



# In het hart van de stad

**Koersdocument**

**Museum van Bommel van Dam**

**RUIMTE EN ECONOMIE**

**ons kenmerk**

**team REWLE**

**steller BTV Ellenbroek**

**doorkiesnummer +31 77 3596170**

**datum 8 februari 2016**



## Voorwoord

Het roer moet om bij Museum van Bommel van Dam. Het museum heeft een pracht van een collectie, maakt mooie en kunsthistorisch verantwoorde tentoonstellingen, waarmee het een sterke reputatie binnen de kunstwereld heeft verworven. Echter, de publieke belangstelling voor al dat moois is tanende. En dat is niet van tijdelijke aard; het achterblijven van de bezoekersaantallen is – ondanks een opleving in 2015 - helaas structureel. Dat is opvallend, want de landelijke trend is juist dat de bezoekersaantallen in de museumsector fors zijn toegenomen en de verwachting is dat de opwaartse lijn verder door zal zetten.

Ook de landelijke trend in de verhouding tussen subsidie en eigen inkomsten ontwikkelt zich in de museumsector gunstig: bij musea ligt die verhouding inmiddels op gemiddeld 60% subsidie en 40% eigen inkomsten. Ook in dit opzicht zien we bij Museum van Bommel van Dam een ander beeld: de eigen inkomsten vormen slechts 8% van de totale inkomsten en dus 92% overheidsgeld.

Bij eerste beschouwing zou je zeggen: met een stevige schep publiciteit en slimme marketingcampagnes kunnen we het tij wel keren en ook hier bij ons museum een stijging van publieksaantallen en eigen inkomsten realiseren. Maar bij nadere beschouwing moeten we vaststellen dat de problematiek een fundamenteeler karakter heeft: de formule van een collectiemuseum zoals Museum van Bommel van Dam blijkt in onze huidige samenleving en voor een stad als Venlo niet langer toekomstbestendig. Voor de eigen inwoners is het museum onvoldoende van betekenis om zich bij het museum betrokken te voelen en tentoonstellingen te bezoeken. Voor publiek uit de euregio en de randstad is het aanbod te weinig onderscheidend van wat er in dichterbij gelegen musea geboden wordt. Voor bedrijven is er bijgevolg onvoldoende prikkel om zich als partner aan het museum te verbinden. En last but not least: voor de jonge kunstenaars uit onze regio is het museum te weinig van betekenis in hun artistieke ontwikkeling of als springplank in hun carrière als kunstenaar.

Te weinig, onvoldoende ... De situatie waarin Museum van Bommel van Dam verkeert is zorgelijk. Uit de trendrapportages en onderzoeken van de landelijke Museumvereniging blijkt dat het de museumsector als zodanig goed gaat, vooral in de randstad en enkele grote, vaak (mede) door de provincie gesubsidieerde musea buiten de randstad, zoals het Noordbrabants Museum, het Groninger Museum en De Fundatie in Zwolle. De onderzoeken geven aan dat de kleinere en middelgrote musea buiten de randstad het moeilijk hebben en het steeds moeilijker zullen krijgen, wanneer zij er niet in slagen zich maximaal te verbinden met de lokale gemeenschap en een onderscheidend profiel weten te ontwikkelen. Museum van Bommel van Dam behoort tot deze categorie.

In Venlo staan we voor de keuze: doorgaan op de oude voet en het museum steeds verder weg zien zakken of het roer omgooien en met volle kracht en overtuiging werken aan een nieuwe toekomst voor ons stedelijke museum. Geen misverstand: we gaan voor het laatste! Bij een stad van ons formaat, met onze centrumfunctie en met onze maatschappelijke en economische ambities hoort een aantrekkelijk cultureel voorzieningenniveau waarin een goed museum niet mag ontbreken. Voor de eigen inwoners, voor bezoekers van de stad en om aantrekkelijk te zijn als vestigingsplaats voor bedrijven, hoger opgeleide inwoners en studenten. Niet meer en niet minder. In dit Koersdocument geven we onze visie op de toekomst van het museum en in welke richting de koers wat ons betreft moet worden verlegd.

De koersbepaling en visieontwikkeling hebben wij niet vanuit een ivoren toren opgepakt. Juist omdat het museum zich opnieuw tot stad en de regio moet gaan verhouden, hebben we de afgelopen periode in verschillende rondetafelgesprekken, debatten en miniconferenties van gedachten gewisseld met experts, kunstenaars, beleidsmakers, potentiële partnerorganisaties, ondernemers, onderwijs, politici en betrokken inwoners van onze stad. Over wat er goed gaat, wat er niet goed gaat en welke koers het museum moet varen om voor stad en regio behouden te blijven. De stappen die wij hierin gezet hebben lichten we toe in hoofdstuk 2: Proces. Dit hoofdstuk bevat ook het resultaat van al deze bijeenkomsten, in de vorm van een kernachtig manifest *'Wij willen een museum dat ...'*.

In hoofdstuk 3 schetsen we in kort bestek wat de landelijke inzichten zijn met betrekking tot het belang van musea - uitgedrukt in functies en waarden - en welke kansen en bedreigingen onderkend worden voor de toekomst van musea.

Als antwoord op het Manifest *'Wij willen een museum dat ...'* en de inzichten vanuit de landelijke museumsector, presenteren wij in hoofdstuk 4 van dit Koersdocument een nieuw museumprofiel voor Museum van Bommel van Dam. Aansluitend verkennen wij in hoofdstuk 5 wat er nodig is om de nieuwe koers waar te maken en het museum weer een plek midden in onze stedelijke en regionale samenleving te geven. Dan hebben we het over randvoorwaarden ten aanzien van collectiebeleid, organisatie, huisvesting en subsidieniveau.

Op dit moment wordt de laatste hand gelegd aan het huisvestingsonderzoek. Vier varianten zijn onderzocht: verbeteren huidige accommodatie, intrekken bij het Limburgs Museum, een vleugel aanbouwen bij het Limburgs Museum of huisvesting in het monumentale voormalige Postkantoor. Het Koersdocument zal medebepalend zijn om een keuze te maken uit de verschillende huisvestingsvarianten; in maart neemt de gemeenteraad daar een besluit over. Bij dit huisvestingsonderzoek wordt nauw samengewerkt met provincie Limburg. Ik heb tijdens één van deze overleggen de contouren van de nieuwe visie gepresenteerd, en deze viel daar in goede aarde.

Dit Koersdocument en de daarmee samenhangende keuze voor een huisvestingsvariant zullen leiden tot een bijstelling van het eerder opgestelde Bedrijfsplan. Dat gaan we de komende maanden doen, na een besluit van de raad. De uitvoering van het plan is dan aan de nieuw op te richten stichting.

Jos Teeuwen  
wethouder cultuur



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Proces</b> .....	<b>1</b>
1.1	Eerdere besluitvorming .....	1
1.2	Proces.....	2
1.3	Manifest 'Wij willen een museum dat ...' .....	3
<b>2</b>	<b>Het belang van musea</b> .....	<b>4</b>
2.1	Functies en waarden.....	4
2.2	Kansen en bedreigingen .....	5
2.3	Relatie met het manifest .....	6
<b>3</b>	<b>Nieuw museumprofiel voor Museum van Bommel van Dam</b> .....	<b>7</b>
3.1	Meervoudige ontwikkelopgave .....	7
3.2	Positionering .....	7
3.3	Generen van kennis en context .....	8
3.4	Bieden van emotie en inspiratie.....	9
3.5	Verrijken van de samenleving .....	10
3.6	Samenvattend schema .....	11
<b>4</b>	<b>Wat is nodig?</b> .....	<b>12</b>
4.1	Financieel.....	12
4.2	Organisatie.....	12
4.3	Collectie .....	12
4.4	Communicatie/marketing .....	13
4.5	Huisvesting.....	13



# 1 Proces

## 1.1 Eerdere besluitvorming

Het besluit om Museum van Bommel van Dam (MVBVD) te verzelfstandigen is sinds 2006 onderwerp van gesprek. In 2012 heeft de raad besloten de culturele infrastructuur te hervormen door onder andere in te zetten op externe verzelfstandiging van MVBVD, bij voorkeur door integrale overdracht naar een gedegen externe partij. In 2013 heeft de raad naar aanleiding van het onderzoek van Berns Museum Management besloten te kiezen voor het scenario tot externe verzelfstandiging, in combinatie met samenwerking met een andere museale partner. De andere twee scenario's werden gezien als niet te verkiezen: doorgaan op de huidige voet of liquidatie van het museum.

Verder is in 2013 besloten tot een transitieperiode om de zwakke punten van het museum weg te werken teneinde een aantrekkelijke samenwerkingspartner te worden. Gevraagd is om een bedrijfsplan op te stellen, een plan voor het collectiebeheer, een huisvestingsplan en een samenwerkingsplan met een partner. Naar aanleiding van dat besluit is in 2014 het Transitieplan opgesteld, waarin alle gevraagde elementen op hoofdlijnen zijn geschetst. Voor wat betreft de samenwerking is met het Transitieplan ingezet op vergaande samenwerking met het Limburgs Museum, met het perspectief van gecombineerde huisvesting. De raad heeft als zodanig wel ingestemd met het Transitieplan, maar daar als voorwaarde bij gesteld dat met de provincie Limburg onderzocht moet worden hoe het huisvestingsvraagstuk kan worden opgelost en of gekomen kan worden tot een formele samenwerkingsovereenkomst met het Limburgs Museum.

Als uitwerking van de besluitvorming rond het Transitieplan is in augustus 2014 het bedrijfsplan '*Meer museum, meer bezoekers, meer synergie*' opgesteld. Dit plan schetst hoe de samenwerking tussen Limburgs Museum en MVBVD er idealiter uit kan zien, welke inhoudelijke en financiële voordelen deze biedt en wat er nodig is op het gebied van bedrijfsvoering, collectie en huisvesting. Het plan voorzag in een variant waarbij de twee musea onder één dak komen; de raad gaf aan daar nog niet voor te willen kiezen en meer varianten onderzocht te willen zien. De raad heeft daarnaast besloten om in overleg te treden met de provincie Limburg en het Limburgs Museum, om het plan voor wat betreft de huisvesting te plaatsen in de bredere context van de stedelijke ontwikkeling van het gebied rond beide de musea. In het huisvestingsonderzoek worden verschillende varianten bestudeerd.

Bij het vaststellen van de begroting 2015 heeft de raad € 1.625.000,- gereserveerd voor noodzakelijke verbeteringen in de huisvesting, met de kanttekening dat dit bedrag ook voor een nieuwe locatie ingezet kan worden. Dit bedrag komt in 2018 beschikbaar. Tijdens de behandeling van de gemeentebegroting 2016 is een financieel kader voor het museum vastgesteld, waarbij de gemeentelijke bijdrage is gemaximeerd op jaarlijks € 1.000.000,- in verzelfstandigde vorm.

## 1.2 Proces

De planontwikkeling omtrent de toekomst van MVBVD is in een cocreatief proces uitgevoerd:

- In 2014 vond, in de aanloop naar het opstellen van het Bedrijfsplan, een visiebijeenkomst plaats met directies van MVBVD, Limburgs Museum en gemeente. Deze visie is opgenomen in het Bedrijfsplan.
- In 2014 vond in MVBVD het project *Join In!* plaats. Dat project leverde veel inzichten op over het 'museum van de toekomst'.
- In oktober 2015 hebben we in de aanloop naar dit Koersdocument een debatavond gehad met de primaire stakeholders: museumdirectie, de vrienden, de collectiestichting, betrokken kunstenaars en de erven van de architect.
- In de periode oktober – december jl. hebben we een aantal 'draagvlakgesprekken' gevoerd met kunstenaars, ondernemers en andere culturele instellingen.
- Op 24 november hebben we een eerste miniconferentie over de toekomst van het museum georganiseerd in Theater de Maaspoort. Met zo'n 60 aanwezigen.
- Op 15 december hebben we een tweede miniconferentie georganiseerd, nu in Grenswerk, waarin we de resultaten van de vorige bijeenkomsten hebben teruggekoppeld en waar we gesproken hebben over de inhoud van een manifest *Wij willen een museum dat...*
- Op 28 januari vond de afrondende en concluderende miniconferentie plaats: naar aanleiding daarvan is het Koersdocument op een aantal punten aangepast.





### 1.3 Manifest 'Wij willen een museum dat ...'

De draagvlakgesprekken en de miniconferenties hebben geleid tot een kernachtig manifest 'Wij willen een museum dat ...'. Dit manifest kan worden beschouwd als een richtinggevende oproep van de betrokkenen die de afgelopen periode aan de toekomstverkenningen hebben deelgenomen. Het manifest is in meerderheid 'vastgesteld' door de deelnemers van de laatste miniconferentie dd. 28 januari jl.

***“De stad Venlo verdient een museum dat ertoe doet. Dat bijdraagt aan de levens van alle inwoners uit stad en regio. Dat mensen van buiten de regio naar Venlo trekt. Dat groeit, omdat haar projecten gewild, besproken en bezocht zijn. Dit is het museum van morgen in 5 ambities:***

1. MVBVD is een euregionaal centrum voor hedendaagse visuele kunsten (beeldende kunst, vormgeving, film, fotografie, nieuwe media) voor alle lagen van de bevolking en voor en jong en oud. Ontmoetingsplaats voor ontmoeting, vervoering en inspiratie.
2. MVBVD wil met hedendaagse kunst de tijdgeest duiden en actuele maatschappelijke vraagstukken die de mensen in Venlo en de Euregio bezighouden, onderzoeken en bediscussiëren. Grensverleggend, open, aanwezig, proactief, actueel, aanjagend, scherpzinnig en verdiepend zijn de kernbegrippen die daar bij passen. Vrijplaats voor hedendaagse kunst.
3. MVBVD is voor professionele kunstenaars, creatieven en jonge talenten uit Venlo en de Euregio een bakermat, voedingsbodem, podium en springplank. Broedplaats voor artistieke ontwikkeling en uitwisseling.
4. MVBVD verbeeldt en documenteert de tijdsbeelden van stad en Euregio in een compacte kunstverzameling van een beperkt aantal collecties. Daarmee draagt het museum bij aan de vorming van de collectie (Noord-)Limburg. Werken die daar niet in passen worden met beleid en in overleg ontzamd. Reeds aanwezige collecties worden teruggebracht tot krachtige kerncollecties met daarin louter relevante topstukken. Voor steeds weer nieuwe tijdsbeelden worden steeds nieuwe werken aan de collectie toegevoegd.
5. MVBVD is een culturele onderneming die nieuwe verbindingen zoekt met inwoners, maatschappelijke partners, kennisinstellingen, bedrijfsleven, creatieven en kunstenaars. Flexibel in de organisatie, kritisch op de uitgaven en succesvol in het aanboren van nieuwe geldstromen.”

## 2 Het belang van musea

De landelijke Museumvereniging heeft de laatste jaren verschillende onderzoeken gepubliceerd over het belang en de waarde van musea. De meest recente rapportage is *Musea voor Mensen*<sup>1</sup>. Hieruit vatten we met onderstaande (integrale) citaten samen wat als de belangrijkste functies en waarden van musea worden gezien en welke kansen en bedreigingen voor de toekomst van musea worden onderkend.

### 2.1 Functies en waarden

‘Natuurlijk blijft het bewaren van waardevol cultuurerfgoed voor volgende generaties de basis. Maar het goed beheren van de collectie en het maken van mooie tentoonstellingen bieden niet langer voldoende bestaansrecht. Aangezet door bezuinigingen, maar gedreven door diepgaande veranderingsprocessen – zoals de medialisering, de technologische revolutie en de opkomst van de belevings- en vrijetijdsindustrie – maken musea een fase van transitie door. De veranderende verhouding tot het publiek vormt de kern: de *verbinding* tussen de collecties en het publiek bepaalt de kracht en betekenis van het museum. Uit *Musea voor Morgen*<sup>2</sup>: **‘Voor de musea ligt hier misschien wel de belangrijkste uitdaging voor de toekomst: betekenisvolle beelden creëren in een caleidoscopische wereld; samen met de gemeenschap waarbinnen zij functioneren, op een manier die mensen inspireert en verbindt’.**

We kiezen er daarom voor de betekenis van musea voor het publiek, voor mensen als uitgangspunt te nemen. Drie maatschappelijke functies staan, verwijzend naar het bovenstaande, voorop:

- musea genereren met de *collecties* die ze bewaren voor komende generaties *kennis en context* voor betekenisvolle verhalen en beelden;
- musea spreken *emoties* aan, prikkelen de *verbeelding* en *inspireren*;
- musea *verrijken* de samenleving; in immateriële zin doordat ze mensen en groepen verbinden en vanwege hun innovatieve kracht; materieel vanwege hun economische betekenis.

Deze functies sluiten naadloos aan bij de kernwaarden die in het rapport *Meer dan Waard*<sup>3</sup> als publieke waarden van musea zijn gedefinieerd:

Functie	Waarden
Musea genereren kennis en context	<i>Collectiewaarde</i> ‘schatkamers van objecten en verhalen’
	<i>Educatieve waarde</i> ‘Leeromgeving voor iedereen’
	<i>Kenniswaarde</i> ‘Onderzoek en experiment’
Musea bieden emotie en inspiratie	<i>Belevingswaarde</i> ‘ruimte om te genieten, ervaren en beleven’
Musea verrijken de samenleving	<i>Verbindende waarde</i> ‘ontmoetingsplaats en platform’
	<i>Economische waarde</i> ‘economische kracht en trekpleister’

<sup>1</sup> Oktober 2014; commissie o.l.v. Kim Putters, directeur SCP

<sup>2</sup> Rapportage Museumvereniging 2013

<sup>3</sup> Rapportage Museumvereniging 2011

## 2.2 Kansen en bedreigingen

'(...) In de eerste plaats moeten musea kiezen wie en wat ze willen zijn. En dus ook: wat niet. Er is dringend behoefte aan focus op datgene waarvoor het museum staat en waarin het zich onderscheidt van andere. Een museum dat 'alles doet en alles kan' vindt nooit echt aansluiting bij publiek en sponsors. Want: *'Wie alles doet, excelleert in niemands aandachtsgebied.'* En: *'een eigen identiteit levert veel meer mogelijkheden voor fondswerving; als het klikt met een sponsor, klikt het beter.'* In de tweede plaats behoort een museum zich bewust te zijn van de ambities en belangen van zijn omgeving. Dat betekent dat een museum daarover het gesprek aangaat met zijn stakeholders: publiek, omwonenden, vrienden en relaties, politiek, ambtenaren, maatschappelijke organisaties, samenwerkingspartners, sponsors en bedrijfsleven. Het museum doet er verstandig aan bij het bepalen van zijn profiel, waar mogelijk, rekening te houden met de belangen van zijn omgeving. Het wordt daarmee heus geen speelbal van zijn omgeving, want de regie ligt bij het museum zelf. Maar een museum dat zich niet verdiept in de behoeften van anderen, vindt nooit de juiste ingang en bewoordingen om de eigen ambities scherp naar voren te brengen bij anderen en verliest daardoor draagvlak. (...) Immers zonder draagvlak en wortels is elk museum uiteindelijk ten dode opgeschreven (...).'

'In welke richting gaan musea zich ontwikkelen, gelet op alle veranderingen en trends in de samenleving? De onderscheidende kwaliteit van musea ligt in hun collecties, die ze bewaren voor toekomstige generaties. Die collecties verbinden verleden, heden en toekomst en zijn 'echt', authentiek. Musea spelen met hun collecties in op de behoefte aan betekenisgevende verhalen en beelden. Die verhalen geven structuur en diepgang in een samenleving waarin informatie in overvloed en ongefilterd op mensen afkomt en waarin de behoefte aan duiding en validatie groeit. Authenticiteit is een *unique selling point* van musea. Mensen zoeken naar authenticiteit in een maatschappij waarin grenzen tussen echt en onecht, of waar en onwaar, als gevolg van technologische ontwikkelingen steeds meer fluïde worden.'



### 2.3 Relatie met het manifest

Wij merken op dat het manifest, als resultante van de samenspraak met betrokken kunstenaars, burgers en stakeholders helemaal in lijn ligt met het nieuwe denken in de museumsector en de aanbevelingen die vanuit de Museumvereniging worden gegeven om musea te laten mee veranderen met de ontwikkelingen in onze samenleving. Het manifest '*Wij willen een museum dat ...*' en de aanbevelingen van de Museumvereniging nemen wij als uitgangspunt voor de herpositionering van MVBVD.



## 3 Nieuw museumprofiel voor Museum van Bommel van Dam

### 3.1 Meervoudige ontwikkelopgave

De ontwikkelopgave voor MVBVD is fors. Veel theorieën en modellen op het gebied van organisatieverandering en herpositionering in de markt zijn te herleiden tot het volgende basismodel:



Bij MVBVD heeft de ontwikkelopgave betrekking op alle dimensies van organisatieverandering; dus niet alleen op betere communicatie/marketing, maar ook op oriëntatie/gedrag van de organisatie en zelfs op de identiteit van het museum. Onderstaand projecteren wij deze ontwikkelopgave op de beoogde positionering van MVBVD en de museale functies en waarden die wij ook voor ons stedelijke museum van toepassing achten.

### 3.2 Positionering

#### *Plaats in de culturele infrastructuur: venster en podium*

Theater de Maaspoort en Grenswerk laten als culturele basisvoorzieningen aan een breed publiek zien wat er allemaal te koop is in de wereld van de podiumkunsten; ze vormen een venster, met een mix van laagdrempelige programma's en aanbod voor de fijnproevers. Tegelijkertijd bieden ze een podium aan makers en talenten uit stad en regio en stimuleren ze op die manier het culturele klimaat. Wij willen dat MVBVD op eenzelfde manier zowel venster als podium is, in dit geval voor hedendaagse visuele kunsten: beeldende kunst, film, fotografie, vormgeving en nieuwe media. Wij zien MVBVD dan ook als een culturele basisvoorziening in onze culturele infrastructuur.

#### *Naar een nieuwe identiteit*

De huidige praktijk is die van het museum als heiligdom. Programmering en positionering van het museum worden nu vooral aangevlogen vanuit de collectie en de kunstenaars. In communicatietermen: in de huidige praktijk wordt gedacht vanuit de zender (kunstenaar) en de boodschap (kunstwerk). Met als vaste vormen: tentoonstellingen, publicaties, lezingen en museumeducatie. Deze overwegend aanbod-gestuurde manier van werken vraagt om een herziening. De uitdaging is gelegen in de omkering: wat houdt de ontvanger (het publiek) bezig en hoe kun je daar met kunstwerken, publieksactiviteiten en kunstenaars op inspelen? Deze omkering in aanvliegroute vraagt een omslag in oriëntatie en gedrag van de organisatie. De grondhouding om permanent in contact te staan met het publiek, specifieke doelgroepen en samenwerkingspartners zal tot in de haarvaten van de organisatie moeten zitten. Dat wordt een stevige opgave.

MVBVD-nieuwe-stijl zal een onderscheidend profiel moeten ontwikkelen door zich veel meer op de lokale en regionale samenleving te richten. Het is aan de nieuwe organisatie en de artistieke leiding om te kijken welke maatschappelijke thema's en vraagstukken voor hier relevant zijn. Gedacht kan worden aan thema's uit de Venlose volkscultuur, het gegeven van Venlo grensstad, samenlevingsvraagstukken zoals multiculturaliteit en duurzaamheidsthema's zoals Cradle-to-Cradle.

#### *Missie*

MVBVD is een Euregionaal museum voor hedendaagse (visuele) kunst dat midden in de samenleving wil staan. Een museum dat van betekenis is voor de inwoners van stad en (Eu-)regio, voor alle lagen van de bevolking, jong en oud. Dat met kunst en kunstenaars mensen weet te raken. Door in te spelen op wat mensen bezig houdt, op maatschappelijke vraagstukken van hier en nu. Niet bescheiden en afwachtend, maar extrovert, kritisch, onderzoekend en aansprekend. Waar altijd wat te doen is. Waar gastvrijheid troef is. Waar de geest en de zintuigen worden geprikkeld. Een culturele ontmoetingsplaats in het hart van de stad.

#### *Ambitie*

Voor MVBVD-nieuwe stijl willen wij de museale basisfuncties (en waarden) zoals die landelijk worden onderscheiden ook voor Venlo op niveau ingevuld zien:

- Genereren van kennis en context (collectiewaarde, educatieve waarde, kenniswaarde).
- Bieden van emotie en inspiratie (belevingswaarde).
- Verrijken van de samenleving (verbindende waarde, economische waarde).

Wanneer MVBVD-nieuwe stijl kans ziet weer midden in de samenleving te staan en de museale basisfuncties op niveau worden vervuld, moet het mogelijk zijn weer nieuw publiek naar het museum te trekken. We zetten in op een terugkeer naar het oude niveau van ca. 30.000 bezoekers.



### **3.3 Generen van kennis en context**

Bij deze museale basisfunctie gaat het om de collectiewaarde, de educatieve waarde en de kenniswaarde van het museum. Voor wat betreft de collectiewaarde zien wij de volgende ontwikkelopgaven:

- De collectie is door de decennia heen te veel uitgedijd, zonder echte inhoudelijke focus. De basis van de collectie is gegeven met de oercollectie van de familie Van Bommel - Van Dam. Deze moet wat ons betreft als zodanig behouden blijven, maar voor wat betreft alle navolgende collecties en mogelijk nog te verwerven collectie willen wij graag komen tot een aangescherpt stedelijk collectiebeleid, met als belangrijkste uitgangspunten:
  - o Selecteren op artistieke kwaliteit, topstukken.
  - o Aansluiten op kernthema's/lijnen uit de oercollectie.
  - o Focus op kunstwerken die betekenisvol bijdragen aan maatschappelijke tijdsbeelden, met bijzondere aandacht daarin voor Venlose, Limburgse en Euregionale aspecten.

- Bijdragen aan de Collectie Limburg, op thema/tijdsbeeld en/of op kunstenaar.
- Komen tot een compacte, beheersbare en goed geregistreerde collectie; substantieel kleiner in omvang, van hogere kwaliteit en met meer aansluiting op het eigen museumprofiel.
- Zichtbaar maken. De collectie is nu beperkt zichtbaar in tentoonstellingen en publicaties. We zien graag dat er nieuwe vormen van publieksontsluiting worden ontwikkeld. Bijvoorbeeld door collecties uit te lenen aan maatschappelijke, organisaties en bedrijven, een open depot, semipermanente presentaties van topstukken ('Schatkamer'), uitleningen aan andere musea en museale presentaties online. Omdat de collecties voor een belangrijk deel zijn geschonken of aan het museum in bruikleen zijn gegeven, dient wel rekening te worden gehouden met de voorwaarden en beperkingen die daarvoor in de betreffende schenkings- en bruikleenovereenkomsten zijn opgenomen.

Voor wat betreft de educatieve waarde zien wij de volgende ontwikkelopgaven:

- Verder ontwikkelen van het modulaire basisaanbod voor het basisonderwijs, met meer museumbezoek, interactie, kunstenaarsontmoetingen en zelf maken.
- Ontwikkeling van presentatie- en marketingtechnieken die jongeren aanspreken.
- Voor elke tentoonstelling een educatief aanbod op maat.
- Museumeducatielijn voor de nieuwe doelgroep senioren.
- Samenwerking met Kunstencentrum Venlo: vrijetijdsaanbod op de museumlocatie.
- Rijke randprogrammering met meer lezingen, masterclasses, rondleidingen en symposia.

Voor wat betreft de kenniswaarde zien wij de volgende ontwikkelopgave:

- MVBVD meer een werkplaatskarakter geven, met bijzondere aandacht voor kunstenaars, creatieven en jong talent uit stad en regio.
- Rondom maatschappelijke thema's/vraagstukken onderzoeksprogramma's, artists in residence, studieopdrachten, in de opmaat van tentoonstellingen en andere publieksactiviteiten. Ook hier met bijzondere aandacht voor kunstenaars, creatieven en jong talent uit stad en regio.
- Onderwijsinstellingen, kennisinstituten en bedrijfsleven meer betrekken.

### **3.4 Bieden van emotie en inspiratie**

Bij deze museale basisfunctie gaat het om de belevingswaarde. Aan ontwikkelopgaven zien we:

- Enerzijds aansprekende, toegankelijke programmering voor een breed publiek op herkenbare thema's, waar mogelijk stadsbreed met andere instellingen op te pakken (horizontale programmering). Anderzijds programmering voor de fijnproevers, de diepte in. Linksom of rechtsom: altijd scherp, verassend, prikkelend, spraakmakend en actueel.
- Tentoonstellingen langer laten staan en meer aandacht voor dynamisering in randprogrammering.
- Openingstijden afstemmen op de veranderende vraag van de bezoeker, bijvoorbeeld avondopenstelling.
- Samen met geestverwante musea (qua collectie, mentaliteit, verbondenheid met maatschappelijke vraagstukken) nationaal en euregionaal komen tot circuitvorming voor collectie-uitwisseling en coproducties van tentoonstellingen. Perspectief op publiektrekkers.
- Meer interactie met en actieve inbreng van het publiek. Voelhorens en antennes uit!
- Niet alleen in huis, ook buiten de museummuren: in het centrum, in het straatbeeld, in de wijken, online.
- Gebruik maken van de mogelijkheden van internet en social media. Zowel voor reflecties op als presentaties van kunstwerken op het snijvlak van kunst & samenleving. Bouwen van communities en platforms.

### 3.5 Verrijken van de samenleving

Bij deze museale basisfunctie gaat het om de verbindende waarde en de economische waarde van het museum. Voor wat betreft de verbindende waarde zien we als ontwikkelopgaven:

- Programmering/themakeuze die aansluit op wat de inwoners bezighoudt. Daarmee bijdragen aan de identiteit van stad en streek.
- Meer aandacht voor ontmoeting, dialoog en debat. Open huis, zo mogelijk met uitnodigende horeca.
- Profileren als samenwerkingspartner:
  - o In het culturele netwerk van Venlo, daarbij ook zichtbaar zijn bij de (culturele) evenementen in de stad: Zomerparkfeest, Ouverture, Museumweek, Vastelaovend, Venloop.
  - o Van andere kunstmusea en presentatie-instellingen in de regio (zoals Odapark) en de provincie (zoals Limburgs Museum en Bonnefanten).
  - o Met het onderwijs, bedrijfsleven en kennisinstellingen in stad en regio.
  - o Van andere kunstmusea en presentatie-instellingen landelijk en in de Euregio (zoals museum Kranenburg, Cobramuseum, kunstmuseum Eupen).

Voor wat betreft de economische waarde zien we als ontwikkelopgaven:

- Meer bezoekers, meer eigen inkomsten uit entree, verhuringen, horeca en winkel.
- Meer inkomsten uit fondswerving, ook onder particulieren.
- Meer sponsoring en partnerships bedrijfsleven.
- Sturen op kostenbesparing; shared service met Limburgs Museum.





### 3.6 Samenvattend schema

Funcities	Waarden	Kernbegrippen ontwikkelopgave
MVBVD genereert kennis en context	Collectiewaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meer inhoudelijke focus</li> <li>- ontzamelen en verzamelen</li> <li>- collectie meer zichtbaar maken</li> <li>- beter beheer en digitalisering</li> </ul>
	Educatieve waarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modulair basisaanbod BO en VO</li> <li>- onderdeel tentoonstellingen</li> <li>- senioreneducatie</li> <li>- workshops, masterclasses in huis</li> <li>- lezingen, debat</li> </ul>
	Kenniswaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- laboratorium en experiment</li> <li>- op het snijvlak van kunst &amp; samenleving</li> </ul>
MVBVD biedt emotie en inspiratie	Belevingswaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aansprekende programmering</li> <li>- circuitvorming, coproductie</li> <li>- ook op locatie</li> <li>- zelf doen, interactie publiek</li> </ul>
MVBVD verrijkt de samenleving	Verbindende waarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grotere betrokkenheid publiek</li> <li>- bijdragen aan stedelijke identiteit</li> <li>- duiden maatschappelijke vraagstukken</li> <li>- samenwerking in stad en regio</li> <li>- spil in euregionale kunstscene</li> <li>- ontmoeting, horeca</li> </ul>
	Economische waarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meer bezoekers, meer inkomsten</li> <li>- meer inkomsten horeca, winkel</li> <li>- partnerships bedrijfsleven</li> <li>- citymarketing</li> </ul>

## **4 Wat is nodig?**

Wanneer gekozen wordt voor de koers van dit Koersdocument, zal het eerder opgestelde Bedrijfsplan op een aantal onderdelen worden bijgesteld en verfijnd.

### **4.1 Financieel**

Het financiële kader is helder en in tegenstelling tot wat wel beweerd wordt niet onredelijk. Uitgangspunt is de gemeentelijke exploitatiebijdrage van maximaal € 1.000.000,-. Na de bezuinigingen van de afgelopen jaren is dat weliswaar zo'n 30% minder dan wat het museum pakweg 5 jaar geleden te besteden had, maar daar staat tegenover dat het museum in verzelfstandigde vorm ook meer mogelijkheden heeft eigen inkomsten te verwerven. Op termijn zou dat op eenzelfde niveau moeten komen te liggen als het landelijk gemiddeld: 60% subsidie, 40% eigen inkomsten. Het is dan wel zaak dat stevig wordt ingezet op fondswerving, ook onder particulieren. En op sponsoring en partnerships met bedrijven. Ook is nodig dat aan de kostenkant scherp aan de wind wordt gezeild en dat er synergievoordeel wordt gehaald uit samenwerking met andere partijen. Met het Limburgs Museum in backoffice en bedrijfsvoering en met andere musea in circuitvorming en coproducties in de programmering.

### **4.2 Organisatie**

De nieuwe koers betekent ook wat voor de competenties van de medewerkers. Er is behoefte aan verhalenvertellers en moderatoren om de verbinding met de stad te leggen. Ook is er behoefte aan deskundigheid op het gebied sponsoring, fondswerving, communicatie en marketing en hoe je netwerken opbouwt en onderhoudt. Niet alles hoeft in de vaste organisatie te zijn belegd; vanuit een flexibele kernorganisatie zal gebruik gemaakt kunnen worden van specialisten en freelancers en van kennis bij andere organisaties. Deze nieuwe manier van werken vraagt ook het nodige aan competenties en vaardigheden op het gebied van project- en procesmanagement. Ook zal er meer gewerkt moeten worden met vrijwilligers; niet alleen uit kostenoverwegingen, maar ook om langs deze weg het draagvlak voor het museum te verstevigen.

### **4.3 Collectie**

Om de omslag te kunnen maken naar een museum dat verbonden is met stad en regio en nieuwe wegen te bewandelen, zal de aandacht van de organisatie - en daarmee ook de inzet van menskracht en middelen – verlegd moeten worden. Om de koers van dit Koersdocument te kunnen varen is het onvermijdelijk dat er substantieel minder aandacht naar beheer en behoud van de collectie zal uitgaan. Dat betekent dat toegewerkt moet worden naar een substantieel kleinere collectie, waarvan de beheer- en behoudlast minder zwaar op de museumorganisatie drukt. Qua focus, ruimtebeslag en inzet van medewerkers. Toewerken naar een kleinere collectie biedt tegelijkertijd de kans om het kwaliteitsniveau te laten stijgen: meer samenhang in de collectie als geheel en meer topstukken.

Aan de geschonken en in bruikleen gegeven deelcollecties zitten wel verplichtingen waarmee bij het ontzamelen rekening dient te worden gehouden, althans verplichtingen die de mogelijkheid tot ontzaming kunnen beperken. Maar ontzamen hoeft niet per definitie te betekenen: afstoten of verkopen. Ontzamen kan ook door delen van de collectie in bruikleen te geven aan andere beheerders/musea in het kader van collectiemobiliteit. Als verkoop van werken al aan de orde is moeten er geen overdreven verwachtingen bestaan ten aanzien van de opbrengsten; het zullen juist de minder waardevolle werken zijn die we hopen te ontzamen. Het ontzamen zal in samenspraak met de collectie-eigenaren en

bruikleengevers worden opgepakt en conform de Erfgoedwet en de geldende richtlijnen van de museumsector (LAMO) moeten worden uitgevoerd.

#### 4.4 Communicatie/marketing

Naast een aanpassing van de identiteit van het museum en een omslag in oriëntatie en gedrag van de organisatie, is communicatie/marketing in onze ogen een kritische factor om daadwerkelijk het museum van de stad en de regio te worden. Het communicatie- en marketingbeleid van MVBVD-nieuwe-stijl zal er op gericht moeten zijn in permanente verbinding te staan met het publiek c.q. de belangrijkste doelgroepen en met de belangrijkste stakeholders en samenwerkingspartners. Ook zal erop ingezet moeten worden de algehele zichtbaarheid van het museum vergroten. In de begroting van MVBVD-nieuwe-stijl zal hiermee rekening gehouden moeten worden. Met als vuistregel dat musea die het in communicatie-/marketingopzicht goed doen, een basisbudget van € 2,- per beoogde bezoeker ramen. Daarnaast is het raadzaam een mediapartner te zoeken, die als sponsoring in natura het communicatie- en marketingbeleid kan ondersteunen.

#### 4.5 Huisvesting

Op dit moment worden verschillende huisvestingsopties voor MVBVD onderzocht. Welke variant het ook moge worden, van belang is dat de huisvesting geschikt is om de ambities van MVBVD-nieuwe stijl te kunnen accommoderen. Het museumgebouw moet geen gesloten bolwerk zijn, maar open en uitnodigend, verbonden met de stad. Meer functioneel zijn de belangrijkste aan de accommodatie van MVBVD-nieuwe-stijl:

- Voldoende expositieruimte om het publiek zo'n 1,5 uur te laten genieten. Vuistregel uit de museumpraktijk: 1.000 m<sup>2</sup> tentoonstellingsoppervlak is goed voor ca. 1 uur kijkgenot. Voor MVBVD is dan een tentoonstellingsoppervlak van ca. 1500 m<sup>2</sup> wenselijk. Een deel hiervan kan worden benut voor presentaties van topstukken; 'De Schatkamer'.
- Een of twee projectruimten voor experiment, workshops, open ateliers en artist in residence.
- Een educatieruimte/auditorium voor schoolklassen en groepsontvangsten.
- Geschikte, goed geklimatiseerde depotruimte, bij voorkeur gekoppeld aan het museum. Indien gekoppeld aan het museum: dan ook een deel als zichtdepot, toegankelijk voor het publiek.
- Aantrekkelijke horeca en museumwinkel. Belangrijk voor de beoogde ontmoetingsfunctie. En dus: goed zichtbaar en gelegen aan een drukke route.

