenzetten, is het goed stil te staan bij onze oorspronkelijke opdracht, onze rol als maatschappelijke organisatie en onze verantwoordelijkheid als een van de belangrijkste culturele instellingen van Brabant en Zuid-Nederland. 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 (inter)nationale aantrekkingskracht. Waarom we dit doen? We zijn ervan overtuigd dat kunst en geschiedenis ons verrijken. Door de geschiedenis te bestuderen en er op te reflecteren worden we ons bewuster van onze eigen samenleving en onze waarden, leren we waarin we ons onderscheiden van anderen of wat juist de overeenkomsten zijn én begrijpen we dat een samenleving die onveranderlijk lijkt, tóch voortdurend in ontwikkeling is.

En zo betekent kijken naar kunst niet alleen genieten van schoonheid, maar leert het ons ook iets hoe begrippen als schoonheid, smaak en waardering in de loop der tijd kunnen veranderen. Bovendien kan de creativiteit van de makers ons verbazen en inspireren en ons wellicht zelfs uitdagen tot eigen creativiteit of het verleggen van grenzen. We zijn er dan ook van overtuigd dat Het Noordbrabants Museum een sterk maatschappelijke en educatieve functie heeft. Daarmee staan we in de traditie van het in 1837 opgerichte Provinciaal Genootschap van Kunsten en Wetenschappen in Noord-Brabant waaruit ons museum is voortgekomen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en inzet ten behoeve van de Brabantse samenleving behoort tot het DNA van onze organisatie.

Bij het nadenken over onze toekomst is het niet alleen van belang ons af te vragen waartoe wij als museum op aarde zijn, maar ook voor wíe. Uiteraard zijn dat op de eerste plaats de inwoners van onze provincie, jong en oud, gevestigd en nieuw, zonder ook maar iemand te willen uitzonderen. Voor die ruim 2 ½ miljoen Brabanders willen we de kunst en geschiedenis van Brabant in letterlijke en figuurlijke zin ontsluiten; daarnaast willen we hen actief in contact brengen met het mooie en inspirerende buiten onze provinciegrenzen. En zoals we voor Brabanders een venster op Brabant en de wereld willen zijn, zo willen we voor de wereld een venster zijn op Brabant en 's-Hertogenbosch. Maar de betekenis van ons museum reikt verder dan deze bijdrage op cultureel en educatief gebied. We zijn ons ervan bewust dat onze maatschappelijke impact groter is: als meest bezochte museum van Zuid-Nederland met jaarlijks 200.000 tot 250.000 bezoekers zijn we inmiddels uitgegroeid tot een van de grotere spelers op het gebied van toerisme en recreatie. Onze aanwezigheid en activiteiten zijn van invloed op de regionale en stedelijke economie en het vestigingsklimaat. Vanuit het principe van wederkerigheid ten opzichte van onze subsidiënten en het ons steunende bedrijfsleven mag van Het Noordbrabants Museum in dat opzicht een grote betrokkenheid en een actieve opstelling worden verwacht.

In deze meerjarennota voor de periode 2022-2024 zetten we uiteen op welke wijze we onze maatschappelijke impact nog verder kunnen vergroten, welke doelen we de komende jaren willen realiseren en op welke manier we dat gaan doen. Daarbij zijn we niet blind voor mogelijke risico's: we beseffen dat de gebeurtenissen van de afgelopen jaren zich kunnen herhalen en dat het opnieuw noodzakelijk kan blijken de bakens te verzetten. Niet alleen 'ambitie' maar ook 'flexibiliteit' is de komende jaren een sleutelwoord. Daarbij gaan we er van uit dat onze subsidiënten, sponsors, vrienden en trouwe bezoekers ons op eenzelfde plezierige en loyale wijze blijven steun als in de afgelopen periode. We zullen hun vertrouwen niet beschamen.

Charles de Mooij, directeur

2. Activiteiten 2022-2024

Uitvoering provinciaal en gemeentelijk beleid

In het in 2020 vastgestelde provinciale bestuursakkoord voor de periode 2020-2023, 'Samen, Slagvaardig en Slim', wordt cultureel erfgoed omschreven als een verbindende kracht in de Brabantse samenleving. In het in juli 2021 gepresenteerde addendum op dit bestuursakkoord, 'Samen bouwen aan de kwaliteit van Brabant', wordt de waarde van cultuur voor het welzijn van Brabanders nog eens bevestigd. Cultuur is immers niet alleen een belangrijke vrijetijdsbesteding: zij heeft intrinsieke waarde, vormt een bron van inspiratie en zelfreflectie en wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor een goed woon-, vestigings-, werk- en leefklimaat. Dagelijks trekken Brabanders en nationale en internationale bezoekers erop uit om zich in onze provincie en stad te laten verwonderen en inspireren. Ook in ons museum. Als organisatie binnen de provinciale infrastructuur van Noord-Brabant zien wij het dan ook als onze opdracht om het tot onze beschikking staande potentieel – bestaande uit de collectie, het museumcomplex, de financiële middelen en de deskundigheid van ons team – optimaal te benutten. We zetten het met name in voor het behoud, beheer, kennisontwikkeling, ondersteuning, advies en ontsluiting van het aan ons toevertrouwde culturele erfgoed. Zo zorgen we voor draagvlak en verbinding met de provinciale en stedelijke samenleving en bedrijvigheid in stad en provincie én kunnen we de continuïteit van het museum voor de toekomst waarborgen. Hoe we dit op de (middel)lange termijn gaan doen, zetten we uiteen in deze meerjarennota voor de periode 2022-2024.

Provinciale opdracht

De door de provincie Noord-Brabant aan Het Noordbrabants Museum als onderdeel van de provinciale basisinfrastructuur jaarlijks in deze beleidsperiode verleende opdrachten, behelzen de volgende onderdelen:

1. Het tentoonstellen van kunst en erfgoed. Bezoekers worden in aanraking gebracht met de geschiedenis van Brabant en met de kunst die de Brabantse samenleving tot op de dag van vandaag voortbrengt.
2. Het organiseren van educatieve activiteiten. Bezoekers, jong en oud, krijgen de gelegenheid de Brabantse kunst en geschiedenis actief te ontdekken. Dit leidt tot meer betrokkenheid en participatie bij erfgoed.
3. Zorg voor de museale collectie. De cultuurhistorisch hoogwaardige collectie, die zicht geeft op het verhaal van de geschiedenis van Noord-Brabant, wordt beheerd, behouden en aangevuld.
4. Relevante samenwerking aangaan. Doordat topinstellingen en basisinstellingen kennis delen en samenwerken wordt gebouwd aan een nóg sterkere identiteit in Noord-Brabant.
5. Samenwerking met partners in het Museumkwartier en de Griffie. Er wordt gestreefd naar doelmatigheid, efficiency en samenwerking om doelen te realiseren.

2.1 Tentoonstellen van kunst en erfgoed

Nu de coronamaatregelen worden afgebouwd en de bezoekers weer de weg naar het museum weten te vinden, zet het museum zijn beleid van ambitieus programmeren weer voort. Want hoewel we realistisch zijn over mogelijke risico's (zie ook paragraaf 4, risicobeheersing), hebben we onze ambities voor de langere termijn bepaald niet opgegeven. We gaan dan ook door met de voorbereidingen voor de mooie kleine én de grote ambitieuze tentoonstellingen die we voor 2022, 2023 en 2024 hebben gepland. Het Noordbrabants Museum wil ook in de toekomst spraakmakende tentoonstellingen blijven organiseren die tenminste kostendekkend zijn, die bijdragen aan de naamsbekendheid en positionering van het museum en aan verdere vergroting van de eigen inkomsten.

Ambitieuze en gevarieerde tentoonstellingsaanbod

Het succes van ons museum wordt in belangrijke mate bepaald door de kwaliteit en het verrassende karakter van onze tentoonstellingen. We blijven investeren in onderscheidende exposities die een zo ruim en divers mogelijk publiek trekken. Jaarlijks maken we drie grote tentoonstellingen, drie middelgrote en vijf kleine exposities. De onderwerpen sluiten aan bij onze doelstelling, missie en visie en hebben betrekking op de kunst en geschiedenis van Brabant en de Zuidelijke Nederlanden, maar ook op actuele, internationale thema's. In de reeks *Brabantse Nieuwe* bieden we jonge kunstenaars uit Brabant hun (veelal) eerste museale podium. In de reeks met de Renschdael Art Foundation tonen we werk van succesvolle internationale kunstenaars wier werk niet eerder in Nederland op een solo-expositie te zien was. Daarnaast tonen we met regelmaat Belgische moderne en hedendaagse kunst en kunstenaars; zo verbinden we de oude kunst uit de Zuidelijke Nederlanden met de hedendaagse kunst van deze regio. We noemen ons dan ook al vele jaren 'het meest Belgische museum van Nederland'. Uiteraard is het jaarlijks maken van elf tentoonstellingen een kostbare zaak. Om de kosten en risico's te beheersen maken we naast tentoonstellingen met buitenlandse bruiklenen ook exposities uit het bezit van particuliere verzamelaars of op basis van de eigen collectie. Op deze manier hoeft minder te worden bezuinigd op individuele tentoonstellingsbudgetten en daarmee op de kwaliteit van de exposities. Dit is met name van belang voor de grotere tentoonstellingen, exposities waarvoor de meeste bezoekers worden verwacht en die een groot deel van de jaarlijks nagestreefde 200.000 bezoekers genereren.

Grote internationale tentoonstellingen

Tenminste één in de twee jaar maken we een heel grote tentoonstelling met internationale aantrekkingskracht; veelal is dit een kostbare expositie met een lange voorbereidingstijd en met bijzondere bruiklenen, waarvoor werving van externe fondsen onontbeerlijk is. Voorbeelden hiervan zijn de expositie over de Belgische kunstenaar Wim Delvoye in 2022, bij gelegenheid van de tienjarige samenwerking met de Renschdael Art Foundation, de expositie over de Breugheldynastie in 2023 en de tentoonstelling over de Bourgondiërs die voor 2024/2025 is gepland. Met opzet gebruiken we in dit verband niet de term *blockbuster*: dit suggereert dat grote financiële risico's worden genomen om honderdduizenden bezoekers te trekken. Daarvan is hier geen sprake: *blockbusters* kunnen ontstaan, maar vallen niet te voorspellen of te programmeren.

Aanpassingen vaste presentatie

Van de circa 200.000 bezoekers die jaarlijks het museum bezoeken, komt het overgrote deel voor de wisseltentoonstellingen. Toch komen jaarlijks vele tienduizenden bezoekers – met name de cultuurtoeristen en onderwijsgroepen – speciaal voor de vaste collectie en bezichtigen de meeste tentoonstellingsbezoekers na afloop ook de zalen met de eigen collectie. De wens van regelmatige bezoekers om ook in de vaste presentatie verrast te worden, nieuwe inzichten en de verwerving van nieuwe kunstwerken of historische objecten zijn reden om de collectieopstelling met enige regelmaat te vernieuwen. In de loop van 2019-2021 is vrijwel de gehele uit 2013/2014 daterende semipermanente presentatie van het museum vernieuwd. Dat geldt onder meer voor de inrichting van de zalen op de begane grond en de eerste verdieping en voor de educatieve ruimten op de tweede verdieping van het gouvernement, maar ook voor de twee grote zalen in de uit 1987 daterende Quistvleugel. Op de begane grond heeft de hedendaagse kunst een plaats gekregen, terwijl de verdieping geheel is gewijd aan Vincent van Gogh en diens Brabantse periode. De herinrichting van het Verhaal van Brabant, een presentatie over de geschiedenis van Brabant van prehistorie tot heden, op de eerste verdieping van de uit 2013 daterende tentoonstellingsvleugel, vormt het sluitstuk van deze grote operatie. Dat betekent overigens niet dat hiermee een einde komt aan de aanpassing van de vaste presentatie: die gaat de komende jaren gewoon door zij het op een minder omvangrijke schaal. Zo wordt vanaf 2022 op de benedenverdieping van de Quistvleugel elk jaar een nieuwe presentatie van zeer hoogwaardige

internationale hedendaagse kunst uit particulier bezit getoond, waardoor de eigen collectie een internationale context krijgt en de kwaliteit van ons aanbod aanzienlijk zal stijgen. Daarnaast zullen nieuwe inzichten en nieuwe aanwinsten ook de komende jaren tot kleine aanpassingen in de opstelling leiden.

Kunst in de buitenruimte

Het museum beschikt over een prachtige tuin en enkele fraaie aangrenzende pleinen die tevens plaats bieden aan sculpturen uit eigen collectie. De komende jaren worden hierin mogelijk enkele belangrijke veranderingen doorgevoerd, te beginnen met de plaatsing (eind 2021) van een lichtkunstwerk door Simon Heijdens op het aan de Waterstraat gelegen pleintje aan de Binnendieze. Daarnaast worden de mogelijkheden onderzocht om op het voorplein van het museum een sculptuur van de internationaal gevierde kunstenaar Mark Manders (Volkel 1968) te plaatsen: *Tilted Head*. Door het prominent plaatsen van de werken van Heijdens en Manders nabij de klassieke gevels van het gouvernementspaleis benadrukt het museum zijn aandacht voor zowel oude kunst als erfgoed en worden passanten en potentiële bezoekers verleid om ook eens binnen de muren te komen kijken. Daarnaast begeeft het museum zich verder in de semipublieke ruimte en werkt het mee aan een nóg optimalere beleving van de Bossche binnenstad. Indien het werk van Manders wordt verworven, betekent dit de verplaatsing van de thans op het voorplein staande beelden van Henk Visch en Tom Claassen. Deze door het museum én zijn bezoekers zeer gewaardeerde beelden krijgen dan een plaats in de museumtuin; bij deze gelegenheid zal in overleg met onze landschapsarchitect opnieuw worden gekeken naar de inrichting i.c. naar de plaatsing van de verschillende beelden.

2.2 Het organiseren van educatieve activiteiten

Een van de belangrijke taken van het museum is de overdracht van kennis, informatie en inspiratie, zowel aan individuele bezoekers als aan het onderwijs. De coronacrisis heeft ons ertoe aangezet te werken met nieuwe (digitale) overdrachtsmiddelen, die we, naast al bewezen producten, ook post-corona blijven inzetten.

Het onderwijs

In 2020 zijn we gestart met de vernieuwing en aanpassing van ons onderwijsaanbod ten behoeve van het basis- en voortgezet onderwijs en ten behoeve van het beroepsonderwijs. Daarbij zijn nieuwe doelgroepen gedefinieerd (zoals het beroepsonderwijs) maar worden ook de overdrachtvormen aangepast. Bij het nieuwe aanbod is bovendien rekening gehouden met mogelijke coronabeperkingen. Naast educatieve activiteiten in het museum, op zaal en/of in de educatieve ruimten (workshops, museumlessen, museumgame), wordt ook de mogelijkheid geboden van online activiteiten en van museumlessen in de klas, verzorgd door museumdocenten aan de hand van echte kunstwerken of replica's. Deze vormen van educatie bieden Brabantse scholen die wat verder moeten reizen de kans het museum 'in de school' te halen. Om onderwijsgevend attent te maken op het ruime en aantrekkelijke aanbod, brengen medewerkers van het museum in 2022 een bezoek aan directies van scholen en aan intermediairs in de verschillende Brabantse gemeenten. Waar nodig wordt het nieuwe en uitgebreide aanbod in overleg met het onderwijs verder aangepast.

Publieksverbreding via vmbo

Voor de periode 2021-2024 hebben wij onszelf ten doel gesteld een meer divers publiek te bereiken, te beginnen met vmbo-leerlingen. Hiervoor kreeg het museum een vierjarige subsidie van de rijksoverheid in het kader van de landelijke Culturele Basis Infrastructuur (BIS), waarbij de provincie Noord-Brabant zorgde voor matching. Het project is opgezet door Het Noordbrabants Museum en wordt uitgewerkt met collega-musea in Noord-Brabant, in de eerste fase met Design Museum Den Bosch, in de tweede fase ook met Stedelijk Museum Breda, Van Abbemuseum en Museum Helmond, in co-creatie met docenten en leerlingen van het vmbo.

Zo mogelijk wordt het project daarna ook uitgevoerd met andere musea in Brabant. Door de vmbo'ers als leerlingen bij het museum en zijn collectie te betrekken, stimuleren we hun creativiteit en laten we zien dat het museum er ook voor hen is. Zo dragen we bij aan de culturele ontwikkeling van deze jongeren en breiden we de groep van toekomstige volwassen museumbezoekers uit. Uiteindelijk zorgen we er samen voor dat eind 2024 de bezoekersgroep van Brabantse musea groter en qua sociale en culturele achtergrond rijker is.

Educatief aanbod op zaal

Door de coronacrisis ontstond de behoefte onze bezoekers in het museum op een veilige manier de tentoonstellingen te laten ervaren, zonder per se gebruik te hoeven maken van koptelefoons of touchscreens. We ontwikkelden een online museumgids die zowel in het museum als thuis via de eigen smartphone te benaderen is. De komende periode wordt deze gids doorontwikkeld, maar onderzoeken we ook of deze webapp toekomstbestendig is of door ander aanbod moet worden vervangen. Daarnaast bieden we in de tentoonstellingen en vaste presentaties educatieve verdieping, uiteraard via de bij de bezoekers nog altijd favoriete wandteksten en bijschriften, maar ook door het vertonen van korte introductiefilms, historisch beeldmateriaal, animaties en (kunstenaars)interviews. Rondleidingen blijven een gewaardeerde vorm van informatieoverdracht. We blijven ze de komende jaren dan ook aanbieden, zowel binnen de vaste presentatie als door de wisseltentoonstellingen. Rondleidingen blijken overigens met name populair onder oudere bezoekers, reden om te onderzoeken of voor de wat jongere volwassen bezoekers een ander type rondleiding of activiteit gewenst is. Voor families bieden we onder meer speurtochten aan binnen de vaste presentatie en de wisseltentoonstellingen, maar ook junior-audiotours.

Online aanbod

In 2021 zijn we gestart met het organiseren van gratis online lezingen en webinars, als alternatief voor een museumbezoek dat als gevolg van COVID-19 nog niet voor iedereen vanzelfsprekend is. Het blijkt ook een uitstekende manier om bezoekers reeds voor hun voorgenomen bezoek meer te vertellen over wat er in het museum te zien is, of om diegenen voor wie een bezoek niet meer (of nog niet) mogelijk is, bij ons museum te blijven betrekken. De grote belangstelling voor onze online lezingen en het enthousiasme van de deelnemers is reden om hier mee door te gaan. Wel onderzoeken we hoe bezoekers gestimuleerd kunnen worden tot het doen van een (in eerste instantie vrijwillige) financiële bijdrage teneinde daarmee de kosten te dekken.

Andere doelgroepen

Tijdens reguliere openingstijden kan een museumbezoek heel vermoeiend zijn door de vele indrukken die een bezoeker in korte tijd te verwerken krijgt. Dit geldt met name voor mensen met autisme, burn-out, hersenletsel, (chronische) ziekte of beperking. Om ook hen te laten genieten van het museum organiseren we in 2022 een aantal prikkelarme openstellingen. Wanneer deze aan een behoefte voldoen, worden deze openstellingen een vast onderdeel van het aanbod. Voor de coronacrisis organiseerden we in samenwerking met stichting Museum Plus Bus rondleidingen voor belangstellenden die niet zelfstandig naar het museum kunnen komen. Toen dergelijke bezoeken niet meer mogelijk bleken, werd het aanbod aangepast: tijdens de *Topstukken on tour* werden replica's van kunstwerken van verschillende musea naar senioren in woonzorgcentra gebracht. Samen met Club Goud pakten we het nog grootser aan door middel van een *Pop-up Expo* met replica's van onze museumcollectie die sinds 2020 langs diverse Brabantse verzorgingshuizen reizen. De komende jaren blijven we ons samen met onze partners inzetten voor deze doelgroep en onderzoeken we wat we kunnen betekenen voor andere doelgroepen waarvoor het huidige activiteiten aanbod niet toereikend is. De coronacrisis heeft aangetoond dat we zowel binnen als buiten de museummuren relevant zijn, zowel voor bestaande als nieuwe doelgroepen, en dat het zinvol is om die vele belangstellenden op uiteenlopende manieren te blijven bedienen.

2.3 Zorg voor de museale collectie

Belangrijke kerntaken van het museum zijn het tonen, beheren én versterken van de collectie. Of het museum nu open is of tijdelijk dicht, het is noodzakelijk om voortdurend aandacht aan de collectie te besteden. Dat zorgde overigens ook in de coronaperiode niet voor al te grote problemen. Wel bleken de reisbeperkingen het moeilijk te maken om buitenlandse bruiklenen te (laten) begeleiden en om mogelijke aanwinsten die in het buitenland werden aangeboden ter plaatse te gaan inspecteren. Samenwerking met andere Nederlandse musea en betrouwbare buitenlandse experts alsmede gebruik van digitale middelen bij inspectie kan wellicht enig soelaas bieden.

Versterking collectie

In het najaar van 2021 wordt een nieuw collectieplan voor de periode 2021-2025 vastgesteld. Evenals in het vorige collectieplan wordt de verwerving van topwerken hierin een prioriteit genoemd. Met name de verdere versterking van de Van Goghcollectie heeft onze volle aandacht, al beseft eenieder dat hier aanzienlijke bedragen mee zijn gemoeid. Bij de versterking van onze collectie zijn we uiteraard afhankelijk van het aanbod, maar ook van de financiële mogelijkheden die ons worden geboden door onze stakeholders: subsidiënten, sponsors, VriendenLoterij, fondsen, bedrijven, particulieren en vrienden van het museum. Aankopen komen niet ten laste van de exploitatie. Waar directie en conservatoren constant oog hebben voor de versterking van de collectie, is de afdeling development voortdurend op zoek naar financiële mogelijkheden daartoe, alsmede naar schenkingen en nalatenschappen ten behoeve van ons museum. Dankzij de hiervoor vermelde steun van onze sponsors, leden van de businessclub en de particuliere Brabantcirkel groeit Het Noordbrabants Museum Fonds verder, waardoor de collectie ook in de toekomst met betekenisvolle werken kan worden versterkt.

Particuliere collectie

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat het museum speciale aandacht heeft voor de verwerving van particuliere topcollecties en de wijze waarop deze voor een langdurige periode dan wel definitief aan ons museum kunnen worden verbonden. In 2022 hopen wij een uitzonderlijke particuliere verzameling van internationale kwaliteit blijvend aan het museum te kunnen verbinden, waarbij in eerste instantie sprake is van een wisselend bruikleen van circa 70 werken, maar op langere termijn van verwerving van de gehele, al even waardevolle als omvangrijke collectie. Dit betekent echter dat het museum actief op zoek moet naar uitbreiding van zijn presentatiemogelijkheden, waarbij ondersteuning door de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch onontbeerlijk is.

Restauratie

Bij acute schade aan een object wordt altijd per omgaande een restauratietraject opgestart; datzelfde geldt wanneer een object exposabel moet worden gemaakt in verband met opname in een expositie of vaste presentatie. Op basis van de bestaande restauratieplanning en de daaraan verbonden prioriteitenlijst wordt de komende jaren een aantal objecten uit de collectie gerestaureerd. De kosten hiervan worden betaald uit het gecombineerde aankoop- en restauratiefonds; waar mogelijk wordt financiële steun aangevraagd bij fondsen of particulieren.

Collectiebeheer

Binnen de tentoonstellingen, de vaste presentaties en het depot vinden voortdurend bewegingen plaats. Externe bruiklenen komen en gaan, er worden werken uitgeleend, er worden objecten schoongemaakt en er worden werken gewisseld op zaal. In overleg met collega-musea zijn richtlijnen ontwikkeld voor het werken met collectie en voor specifieke werkzaamheden op zaal. Werkzaamheden kunnen op basis van deze richtlijnen

op een veilige manier worden uitgevoerd, zowel door eigen medewerkers als door externe collega's, transporteurs en restauratoren. Dankzij een goed werkende IT-structuur kan de collectieregistratie zowel vanuit kantoor als vanuit huis worden uitgevoerd. De afgelopen periode is de bestaande registratie verbeterd, zijn achterstanden grotendeels weggewerkt en werden werkprocessen verder gedigitaliseerd. De digitalisering van de papieren object- en bruikleendossiers wordt de komende beleidsperiode voortgezet en afgerond. Een volgende stap is de ingebruikname van een nieuwe applicatie voor collectieregistratie, realisatie van extra backup-mogelijkheden van onze collectiebestanden en vervanging van verouderd fotomateriaal op de eigen website (hnbm.nl) en op die van onze partner Erfgoed Brabant (brabantserfgoed.nl). Een belangrijk onderdeel van het collectiebeheer tenslotte betreft het toezicht op de beheercondities en de veiligheid. Met name veiligheid blijft een punt van voortdurende aandacht en zorg; musea worden met enige regelmaat geconfronteerd met uiteenlopende vormen van ongewenste belangstelling. Wat de beheercondities betreft dient de komende periode in nauwe samenwerking met de Stichting Beheer Museumkwartier aandacht te worden geschonken aan de klimaatinstallaties, die na negen jaar van intensief gebruik aan vervanging toe zijn. Dit biedt ook de kans om door toepassing van nieuwe technieken het energiegebruik te beperken.

2.4 Relevante samenwerking aangaan

Als provinciaal museum stellen wij onze expertise graag beschikbaar aan collega-musea in Noord-Brabant, rechtstreeks dan wel via onze collega's van Erfgoed Brabant. De inmiddels gerealiseerde volledige digitale ontsluiting van de collectie maakt het voor collega-musea eenvoudiger om zicht te krijgen op onze collectie en bruiklenen aan te vragen ten behoeve van exposities of semipermanente presentaties. Wij blijven ruimhartig met dergelijke verzoeken omgaan, al zijn wij enigszins terughoudend waar het objecten uit onze eigen vaste presentatie betreft. Onze conservator 19de- en begin 20ste-eeuwse kunst, tevens Van Goghspecialist, blijft de komende jaren inhoudelijke ondersteuning bieden aan de andere Van Goghlocaties in Brabant (het Vincent van GoghHuis in Zundert, Vincents Tekenlokaal in Tilburg, de Van Gogh Kerk in Etten-Leur en het Vincentre in Nuenen). Desgewenst adviseren wij – samen met collega's van het Van Gogh Museum – over de inhoud van de nieuwe presentaties op de desbetreffende erfgoedlocaties. Ook blijft ons museum op directieniveau bestuurlijk betrokken bij de Van Gogh Sites Foundation en participeren wij in Van Gogh Nationaal Park.

Onderwijs

Bij de ontwikkeling en uitvoering van nieuwe museale onderwijsproducten werken we samen met diverse, veelal Bossche partijen, waaronder uiteenlopende partijen als Koning Willem I College, Erfgoed Brabant, Theater Artemis en diverse partnerscholen. Zoals hiervoor onder educatie aangegeven ontvangt Het Noordbrabants Museum in de periode 2021-2024 een bijdrage van het Ministerie van OCW vanuit de Culturele Basisinfrastructuur (BIS), aangevuld met een bijdrage van de provincie Noord-Brabant, voor een samenwerkingsproject met Design Museum Den Bosch, Stedelijk Museum Breda, Van Abbemuseum en Museum Helmond. Zo mogelijk betrekken wij in de laatste fase ook andere Brabantse musea bij het project.

Presentaties op andere locaties

Van oudsher behoren de oudere, veelal gepensioneerde bezoekers tot de belangrijkste doelgroep van de Nederlandse musea. Deze doelgroep zal de komende jaren verder in omvang toenemen. Tegelijk zien we de samenstelling, de digitale vaardigheid én de belangstelling van deze doelgroep geleidelijk veranderen. Daarnaast blijkt er een omvangrijke groep te bestaan van potentiële bezoekers met een latente culturele belangstelling, mensen die het traditionele museaal aanbod onvoldoende kennen of als te moeilijk, te saai of eenzijdig ervaren. Dat vraagt om een verdere diversificatie van onze activiteiten, binnen maar ook buiten de museummuren. Waar wij onze activiteiten tot nu toe uitsluitend organiseerden in het eigen museumcomplex,

zullen we onze kennis, collectie en activiteiten ook op andere locaties en via andere kanalen aanbieden. Daarbij kunnen we niet volstaan met een online aanbod: het potentieel geïnteresseerde publiek geeft nog steeds de voorkeur aan ‘echte’ ontmoetingen en ervaringen. We zullen ons dus meer en vaker moeten manifesteren met andersoortige presentaties op andere locaties, ook in de buitenruimte. De plannen hiervoor werken we nader uit, waar mogelijk samen met andere organisaties en particuliere ondernemers.

Experience Tramkade

Zo onderzoeken we samen met particuliere ondernemers de haalbaarheid van een experience op de Tramkade in 's-Hertogenbosch. De afgelopen jaren zijn in het buitenland verschillende zogeheten ‘immersive experiences’ gerealiseerd, zowel van permanente als van tijdelijke aard. Succesvol zijn met name de projecten van de Franse organisatie Culturespaces, die verschillende experiences exploiteert, waaronder de Ateliers de Lumières in Parijs en (vanaf april 2022) de Westergasfabriek in Amsterdam. In deze experiences wordt de bezoeker door middel van projectie en begeleidende muziek ondergedompeld in de kunst en beeldtaal van vooraanstaande en vernieuwende kunstenaars. Veel van hun bezoekers komen zelden of nooit in musea, maar blijken enthousiast over het getoonde; de experience blijkt hun eerste kennismaking met de beeldende kunst, een kennismaking die naar meer smaakt. De realisatie van een experience biedt Het Noordbrabants Museum de mogelijkheid om tenminste twee van zijn kernkunstenaars, te weten Jheronimus Bosch en Vincent van Gogh, maar wellicht ook moderne digitale kunstenaars aan een breed publiek te presenteren.

Bosch Experience

In het najaar van 2021 wordt een businesscase uitgewerkt voor een aan de kunst van Jheronimus Bosch gewijde experience in een voormalige gieterij op de Tramkade in 's-Hertogenbosch. Voor deze experience kan gebruik worden gemaakt van de digitale afbeeldingen van het Bosch Research and Conservation Project, die in 2019 door de gelijknamige stichting aan het museum in eigendom werden overgedragen. Hiermee wordt invulling gegeven aan de ‘legacy’ van het Jheronimus Boschjaar 2016 en wordt een nieuw publiek in aanraking gebracht met de kunst van deze belangrijke Brabantse kunstenaar. Voor de realisatie en exploitatie van de experience wordt een zelfstandige rechtspersoon opgericht, waarin het museum samen met particuliere ondernemers participeert. Voor de noodzakelijke investeringen wordt onder meer een beroep gedaan op fondsen en bijdragen van particulieren. De opbrengsten van de door het museum uit eigen vermogen geïnvesteerde middelen komen uiteraard ten goede aan de Stichting Noordbrabants Museum. Het streven is om de Bosch Experience najaar 2022, uiterlijk voorjaar 2023 te kunnen openen.

Buiten Museum Herlaer

In 2021 is een intentieovereenkomst getekend tussen het museum en Brabants Landschap met betrekking tot de vorming van een landschapspark met een cultureel karakter: Buiten Museum Herlaer. Dit landschapspark zal worden gerealiseerd op de landgoederen Oud-Herlaer en Haanwijk in de gemeente Sint-Michielsgestel. De twee aaneengesloten landgoederen (samen 74 hectare) zijn fraai gelegen aan de rivier De Dommel en zijn eigendom van Brabants Landschap. De partners beogen de geleidelijke realisatie van een sculpturenpark met hoogwaardige, zogeheten site specific sculptures, ontworpen door internationaal befaamde kunstenaars. Het streven is om het gebied de eerste jaren gratis toegankelijk te laten zijn en pas na plaatsing van een vijf- a zevental werken tot exploitatie van een gesloten park met betaalde toegang over te gaan. In 2019-2020 heeft MTD Landschapsarchitecten in opdracht van beide partners een inrichtingsontwerp voor het gebied gemaakt, op basis waarvan in het voorjaar van 2021 is gestart met de aanleg van enkele verharde paden en een boomgaard bij het voormalig kasteel en huidige boerderij Oud-Herlaer. De komende jaren restaureert Brabants Landschap deze boerderij om hier bezoekersvoorzieningen voor Buiten Museum Herlaer te kunnen inrichten. Daarnaast is voor eind 2021/begin 2022 de realisatie van een veerverbinding met kasteel Maurick voorzien.

In 2022 verleent Het Noordbrabants Museum, na afstemming met Brabants Landschap, opdracht voor de eerste sculptuur, die zal worden geplaatst na de afronding van de restauratie van de boerderij Oud-Herlaer. De realisatie van deze plannen is overigens afhankelijk van goedkeuring van een bestemmingsplanwijziging van de gemeente Sint-Michielsgestel.

Huiskamer van Brabant

We kiezen er dus voor om ook op andere plekken in Brabant zichtbaar en actief te zijn. Daarnaast maken we uiteraard gebruik van ons sterke netwerk binnen de culturele sector en van de mogelijkheden die ons eigen museumcomplex biedt. Het succes van De Bossche Zomer laat zien dat er met een flinke dosis creativiteit en samenwerking met de culturele partners veel mogelijk is. We gaan daartoe de (buiten)ruimten van ons complex nog meer benutten, waarbij we ook van onze partners een niveau eisen dat recht doet aan de kwaliteit en uitstraling (en de kwetsbaarheid) van ons complex en rekening houdt met de belangen van omwonenden. We bekijken samen met partners als IVC, Jazz in Duketown, Theaterfestival Boulevard, philharmonie zuidnederland en andere culturele organisaties wat de mogelijkheden zijn en hoe een adequaat verdienmodel kan worden gehanteerd. Met dit gebruik van het museumcomplex positioneert Het Noordbrabants Museum zich steeds nadrukkelijker als huiskamer van Brabant en 's-Hertogenbosch.

2.5 Samenwerking met partners in het Museumkwartier

Het Museumkwartier biedt onderdak aan vijf organisaties. Elke organisatie kent een eigen financieringsmodel en eigen doelstellingen: de twee musea zijn gericht op het ontvangen van bezoekers, de overige drie verlenen hun diensten aan andere organisaties. De vijf organisaties delen de wens hun bedrijfsvoering zo efficiënt mogelijk in te richten, zo nodig gebruik te maken van elkaars expertise en faciliteiten, maar tegelijk ten opzichte van elkaar een zo hoog mogelijke mate van zelfstandigheid te bewaren. Dat betekent dat de samenwerking vooral is gericht op facilitaire zaken, waarbij voor Het Noordbrabants Museum als grootste organisatie een wat grotere rol is weggelegd. Daarnaast is sprake van een vanuit Het Noordbrabants Museum geëntameerde inhoudelijke samenwerking met Design Museum Den Bosch en Erfgoed Brabant. Verhuur en onderhoud van het Museumkwartier worden verzorgd vanuit een zelfstandige Stichting Beheer Museumkwartier (SBMK). Met het oog op de continuïteit dient de komende jaren met de eigenaren van het gebouw, provincie Noord-Brabant en gemeente 's-Hertogenbosch, te worden overlegd over de directievoering van SBMK. Het Noordbrabants Museum is bereid hierin de coördinerende rol te spelen.

Design Museum Den Bosch

Het sinds 2012 bestaande reguliere overleg tussen de directies van de twee musea wordt voortgezet. Doel van dit overleg is optimalisering van de samenwerking en afstemming van museale activiteiten en bedrijfsvoering. In 2022 wordt onder meer aandacht besteed aan de optimalisering van het resultaat van de gezamenlijke MuseumShop en de daarmee verbonden webshop. In de periode 2022-2024 wordt ook de samenwerking tussen de twee educatieve afdelingen voortgezet, met name bij de ontwikkeling van het aanbod voor het vmbo-onderwijs in het kader van het BIS-project. Daarnaast is er samenwerking op het vlak van communicatie en bij de organisatie van gratis avondopenstellingen en grootschalige evenementen in het complex.

Maison van den Boer

De coronacrisis en de sluiting van de musea raakte in het Museumkwartier niet alleen ons museum en het Design Museum Den Bosch maar ook Maison van den Boer als uitbater van de MuseumBrasserie. In 2020 en 2021 hebben we Maison van den Boer en twee andere horecaexploitanten in de Verwersstraat ondersteund door ons voorplein om niet ter beschikking te stellen voor het tijdelijke pop-up restaurant 'Thuis bij Van

Drakestein'. Het terras op het voorplein van het museum is een succes gebleken. We onderzoeken of dit in de volgende jaren kan worden voortgezet, waarbij we uiteraard afhankelijk zijn van vergunningverlening door de gemeente 's-Hertogenbosch. Voorwaarde is echter dat museaal gebruik van het voorplein mogelijk blijft, dat exploitatie van de horeca op het voorplein in overeenstemming blijft met de door het museum gewenste uitstraling en kwaliteit én vanaf 2022 bijdraagt aan de eigen inkomsten van het museum.

Erfgoed Brabant en Provinciaal Depot Bodemvondsten

Waar de samenwerking met het Provinciaal Depot Bodemvondsten vooral van facilitaire aard is, werken we met Erfgoed Brabant al jaren intensief samen bij de ontwikkeling van aanbod op het gebied van erfgoed-educatie. Deze samenwerking wordt in de beleidsperiode 2022-2024 voortgezet, te beginnen in 2022 met de ontwikkeling van nieuw onderwijsaanbod bij *Het Verhaal van Brabant*. Op het gebied van de digitale ontsluiting van de collectie continueren we de samenwerking in het kader van de Brabant Cloud. Zo kan onze volledige collectie van circa 30.000 objecten zowel worden doorzocht via de eigen website als via brabantserfgoed.nl. Weliswaar biedt de eigen website uitgebreidere zoekmogelijkheden, maar via brabantserfgoed.nl kunnen dwarsverbanden worden gelegd met andere Brabantse erfgoedcollecties. Daarnaast wordt de samenwerking met Erfgoed Brabant gezocht in het kader van een door Het Noordbrabants Museum met Stedelijk Museum Breda ontwikkeld initiatief waarbij in de beleidsperiode 2022-2024 jonge historici worden opgeleid tot specialisten op het gebied van de geschiedenis van Brabant en de Zuidelijke Nederlanden. Door het opleiden van een nieuwe generatie historici bieden we Brabantse musea en andere erfgoedinstellingen de gelegenheid om openvallende plaatsen in te vullen en hebben jonge historici uitzicht op werkgelegenheid.

2.6 Marketing en communicatie

De positieve kant van het coronavirus

De noodgedwongen sluiting van het museum als gevolg van de COVID-19-pandemie heeft ons enkele belangrijke inzichten opgeleverd. We constateerden onder meer dat:

- kunst, blijkens recent wetenschappelijk onderzoek, in moeilijke tijden voor geluksgevoel zorgt;
- er grote waardering bestaat voor musea in het algemeen en voor ons museum in het bijzonder: de gemeten NPS (klantloyaliteit) bedraagt in ons geval 60, bij een landelijk gemiddelde van 47;
- vrijwillige financiële bijdragen via hnbm.nl/steun toenamen;
- online activiteiten tot een hogere bezoekingententie leiden; en
- een grote groep die zich verbonden voelt met ons museum, niet (meer) in staat is ons te bezoeken.

Deze nieuwe kennis, gecombineerd met de wetenschap dat de levensverwachting de komende decennia waarschijnlijk blijft stijgen, heeft ons doen besluiten anders naar online bezoekers te kijken. Tot voorheen zagen we onze website vooral als een voorbereiding op een museumbezoek. Inmiddels zijn we ervan overtuigd dat een goede onlinepresentatie steeds belangrijker wordt en vinden we het onze taak ook mensen die niet meer naar ons museum kunnen komen via onze website en op andere manieren te blijven inspireren door middel van kunst en erfgoed (zie ook paragraaf 2.2).

Verbeteren online presentatie

De komende beleidsperiode wordt gewerkt met online jaarplannen. Ook handhaven we het in 2021 verhoogde online campagnebudget, waarmee we een toenemend bereik nastreven tussen de 10.697.612 en 14.379.084 impressies (richtaantal 2022, zie werkplan 2022). Vanaf 2022 gaan we onze onlinepresentatie dan ook anders inrichten en zullen we deze geleidelijk verder uitbreiden. We houden dezelfde doelgroepen aan, maar gaan hen nog meer inspireren. De huidige website is zo ingericht dat deze altijd converteert naar fysiek museumbezoek.

In onze nieuwe manier van presenteren blijft dat uiteraard de belangrijkste doelstelling, maar daarnaast zorgen we dat er ook voor mensen die niet meer kunnen komen genoeg te ontdekken valt. Denk hierbij aan online lezingen (minimaal 2.500 views in 2022), publiceren van online artikelen, online opening, online tours en het tot leven brengen van onze eigen collectie. Hiertoe investeren we in extra medewerkers en materialen. Dit moet ertoe leiden dat onze online bezoekers meer tijd besteden (doelstelling gemiddeld 90 seconden) en zich sterker verbonden voelen met Het Noordbrabants Museum, waardoor ze zich inschrijven voor de nieuwsbrief (doelstelling +10% abonnees per jaar) en converteren naar de steunmodule (doelstelling +8% per jaar). Mensen die nog wel in staat zijn tot fysiek museumbezoek, zullen naar verwachting na het zien van onze content nog sneller bereid zijn ons te bezoeken.

Merk verder uitbouwen

De merkidentiteit van het museum wordt aangescherpt: we richten ons nog meer op wat gastvrijheid voor ons en onze bezoekers betekent en hoe we dit door het gehele museum kunnen uitdragen. In 2022 wordt dit per afdeling uitgewerkt en doorgevoerd, met als eerste doel dat alle stappen van het museumbezoek (off- & online) naadloos op elkaar aansluiten. Zo wordt voor iedereen duidelijk dat Het Noordbrabants Museum geen doorsneemuseum is, maar een museum waar je jezelf herkent in de verhalen, waar je verrast wordt door het aanbod en de kwaliteit van de presentatie en waar je na elk bezoek naar buiten stapt met een positief gevoel en nieuwe inzichten. Door vereenvoudiging van de huisstijl zal de herkenbaarheid van de campagnes van Het Noordbrabants Museum toenemen. Het tweede doel is dan ook een verdere stijging van de landelijke naams- en merkbekendheid. Om dit getal inzichtelijk te maken wordt in 2021 een zogenaamde nulmeting gedaan. Het effect hiervan zal overigens pas in 2024 meetbaar zijn. Het doel is dan een positie in de top 20 van Nederlandse musea. Ter vergelijking: in 2017, het jaar na de Jheronimus Boschtentoonstelling, stonden we qua landelijke naams- en merkbekendheid op de 15^{de} plaats.

Samenwerkingen

De toegenomen waardering houdt ook verband met de mooie samenwerkingsprojecten die de laatste jaren zijn gerealiseerd, zoals het project met Grafisch Atelier Den Bosch en de Tuin sessies met Theater aan de Parade en Willem Twee Poppodium. De komende jaren worden deze vormen van samenwerking voortgezet. Want naast waardering van onze trouwe bezoekers merken we ook dat we hiermee een nieuw, jonger publiek aantrekken: bezoekers die nog niet eerder in ons museum waren en positief verrast blijken door het aanbod. Dit publiek willen we uiteraard aan ons binden, omdat het ons de verbreding van de bezoekersgroep brengt waar we al jaren aan werken. Ook blijven we actief samenwerken met de vele culturele en maatschappelijke instellingen in Noord-Brabant, waaronder musea, maar ook organisaties als Visit Brabant, Van Gogh Brabant, Van Gogh Sites Foundation, Van Gogh Nationaal Park en Brabants Landschap. Datzelfde geldt voor de samenwerking in 's-Hertogenbosch waar we steun verlenen aan De Blauwe Engelen en de Bosch Parade, deelnemen aan Den Bosch Partners en DOCIS en de campagne Cultuurstad van het Zuiden breed blijven uitdragen.

2.7 Bedrijfsvoering

Na veertien maanden met gedwongen sluiting en thuiswerken, wegvallende inkomsten, maar ook genereuze steun van overheden, bleek de zomer van 2021 een periode van herstel. Ondanks beperkende maatregelen zoals maximering van het aantal bezoekers, verplichte reservering en tijdslots werd het museum als vanouds druk bezocht. Het bevestigt onze positieve verwachtingen voor de toekomst en vormt des te meer reden om ook de komende beleidsperiode stevig te investeren in onze ambities. Concreet betekent dit dat we investeren in een sterke en eigentijdse organisatie, met gemotiveerde en goed toegeruste medewerkers waarmee we een

aantrekkelijke programmering kunnen aanbieden en 200.000 bezoekers kunnen ontvangen. Is dat niet te ambitieus na een periode van crisis? We denken van niet. We geloven in onze eigen kracht en in de potentie van ons complex, onze collectie en ons aanbod. Wel blijven we streven naar kostenreductie en een blijvende verlaging van lasten, en zullen we daarnaast investeren in zaken die onze positie op de lange termijn versterken en bijdragen aan een verdere verhoging van onze eigen inkomsten.

Blijven investeren in IT

Goed en veilig kunnen thuiswerken wordt naar verwachting de nieuwe norm. De afgelopen jaren investeerden we in onze IT: we hebben onze data naar de cloud verplaatst en onze lokaal geïnstalleerde applicaties overgezet naar SaaS-versies (Software as a Service). Hierdoor kunnen we medewerkers thuis dezelfde omgeving aanbieden als op kantoor waardoor er, toen de noodzaak er ineens was, probleemloos overgeschakeld kon worden naar volledig thuiswerken. Nu we onze werkzaamheden verdelen tussen thuis en kantoor, bekijken we voortdurend welke aanpassingen wenselijk zijn om op een veilige manier nog beter samen te werken. Inmiddels zijn er duidelijke afspraken gemaakt over het thuiswerken. Belangrijk daarbij is dat de medewerkers als team blijven samenwerken, ook bij het werken op afstand. De komende jaren besteden we aandacht aan onze interne processen, aan de archivering van data en papieren bestanden en met name ook aan de IT-security. Dat laatste doen we onder meer door externe assessments en door scholing van medewerkers in bewustzijn van cyberkwetsbaarheid. De afgelopen twee jaar bleek het belang van een stabiele en gebruikersvriendelijke IT-omgeving; deze willen we borgen voor de toekomst.

Een flexibele maar stabiele formatie

Meer dan ooit zijn we ons bewust van het belang van flexibiliteit: in tijden van crisis kan het noodzakelijk zijn om personeelskosten sterk te reduceren. Tegelijk realiseren we ons dat we een verantwoordelijkheid hebben naar onze medewerkers en dat een sterke en stabiele organisatie over een stevig team moet beschikken. Om onze ambities waar te kunnen maken, versterken we daarom de organisatie door de formatie licht uit te breiden. De in 2020-2021 in verband met de coronacrisis afgeslankte afdeling publieksservice wordt geleidelijk weer op peil gebracht en de afdelingen development, presentatie en marketing & communicatie worden versterkt. Wel zijn we voorlopig nog terughoudend bij het aanbieden van contracten voor onbepaalde tijd. We investeren in de komende beleidsperiode stevig in jong talent, door het aanbieden van éénjarige kansplaatsen voor de functies van junior registrator, junior conservator en junior medewerker marcom.

Algemene reserve

Het museum heeft in de bedrijfsvoering altijd rekening gehouden met mogelijke tegenvallers en risico's. Doordat we een weliswaar beperkte, maar vrij te besteden reserve hebben, konden we een deel van de inkomstenderving opvangen. Ook in de beleidsperiode 2022-2024, waarin we nog met veel onzekerheid te maken hebben, is het belangrijk de huidige algemene reserve te behouden en zo mogelijk weer op peil te brengen. Om dat te realiseren is een groei van de eigen inkomsten noodzakelijk. Dat betekent dat we nieuwe kansen omtrent groeps- en schoolbezoeken, verhuur van ruimtes en andere betaalde activiteiten benutten, een winstgevend exploitatie van een experience op de Tramkade onderzoeken (zie paragraaf 2.4) en onze inspanningen op het gebied van fondsenwerving vergroten.

Ruimtelijke voorzieningen

De afgelopen jaren zijn onze bezoekersaantallen gegroeid naar een stabiel aantal van 200.000 bezoekers per jaar, met af en toe zelfs 250.000 bezoekers, zoals in het jaar 2019. Dat is veel meer dan de 120.000 à 150.000 bezoekers waarmee bij de uitbreiding en verbouwing van het complex rekening werd gehouden. Daardoor zijn de laatste jaren knelpunten ontstaan, met name in de publieksfaciliteiten. Zo zijn er te weinig wc's, zijn de

garderobe en entreehal te klein en zijn de voorzieningen in de Statenzaal te beperkt om aan de wensen van onze partners te voldoen. Daarnaast verspreiden bezoekers zich onvoldoende over het complex en is de eerste verdieping van de Paleiszaal lastig te bereiken. Bovendien blijkt het verblijfklimaat in de Rabobankgalerij in de periode oktober tot en met april niet te voldoen: het is er dan te koud voor bezoekers en ontvangsten. Het gebrek aan ruimte vraagt onder meer om een optimaler gebruik van de bijgebouwen op het voorplein. Een uitgebreid overzicht van de voorgenomen aanpassingen is opgenomen als bijlage 2.

No-regret

De coronaperiode heeft ons doen inzien dat het vanuit het oogpunt van volksgezondheid noodzakelijk is om meer afstand tussen bezoekers te creëren en over ruimere verkeersruimten en bezoekersfaciliteiten te beschikken. Willen we het museumgebouw én de bedrijfsvoering toekomstbestendig maken, dan moeten we investeren in het complex om het blijvend geschikt te maken voor de ontvangst van grote aantallen bezoekers, individueel en in groepsverband, ook bij strengere voorschriften inzake hygiëne en grotere spreiding van bezoekers over het gebouw. Ook zullen we, met het oog op sponsoring en verhuur, onze voorzieningen moeten verbeteren. Zelfs bij een lager aantal bezoekers dan de verwachte 200.0000 bezoekers per jaar (met de voorziene incidentele 'uitschieters' van 240.000 of meer) zijn dergelijke aanpassingen noodzakelijk en kunnen de benodigde investeringen als 'no-regret' investeringen worden omschreven. Bijlage 2 beschrijft welke aanpassingen gewenst zijn en welke stappen tot nu toe zijn gezet om deze vanaf 2022 te kunnen realiseren.

2.8 Development

De bezoekersinkomsten en inkomsten uit sponsoring hebben door de coronacrisis onder druk gestaan. We streven ernaar de eigen inkomsten reeds in 2022 op het oude niveau terug te brengen. Daartoe zorgen we op de eerste plaats voor een aantrekkelijke programmering, maar ook door extra aandacht te besteden aan fondsenwerving. Het is van groot belang de huidige stakeholders (subsidiënten, fondsen, bedrijven, particulieren en vrienden) bij het museum te betrekken, support te genereren voor het realiseren van onze doelen en financiële steun te blijven verwerven voor de lange termijn. De afdeling development richt zich in 2022-2024 sterk op het consolideren van de betrokkenheid van de bestaande stakeholders en het aantrekken van nieuwe partners. Meer dan ooit blijft het van belang hen bij de plannen van het museum te betrekken door hen persoonlijk te informeren. We blijven actief zoeken naar het gedeelde belang van ons in Brabant zo diepgewortelde museum en onze (potentiële) Brabantse partners. Daarnaast besteedt de afdeling development de komende jaren extra aandacht aan langlopende fondsaanvragen ten behoeve van ambitieuze tentoonstellingsprojecten als *De Breugheldynastie* en *De Bourgondiërs*.

Onderhouden van contact

Waar tijdens de coronacrisis grootschalige bijeenkomsten voor onze sponsoren en vrienden niet mogelijk bleken, verwachten we dat we onze relaties de komende jaren weer op onze eigen, heel persoonlijke wijze kunnen ontvangen en hen weer volop bij onze activiteiten kunnen betrekken. Daarnaast blijven we gebruik maken van de alternatieve vormen van communicatie die we in de periodes van lockdown hebben ontwikkeld, zoals de bijzonder geslaagde webinars voor sponsoren en vrienden. Deze ontwikkelen we de komende jaren verder, waarbij we ook webinars maken in samenwerking met andere musea en webinars over onze vaste collectie. Behalve voor grootschalige bijeenkomsten zoals sponsorontvangsten, bijeenkomsten van onze businessclub, vriendenbijeenkomsten en lezingen, kiezen we bewust óók voor een-op-een-contact en kleinschalige bijeenkomsten opdat onze partners zich persoonlijk verbonden blijven voelen met het museum.

Werven voor bijzondere aankopen en projecten

De financiële steun die wij van sponsors, fondsen en particulieren ontvangen, is bedoeld voor het financieel mogelijk maken van aankopen om de collectie van het museum te versterken of voor het realiseren van bijzondere tentoonstellingen of projecten. Zonder steun minder aankopen, zonder steun minder bijzondere tentoonstellingen en projecten. Het is belangrijk om diegenen die ons financieel steunen (VriendenLoterij, particulieren, bedrijven en vrienden) te laten zien dat hun steun niet bestemd is voor de exploitatie – een vrees die met regelmaat wordt uitgesproken – maar uitsluitend bedoeld is voor bijzondere aankopen of projecten die het verschil maken. Voor het realiseren van ruimtelijke voorzieningen rekenen wij vooral op onze subsidiënten, in het bijzonder op de provincie Noord-Brabant als eigenaar van ons museumcomplex. Voor de inrichting van nieuwe voorzieningen en ondersteuning van bijzondere tentoonstellingen, zien wij mogelijkheden bij landelijke en regionale fondsen, alsmede – zij het in mindere mate – bij sponsors. De gezamenlijke ‘trots op Brabant’ in combinatie met het besef dat juist de komende jaren investeringen noodzakelijk zijn, biedt concrete wervingskansen voor nieuwe sponsors en vrienden en verdere versteviging van het vriendenbestand.

Het Noordbrabants Museum Fonds

Om ervoor te zorgen dat de financiële steun die wij van onze partners ontvangen uitsluitend wordt gebruikt voor het versterken van de collectie en het realiseren van bijzondere tentoonstellingen en projecten wordt eind 2021 de Stichting Het Noordbrabants Museum Fonds opgericht: een zelfstandige ANBI waarin de bijdragen van partners samenkomen met bijdragen uit schenkingen en nalatenschappen. Hiermee wordt de door de buitenwereld zo zeer gewenste scheiding aangebracht tussen de exploitatie van het museum en gelabeld vermogen, waarbij aan alle eisen van een goede en transparante governance wordt voldaan.

Aandacht voor schenken en nalaten

Naast het verwerven van financiële steun van subsidiënten, sponsors en vrienden continueren wij in 2022-2024 onze inspanningen inzake schenken en nalaten. De afgelopen periode is gebleken dat mensen juist in deze tijd goed nadenken over hun nalatenschap en stappen zetten om hun wensen vorm te geven, zoals door het opstellen van een testament. Op onze website, in onze communicatie naar de vrienden en via onze social mediakanalen besteden we aandacht aan het belang van schenken en nalaten voor het museum. De komende jaren plannen we vaker een bijeenkomst rondom dit onderwerp. We blijven in gesprek met geïnteresseerden, notarissen, fiscalisten en estate planners. Zo bouwen we verder aan het fundament van ons museum, in de overtuiging dat het stevige draagvlak kansen biedt het museum ook in de toekomst verder uit te bouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijke betrokkenheid en duurzaam ondernemen blijft ook in de huidige situatie voor ons belangrijk. Al hangen we dat niet aan de grote klok, we doen al jaren graag een stapje extra voor een beter milieu en het welzijn van de mensen om ons heen. En dat blijven we doen. We steunen onder meer initiatieven als de Museum Plus Bus, Club Goud, Quiet Den Bosch, JINC, Bossche Zomer en Bossche Winter. Ook blijven we stageplekken bieden aan studenten van met name het mbo-onderwijs. In de periode 2022-2024 bieden we drie à vier éénjarige kansplekken voor starters in de culturele sector, te weten in de functie van junior conservator, junior registrar en junior medewerker marketing & communicatie. Bij het verlenen van externe opdrachten geven we waar mogelijk de voorkeur aan lokale en regionale leveranciers. Wat betreft duurzaamheid hebben we de afgelopen tijd al redelijk wat aanpassingen aan ons gebouw gedaan. Uiteraard is er meer mogelijk om de energie- en milieulast terug te dringen: het museaal bedrijf gaat immers gepaard met een hoog energiegebruik en veel reisbewegingen. We blijven ons verdiepen in mogelijkheden op dit gebied en overleggen met de Stichting Beheer Museumkwartier over verdere aanpassing van onze klimaatinstallaties. Uiteraard blijven we werken volgens de Governance Code Cultuur.

Diversiteit en inclusie

In het maatschappelijke debat wordt in toenemende mate aandacht gevraagd voor diversiteit en inclusie en voor eerlijke en transparante relaties tussen alle partijen die bij het culturele proces betrokken zijn. In 2021 is een interne projectgroep gevormd die, in overeenstemming met het beleid van de overheid en de Museumvereniging, een plan formuleert voor de toepassing van de Code Diversiteit & Inclusie. Wij stellen ons in dit plan op het standpunt dat diversiteit en inclusiviteit geen onderwerpen zijn waarmee maatschappelijke organisaties zich zouden moeten profileren, maar dat deze voor een organisatie vanzelfsprekend dienen te zijn. Een gezonde organisatie die actief betrokken wil zijn bij de samenleving, moet per definitie ook divers en inclusief willen zijn. Waar wij in het verleden de door onze organisatie nagestreefde diversiteit en inclusiviteit nooit benadrukten, wordt deze in 2021 in een afzonderlijke notitie verwoord en vanaf begin 2022 geïmplementeerd. Daarbij richten we ons, conform de Code Diversiteit & Inclusie, op de aandachtsgebieden personeel, programma, publiek en partners. Het streven is nadrukkelijk niet gericht op maximale diversiteit of inclusiviteit, maar op het worden en zijn van een divers en inclusief museum, met een zo groot mogelijke verbondenheid met de Brabantse en Nederlandse samenleving.

Solidariteit

Vanuit onze rol als provinciaal museum, op grond van de steun die wij krijgen van rijk, provincie en gemeente en in overeenstemming met de Fair Practice Code, voelen wij een verantwoordelijkheid voor de keten waarvan wij deel uitmaken. Hoewel onze mogelijkheden niet onbeperkt zijn en de continuïteit van de eigen organisatie te allen tijde voorop staat, blijven wij door middel van advies, praktische ondersteuning of opdrachten andere musea, verwante organisaties, zzp'ers en kunstenaars bijstaan. Adviezen en praktische ondersteuning vormen al vele jaren een integraal onderdeel van ons beleid. Specifieke betaalde opdrachten aan andere organisaties en individuele personen in het Brabantse kunst- en erfgoedveld zijn echter nieuw. Projecten zoals de samenwerking met Grafisch Atelier Den Bosch (2021), waarbij we betaalde opdrachten verleenden aan kunstenaars om kunstwerken in kleine oplagen te vervaardigen, die vervolgens ten behoeve van diezelfde kunstenaars werden verkocht, worden in de periode 2022-2024 gecontinueerd. Ook de opdrachten aan onze museumdocenten (zzp'ers) om de scholen op te zoeken en daar museumlessen te geven, kunnen worden gezien als een vorm van inkomensondersteuning. Hieraan wordt de komende jaren een vervolg gegeven. Het karakter van de vakantieworkshops wordt in de nieuwe beleidsperiode aangepast. Het museum wil aansluiten bij het in 's-Hertogenbosch door onder meer Signum Onderwijs ontwikkelde initiatief om kwetsbare kinderen gedurende de vakantieperiode extra aandacht te geven en daarmee maatschappelijke achterstanden te verkleinen. De in deze paragraaf genoemde vormen van 'social return' zijn niet volledig in geldbedragen uit te drukken; ze passen echter in de 185-jarige maatschappelijke en educatieve traditie van het museum.

3. Doelen

Ambities voor de periode 2022-2024

De meer concrete doelen worden uitgewerkt in de jaarlijkse werkplannen.

1. Het tentoonstellen van kunst en erfgoed.

- Continue aanpassing en vernieuwing van de (semi)permanente collectiepresentatie;
- Jaarlijkse realisatie van elf nieuwe tijdelijke tentoonstellingen over uiteenlopende onderwerpen;
- Jaarlijks bereik van 200.000 fysieke bezoekers, waaronder jongeren (binnen- en buiten schoolverband), gezinnen en internationale toeristen (onder voorbehoud van coronabeperkingen);
- Eens in de twee jaar organiseren van een bijzondere tentoonstelling, waardoor in dat jaar een bezoekersaantal van 240.000 bezoekers wordt gerealiseerd;
- Blijvende klantwaardering van 8+ of hoger en een groeiende (meetbare) naamsbekendheid.

2. Het organiseren van educatieve activiteiten.

- Realisatie van een vernieuwd onderwijsaanbod gekoppeld aan de in 2020 vastgestelde educatievisie, met bijbehorende campagne;
- Verzorging van lesprogramma's waarmee jaarlijks tenminste 5.000 leerlingen uit het basisonderwijs en 7.000 leerlingen uit het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs worden bereikt,
- Organisatie van verschillende (educatieve) activiteiten, online en in huis, waaraan jaarlijks tenminste 6.500 (volwassen) bezoekers deelnemen;

3. Zorg voor de museale collectie.

- Uitvoering van het Collectiebeleidsplan 2021-2025
- Streven naar invulling van de in het Collectiebeleidsplan 2021-2025 geconstateerde lacunes, in het bijzonder door verwerving van topstukken en zo mogelijk uitbreiding van de Van Goghcollectie;
- Activiteiten ter verwerving en integratie van particuliere verzameling(en) van internationaal niveau;
- Het op basis van de prioriteitenlijst en concrete voorstellen/offertes restaureren van werken;
- Verbetering van de digitale omgeving en aanpassingen website met als doel de groei van het aantal onlinebezoekers van de collectie;
- Blijvende deelname aan de BrabantCloud / website brabantserfgoed.nl;

4. Relevante samenwerking aangaan.

- Ruimhartige bruikleengeving ten behoeve van collega-musea;
- Voortzetting van de samenwerking met diverse partners zoals collega-musea, Van Gogh Brabant, Van Gogh Sites Foundation, Van Gogh Nationaal Park, Brabants Landschap, Erfgoed Brabant, Bossche partners en en waar relevant uitbreiding van deze groep met nieuwe partners;
- Onderhouden en waar relevant uitbreiding van samenwerkingen met diverse Bossche partijen, gericht op nieuwe museale onderwijsproducten;
- Binnen het BIS-project ontwikkeling van activiteiten met Design Museum Den Bosch, ten behoeve van en mét vmbo-scholen in de regio 's-Hertogenbosch;
- Binnen het BIS-project ontwikkeling van activiteiten met Stedelijk Museum Breda, Van Abbemuseum Eindhoven, Museum Helmond, ten behoeve van en mét vmbo-scholen in de desbetreffende regio's en zo mogelijk met andere musea en vmbo-scholen in Noord-Brabant;

- Realisatie van museumbezoek voor groepen met een beperking of met beperkte mogelijkheden tot fysiek museumbezoek;
- Onderzoeken en uitwerken van plannen met betrekking tot activiteiten buiten het museumcomplex, in concreto Experience Tramkade en Buiten Museum Herlaer;
- In samenwerking met diverse culturele organisaties organiseren van activiteiten in de (buiten)ruimten van het museum.

5. Samenwerking binnen het Museumkwartier en de Griffie.

- Continueren van het overleg tussen de directies van de musea, gericht op afstemming van de programmering en optimalisering van de bedrijfsvoering;
- Overleg met Design Museum Den Bosch, gericht op optimalisering van het resultaat van de gezamenlijke MuseumShop, inclusief de webshop;
- Continuering en zo mogelijk intensivering van de samenwerking met Erfgoed Brabant en Provinciaal Depot voor Bodemvondsten;
- Samenwerking met Maison van den Boer en waar mogelijk intensivering.

6. Marketing & communicatie.

- Verbeteren online presentatie, gericht op een langere duur van het websitebezoek, meer verbondenheid, extra nieuwsbriefinschrijvingen en meer donaties;
- Uitwerken corporate strategie in tentoonstellingscampagnes, online aanbod en marcomactiviteiten, gericht op verdere stijging van merkwaardering en zo mogelijk bezoekersaantallen;
- Samenwerking met diverse partners uit Brabant en 's Hertogenbosch, in het bijzonder Visit Brabant en Den Bosch Partners.

7. Bedrijfsvoering en development

- Verdere optimalisering en (door)ontwikkeling ICT;
- Continue zorg voor IT-security en interne cyber awareness;
- Realiseren van verbetering en uitbreiding bezoekersfaciliteiten;
- Optimaler gebruik van de aan het voorplein gelegen bijgebouwen (koetshuis, conciërgewoning);
- Uitbreiding van het aantal partners/sponsors en het onderhouden van bestaande contacten;
- Bestendiging van de relaties met de huidige vriendenrelaties door het organiseren van activiteiten en daarnaast de werving van nieuwe vrienden.

4. Risicobeheersing

Een nieuwe crisis

De afgelopen twee jaar hebben aangetoond dat in slechts enkele weken de samenleving ontwricht kan raken, een succesvolle organisatie gedwongen kan worden te stoppen met haar kernactiviteiten, reguliere bedrijfsprocessen niet langer kunnen worden uitgevoerd, medewerkers elkaar niet meer kunnen ontmoeten en eigen inkomsten wegvallen. Hoewel een nieuwe crisis zich nooit helemaal voltrekt langs de lijnen van een vorige, is het zaak om zoveel als mogelijk voorbereid te zijn op onverwachte grote tegenvallers. Het snelle herstel van onze kernactiviteiten, bezoekersaantallen en eigen inkomsten in de zomer van 2021 geeft aanleiding tot optimisme, waardoor wij erop vertrouwen dat het succes van Het Noordbrabants Museum van de jaren 2013-2019 in de beleidsperiode 2022-2024 kan worden gecontinueerd. Niettemin is het verstandig om, mede op basis van de ervaring van de coronacrisis van 2020-2021, de belangrijkste risico's van een mogelijke herleving van de pandemie te benoemen en uiteen te zetten welke maatregelen in dat geval kunnen worden genomen. Daarbij beperken we ons tot de belangrijkste processen en aspecten, waarbij we aantekenen dat het uiteraard niet mogelijk is te anticiperen op de aard van een volgende crisis, de te nemen overheidsmaatregelen of reacties vanuit de samenleving en dat het verstandig is gebleken om, onmiddellijk na de eerste signalen van een crisis, scenario's op te stellen en daar naar te handelen.

Aanpassing programmering

Wanneer opnieuw sprake zou zijn van een onverwachte lockdown, worden alle museale activiteiten als het ware bevroren. De tentoonstellingen die op dat moment te zien zijn, worden in principe – wanneer de bruikleengevers daarmee akkoord gaan – geprolongeerd tot na de lockdown, zodat gedane investeringen alsnog kunnen renderen en nieuwe kosten worden vermeden. Indien voorzien wordt dat bij een nieuwe crisis overheidsmaatregelen tot een sterk gereduceerd bezoekersaantal zullen leiden, dan kiest het museum voor een beperking van tentoonstellingen en het tentoonstellingsbudget. Evenals in 2020-2021 wordt het aantal tentoonstellingen dan teruggebracht en wordt tijdelijk afgestapt van onze succesvolle sandwichformule met twee gelijktijdige, relatief kostbare tentoonstellingen. Daarnaast laten we tentoonstellingen langer staan en programmeren we extra exposities op basis van de eigen collectie of op die van particuliere verzamelaars. Op deze manier hoeft minder te worden bezuinigd op individuele tentoonstellingsbudgetten en daarmee op de kwaliteit van de exposities. Dit is met name van belang voor de grotere tentoonstellingen, exposities waarvoor de meeste bezoekers worden verwacht. Daarnaast zetten we in op projecten waar we grip op de uitvoering hebben, minder afhankelijk zijn van (internationale) transporten en waartoe op korte termijn kan worden besloten: exposities van Brabantse kunstenaars, eigen collectie en wijzigingen in de vaste presentatie.

Reductie vaste lasten

In geval van een nieuwe sluiting van het museum zullen activiteiten en met name de inzet van externen zo snel als (contractueel) mogelijk worden afgeschaald, waardoor externe kosten worden gereduceerd. Daarnaast moet in overleg worden getreden met de gebouweigenaar over vermindering huurkosten. Besparing op de post energie is vrijwel onmogelijk met het oog op de conditie van de collectie. Waar mogelijk en wenselijk dient te worden bezuinigd op personeelskosten. Wanneer de vooruitzichten langdurig negatief blijven, wordt het noodzakelijk de omvang van de formatie te beperken. Daarbij zal in eerste instantie worden gekeken naar het niet-verlengen van tijdelijke contracten, het verminderen van contracturen en naar een natuurlijk verloop.

Bezoekersveiligheid

In de eerste fase van de coronacrisis (voorjaar 2020) namen wij diverse maatregelen om het museumbezoek veilig te laten verlopen: verplichte reservering via de website, tijdsloten, eenrichtingsverkeer, maximale

bezoekersaantallen in het museum en in de afzonderlijke zalen en verkeersruimten. Veel van deze maatregelen worden voortgezet of kunnen zo nodig met onmiddellijke ingang weer worden ingevoerd. Ook het ontwerp van geplande tentoonstellingen werd in 2020 aangepast, zodat bezoekers veilig en conform de overheidsrichtlijnen van de tentoonstellingen konden genieten. Vanuit de gedachte dat dit soort aanpassingen wellicht vaker noodzakelijk zullen zijn, worden toekomstige tentoonstellingen en presentaties zodanig vormgegeven dat bezoekers zich steeds veilig door de ruimten kunnen begeven. Dat betekent in praktijk onder meer ruimere doorgangen, andere plaatsing van teksten en beperking van audiovisuele of interactieve displays met aanraakmogelijkheden. Problematisch blijven echter de entreehal, garderobe, kluisjes en wc's. Zonder de door het museum voorgestelde verbouwing is het onmogelijk hiervoor een oplossing te bieden.

Contact stakeholders

Reeds bij het begin van de coronacrisis onderkende het museum het belang van een zo optimaal mogelijk contact met de stakeholders, zeker in een tijd van onzekerheid en tegenslagen. Het museum ontwikkelde uiteenlopende manieren om in rechtstreeks contact te blijven met subsidiënten, sponsors, bedrijven en particulieren, met de vrienden van het museum en met de eigen medewerkers, maar ook met het onderwijs en uiteraard met de potentiële bezoekers. Telefonisch, per post en per mail, door het organiseren van online lessen, rondleidingen en webinars onderhielden wij intensief contact met vrijwel alle belanghebbenden, waardoor de verbondenheid eerder groter dan minder groot was. Veelzeggend is dat in deze periode maar weinig sponsors en vrienden hun steun hebben beëindigd en we zelfs nieuwe sponsors en vrienden mochten verwelkomen. Veel van de in deze periode ontwikkelde contactvormen maken inmiddels deel uit van onze vaste communicatievormen; enkele collega's ontwikkelden zich tot experts op het gebied van online relatiebeheer communicatie via social media. Dit alles biedt ons de mogelijkheid om ook in een nieuwe periode van lockdown de verbinding met onze stakeholders te onderhouden en de binding te behouden.

Medewerkers

Bij een nieuwe pandemie bestaat het gevaar dat medewerkers door ziekte of door reisbeperkingen niet in staat zijn hun werkzaamheden in het museum of op kantoor kunnen uitoefenen. In het geval van ziekte van individuele medewerkers zijn de reguliere processen gewaarborgd: bij alle afdelingen kunnen werkzaamheden door meer dan één medewerker worden uitgevoerd. Dit geldt ook voor de financiële administratie, waar het vier-ogen-principe gewaarborgd blijft. Voor het onderhoud aan installaties zijn we echter afhankelijk van externe leveranciers. Mogelijke beperkingen van het woon-werkverkeer hebben slechts beperkte gevolgen voor de continuïteit van de werkzaamheden. Alle kantoormedewerkers kunnen sinds 2020 vanuit huis werken; het museum beschikt over adequate IT-voorzieningen en mede door de ervaring tijdens vorige lockdowns en het ingevoerde thuiswerkbeleid zijn medewerkers gewend aan het werken en vergaderen op afstand. Daarbij is eenieder zich bewust van de noodzaak onderling nauw contact te onderhouden om de samenhang binnen de organisatie te waarborgen en elkaar in sociaal opzicht een collegiaal vangnet te bieden.

Vervanging bestuurder

Met het oog op het onverwacht wegvallen van de directeur-bestuurder en diens plaatsvervanger ten gevolge van langdurige ziekte of een andere calamiteit is een zogeheten Draaiboek Calamiteiten opgesteld, waarin de tijdelijke dan wel definitieve vervanging van de bestuurder is geregeld. Dit draaiboek beschrijft de procedure en de wijze van vervanging en de rol van de raad van toezicht hierin en bevat de noodzakelijke machtigingen om deze vervanging ook daadwerkelijk door te voeren. Conform de op 1 juli 2021 in werking getreden Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) wordt een en ander de komende jaren ook in de statuten verankerd.

Collectiebeheer

De veiligheid van de collectie dient te allen tijde te zijn gewaarborgd. Bij een onverhoopte sluiting van het museum blijven beveiligings- en klimaatinstallaties volledig functioneren. Zij kunnen zowel ter plaatse als vanaf afstand worden gemonitord; ook onderhoud is gewaarborgd. Wat specifieke werkzaamheden met collectie op zaal of in depot betreft, kan bij een nieuwe lockdown worden teruggegrepen op de richtlijnen die in 2020 in overleg met collega-musea zijn ontwikkeld voor het werken met collectie en voor specifieke werkzaamheden op zaal. Werkzaamheden kunnen op basis van deze richtlijnen op een veilige manier worden uitgevoerd, zowel door eigen medewerkers als door externe collega's, transporteurs en restauratoren. Dankzij een goed werkende IT-structuur kan de collectieregistratie zowel vanuit kantoor als vanuit huis worden uitgevoerd. Indien noodzakelijk kan de afhandeling van externe bruiklenen (onder meer ter vervanging van koerierswerkzaamheden) door gebruik van camera's doorgang blijven vinden.

Wegvallende inkomsten

De inkomsten van het museum bestaan voor iets meer dan de helft uit exploitatiesubsidies van provincie Noord-Brabant en gemeente 's-Hertogenbosch. Wat de eigen inkomsten betreft zijn vooral de inkomsten uit entreegelden belangrijk. Bij gedeeltelijke of algehele sluiting van het museum valt deze inkomstenstroom weg. We moeten onderkennen dat het eigen vermogen van het museum (voorheen: risico-egaliseringsreserve) ten enmale onvoldoende is om de vaste uitgaven langer dan enkele maanden te continueren. Steunmaatregelen van de overheden zijn in dat geval noodzakelijk. Mocht volledige compensatie van gedeerde eigen inkomsten niet mogelijk zijn, dan is reorganisatie onontkoombaar, evenals een drastische beperking van activiteiten. Investeringsdienen echter slechts in het uiterste geval te worden uitgesteld of afgebroken.