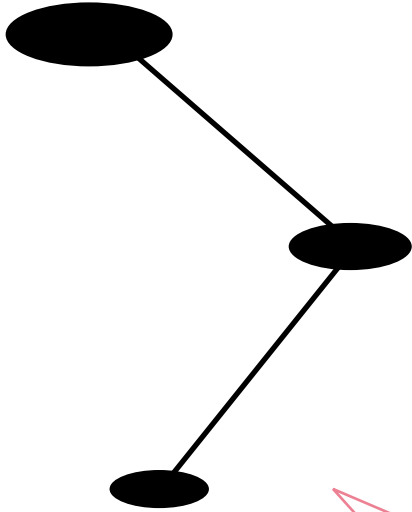


# NEW MUSEUM BREDA



**C**

PROJECTPLAN TRANSITIE EN  
IMPLEMENTATIE

**B**

VERBEELDING AAN DE MACHT  
PROGRAMMA 2017 *Politiek is Vormgeving!*

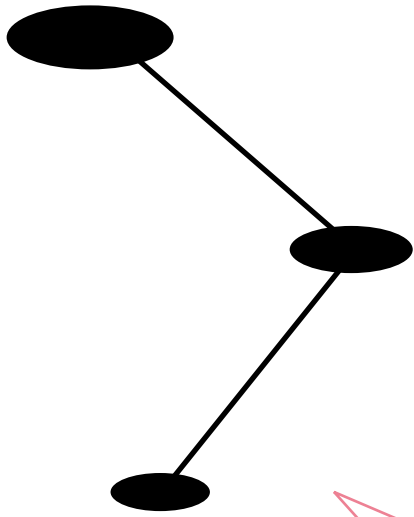
**A**

MUSEALE VISIE





# NEW MUSEUM BREDA



PROJECTPLAN TRANSITIE EN  
IMPLEMENTATIE



**NEW**  
MUSEUM  
BREDA

MUSEALE VISIE

**A**

**NEW**  
MUSEUM  
BREDA

VERBEELDING AAN DE MACHT  
PROGRAMMA 2017 Verbeelding & Verbinding

**B**

**NEW**  
MUSEUM  
BREDA

PROJECTPLAN TRANSITIE EN  
IMPLEMENTATIE

**C**

**NEW**  
MUSEUM  
BREDA

PROJECTPLAN TRANSITIE EN  
IMPLEMENTATIE

VERBEELDING AAN DE MACHT  
PROGRAMMA 2017 Verbeelding & Verbinding

MUSEALE VISIE

**C** **B** **A**

# INLEIDING

In de bestuurlijke opdracht is de datum 1 januari 2017 genomen als mijlpaal voor de opening van het nieuwe museum van Breda. Dan zijn de huidige Stichting MOTI en de gemeentelijke entiteit Breda's Museum opgeheven en staat er een nieuwe zelfstandige organisatie. In de tussentijd blijven beide bestaande musea open, zij het met een aangepaste programmering (al enigszins inspeland op de nieuwe situatie). Op weg naar januari 2017 is er veel werk aan de winkel, o.a.:

- Definitieve besluitvorming museaal concept en projectplan transitie (april 2016)
- Voorbereiding integrale programmering 2017
- Uitwerking juridische vorm en besturingsmodel Nieuwe Museum
- Afweging al of niet separate stichtingen voor museum en beheer van de collectie
- Opstellen van ondernemingsplan, begroting en meerjarenperspectief
- Formuleren en uitvoeren van een communicatieplan met interne (besturen, personeel beide instellingen) en externe stakeholders (o.a. subsidienten, partners op diverse schaalniveaus, contractpartners, etc.)
- Productie marketing en branding strategie van het nieuwe museum
- Uitwerken van de richting van het collectiebeleid met de eigenaren en regio/provincie
- Uitwerken van de principekeuzen voor de huisvesting van het nieuwe museum, mét partners in de stad, en een hieraan gekoppeld faseringsplan voor verhuizing/ herhuisvesting
- Gekoppeld hieraan: scenario's uitwerken voor de depots
- Besluitvorming rond uitwerkingen, investeringen en exploitatie
- Ontmanteling van de bestaande instituten en herinrichting doellocaties
- Opening mét de stad

In het onderstaande projectplan op hoofdlijnen voor transitie en implementatie wordt inzicht gegeven in de diverse opgaven en taakstellingen en de bijbehorende planning.



# 1 BESTUURLIJKE OPDRACHT

De bestuurlijke opdracht staat omschreven in het Startdocument van 23 januari 2015.

Samengevat omvat deze opdracht: ontwikkel vanuit de bestaande organisaties Breda's Museum en Stichting MOTI één nieuw museum, één organisatie en stichting, met een nieuw museaal concept waarin zowel beeldcultuur als het verhaal van Breda en regio een herkenbare plaats krijgen, op één locatie, met eventuele nevenlocaties. Het museale concept is leidend voor de huisvesting. De huidige subsidies voor de beide instellingen blijven op hetzelfde niveau. Friciekosten die onvermijdelijk bij dit proces zullen ontstaan, zullen in kaart worden gebracht als onderdeel van het plan met de opdracht deze zo laag mogelijk te houden.

Na oplevering van de eerste contourenschets voor het museaal concept in juli 2015 is met het aantreden van het nieuwe College B&W begin september j.l. de projectgroep gestart met de uitwerking van deze contourenschets.

Vertrekpunt voor de transitie in 2016 naar een nieuw museum in de stad Breda is een consensus bij de beide besturen van de huidige musea Breda's Museum en stichting MOTI over het museaal concept en de bijbehorende randvoorwaarden, waaronder financiën, personeel & organisatie, huisvesting. Belangrijk daarbij is dat de transitie gekenmerkt wordt door slagvaardigheid en transparantie in het proces als ook tijdige besluitvorming, zodat de implementatie goed voorbereid en uitgevoerd kan worden.

De transitiefase gaat in nadat begin januari 2016 door beide besturen positief is gereageerd op de voorgelegde plannen. Er volgt daarna uitwerking op de verschillende onderdelen van de plannen, zodanig dat in maart op basis van de uitgewerkte plannen een definitief besluit genomen kan worden door de beide besturen.

Resultaten:

De projectgroep levert eind december 2015 op:

- a. Het museaal concept
- b. Een bidbook, d.w.z. het inhoudelijk programma voor 2016 en 2017
- c. Projectplan transitie.

Na bespreking in januari 2016 door beide besturen volgt nadere uitwerking op de onderdelen. Dit resulteert in de oplevering van de uitgewerkte plannen waarin onder meer aan de orde komt:

- Uitgewerkt bidboek met programma 2016 en 2017
- Juridische structuur en besturingsmodel; werkorganisatie in 2016
- Plan m.b.t. personeel en organisatie, waaronder formatieplan en aanpak
- Plan voor gefaseerde aanpak ontwikkeling collectiebeleid en – beheer en de samenwerking met collectie-eigenaren
- Huisvestingsplan
- Financiële onderbouwing en fondsenwerving; investeringsbehoefte en frictiekosten
- Communicatieplan stakeholders in- en extern
- Voorlopig ondernemingsplan

De plannen worden in april 2016 ter besluitvorming voorgelegd aan de beide besturen. Na goedkeuring treedt de transitiefase in werking.

---

## 2 PROJECTOMGEVING

De Gemeente Breda en het bestuur van de stichting MOTI hebben de intentie uitgesproken om gezamenlijk te komen tot de ontwikkeling van één nieuw museum.

De uitgangspunten en werkwijze om dit proces tot stand te brengen zijn vastgelegd in het Startdocument.

De twee besturen hebben een projectgroep ingesteld, met vertegenwoordigers van de beide musea en deskundigen uit het veld.

De voorzitter van de projectgroep is Hans Thoolen (Gemeente Breda). De leden zijn Guust van Mieghem (Gemeente Breda), Marco van Vulpen (Breda's Museum), Mieke Gerritzen (MOTI), Dingeman Kuilman (Raad van Toezicht MOTI), Marilyn Jongenelen (MOTI), Nicole van Dijk (Rotterdam Museum), Annet Gaalman (Erfgoed Brabant), Jacqueline Kostermans (Gemeente Breda), Petra van de Elst (Gemeente Breda). Indien nodig worden deskundigen op uitnodiging bij de projectgroep betrokken om kennis te delen op een specifiek vraagstuk. De projectgroep heeft de Contourenschets van 3 juli 2015 uitgewerkt naar een museaal concept, een voorstel voor de programmering 2016 en 2017 en een projectplan transitie. De projectgroep rapporteert aan de beide besturen.

De projectgroep blijft in functie tot en met de oplevering van de definitieve plannen en de besluitvorming daarover in maart 2016. Daarna treedt een nieuwe fase aan. Zie paragraaf 'Werkwijze'.

**Betrokkenheid van partners en stakeholders in het proces**

De ontwikkeling van een nieuw museum in de stad Breda vraagt een zorgvuldige afstemming met de omgeving om bestaande partners goed te betrekken bij het proces, als ook om het behoud van bestaande relaties met financiers vast te houden en te waarborgen. Een aantal partners zijn hier van belang te noemen:

- De huidige samenwerkingspartners van de beide musea in de stad, waaronder BredaPhoto, Stadsarchief, de City of Imagineers, Graphic Design Festival, Nieuwe Veste, Club Solo, de Grote Kerk, Begijnhof, Avans St. Joost, NHTV, Stichting Cultuurbehoud, Cultuurwinkel, Stichting Breda Cultureel etc.
- De huidige samenwerkingspartners van de beide musea buiten de stad, waaronder de regionale en landelijke erfgoedmusea, de kunstvakopleidingen, Visit Brabant, Bosch Grand Tour, Van Gogh Brabant en internationale partners, o.a. in België.
- De collectie-eigenaren, de Vriendenvereniging verbonden aan het Breda's Museum en langdurig bruikleengevers verbonden aan beide organisaties.
- De landelijke fondsen en subsidiegevers, zoals Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Mondriaan Fonds, VSB Fonds, Fonds 21, Prins Bernhard Cultuurfonds, als ook de BankGiroLoterij, Brabant C Fonds.
- Overheden en steunfuncties, zoals de Provincie (B5), Raad voor Cultuur en Ministerie OCW, Erfgoed Brabant, Museumvereniging, BKKC.

### **Proces herijking factor C**

De projectgroep zorgt voor afstemming met de procesgroep die zich in de stad bezig houdt met de herijking van Factor C. Dit betekent dat de kwartiermaker van de procesgroep contact onderhoudt met de voorzitter van de werkgroep v.v. Ook via de bestuurlijke lijn wordt afstemming van de beide processen gewaarborgd.

### **Ontwikkelingen landelijk en provinciaal beleid**

De projectgroep draagt tevens zorg voor het signaleren en volgen van relevante ontwikkelingen op het gebied van cultuurbeleid op landelijk en provinciaal niveau. Ook worden contacten onderhouden met de branchevereniging en steunfuncties. Hiermee wordt gewaarborgd dat mogelijke kansen niet onbenut blijven en dat gebruik wordt gemaakt van aanwezige kennis in de sector bij de ontwikkeling van de plannen.



## 3 PROJECTINHOUW



De transitie vanuit twee bestaande organisaties naar één nieuwe organisatie is complex. Zeker als beide organisaties gedurende de transitie ook gewoon blijven functioneren. Dat wil zeggen dat terwijl beide musea zes dagen per week voor publiek open blijven met een volwaardige programmering en educatieaanbod, er tegelijkertijd een transitie wordt gerealiseerd naar een heel nieuw museaal concept. Dit vraagt een goede afstemming van processen. Er lopen in 2016 meerdere processen parallel aan elkaar, met elk hun eigen dynamiek en besluitmomenten en die elkaar allemaal op bepaalde momenten op inhoud of in tijd raken. Dat vraagt een gedegen transitie-management om de bestaande organisaties te ondersteunen.

De belangrijkste processen om hier te noemen zijn:

- a. De concrete realisatie van de juridische structuur en besturingsmodel; het instellen van de werkorganisatie voor de transitie.
- b. Het ervoor zorgdragen dat de beide musea in 2016 goed kunnen blijven functioneren.
- c. Het realiseren van een gezamenlijk programma in 2016.
- d. Het voorbereiden van het programma 2017, inclusief het educatie & participatieonderdeel. In verband met de verwerving van de benodigde financiering van het programma is het van belang zo snel mogelijk na besluitvorming te kunnen starten.
- e. Het opstellen van een voorlopig ondernemingsplan voor het nieuwe museum. Dit vraagt een tijdige betrokkenheid van de partners om gezamenlijk tot invulling te komen.
- f. Het invulling geven aan het formatieplan, met inachtneming van de daarbij horende zorgvuldigheid en procedures met betrekking tot het personeel (sociaal plan).
- g. Het uitvoering geven aan het plan voor gefaseerde aanpak ontwikkeling collectiebeleid en – beheer en de samenwerking met collectie-eigenaren.
- h. Voorbereiding en concretisering van het huisvestingsplan, incl. depotvraagstuk en incl. ontmanteling, verbouw- en inrichtingsplanning.
- i. Uitwerken van de financiële onderbouwing, benodigde investeringen, frictiekosten en aanpak fondsenwerving.
- j. Het voorbereiden van de bedrijfsvoering en de administratieve organisatie op de transitie.
- k. Uitvoering geven aan het communicatieplan stakeholders in – en extern.
- l. Uitvoering geven aan het communicatieplan lancering nieuw museum.

## 4 WERKWIJZE

De huidige projectgroep blijft tot het moment van besluitvorming in maart 2016 in functie.

De projectgroep werkt de plannen na bespreking in januari 2016 door de beide besturen verder uit tot definitieve plannen. Bij de uitwerking vindt regelmatige ruggespraak plaats met de beide besturen.

De definitieve plannen worden vervolgens in april 2016 voorgelegd voor besluitvorming aan de beide besturen. Daarna treedt een nieuwe fase aan, de fase van transitie en realisatie. Deze transitiefase vraagt een stevige aansturing om alle deelprocessen die met elkaar samenhangen goed te managen. Er zullen tevens al voorbereidingskosten gemaakt gaan worden.

Er is vanaf moment van besluitvorming een werkbestuur nodig, bestaande uit vertegenwoordiging van de besturen van de gemeente en MOTI. Dit werkbestuur wordt gefaciliteerd door een transitie-manager en een stuurgroep die zorg dragen voor de uitvoering van het transitieplan. De stuurgroep stelt op onderdelen specialistische werkgroepen in. De exacte invulling zal nader bepaald worden door de beide besturen.

Omdat de transitie bovenop de reguliere bedrijfsvoering komt van de beide musea, zal op onderdelen extra capaciteit nodig zijn om de transitie tijdig te kunnen realiseren.

Van belang is verder dat meteen na het besluit in april 2016 over de juridische vorm en besturingsmodel, afhankelijk van de consequenties voor alle bedrijfsvoeringsaspecten, hieraan concrete invulling wordt gegeven, zodat vanaf 1 mei 2016 de stichting, incl. statuten staat en tijdig de transitie op alle noodzakelijke bedrijfsvoeringsaspecten mogelijk wordt gemaakt. Denk hierbij aan het kunnen aangaan van nieuwe arbeidsovereenkomsten, het regelen van de pensioenvoorziening, (her)inrichten financiële en loon-administratie, het regelen van alle betalingsverkeer, de fiscale aspecten, omzetten van contracten, verzekeringen en het organiseren van alle benodigde faciliteiten en voorzieningen zoals ICT.

Ook zaken die ontmanteling vragen of opgezegd moeten worden zullen tijdig in gang gezet worden om geen onnodige frictiekosten te laten ontstaan.

## 5 PLANNING/FASERING

Er is een planning opgesteld voor de belangrijkste mijlpalen in het proces. Aan de hand van deze planning wordt gestuurd op de te behalen doelen en resultaten en kan er tijdig worden bijgestuurd indien nodig. De planning is een vertaalslag van een uitgewerkte gedetailleerde werkplanning op de verschillende onderdelen van het ondernemingsplan.

Datum	Mijlpaal
18 december 2015	Oplevering Museaal Concept, Bidbook 2016 en 2017, Projectplan Transitie
21 december 2015	Bespreking Raad van Toezicht MOTI
5 januari 2016	Bespreking College B&W
6 januari 2016	Communicatie naar personeel beide musea Communicatie naar de pers
20 januari 2016	Bespreking Commissie Maatschappij
16 maart 2016	Definitieve plannen opgeleverd
28 maart 2016	Bespreking en besluitvorming Raad van Toezicht
29 maart 2016	Bespreking en besluitvorming College B&W
13 april 2016	Advies Commissie Maatschappij
21 april 2016	Besluitvorming Gemeenteraad
1 mei 2016	Transitie van start: werkorganisatie met werkbestuur, transitimanager en stuurgroep
1 mei 2016	Stichting opgericht
1 mei 2016	Start invulling formatieplan, traject zittend personeel en traject werving.
1 augustus 2016	Start campagne fase 1
1 november 2016	Invulling formatieplan gerealiseerd voor wat betreft het zittende personeel van beide musea
1 december 2016	Subsidie-overeenkomst Gemeente Uitwerking collectiebeleid Beheerovereenkomsten collectie-eigenaren Huuropovereenkomst gemeente Administratieve organisatie voorbereid op transitie
31 december 2016	Sluiting beide musea
1 januari 2017	Start nieuwe organisatie Start ombouw en herinrichting Start campagne fase 2 Afwikkeling voormalige organisaties, incl. subsidietrajecten en jaarrekening 2015
25 maart 2017	Opening nieuw museum

## 6 FINANCIËN

Om het proces van de transitie in 2016 goed te laten verlopen zijn eenmalig extra financiële middelen nodig om de kosten van in- en externe projectbegeleiding (inclusief transitie-manager) en de frictiekosten te dekken.

Deze kosten worden in kaart gebracht en voorgelegd ten behoeve van besluitvorming in maart. Bij de frictiekosten moet men denken aan:

- Inzet van de projectgroep en aanvullende deskundigheid in- en extern (incl. uit werking collectiebeleid en depotvraagstuk)
- Inzet van extra capaciteit om de plannen uit te voeren en het openingsjaar voor te bereiden
- Stichtingskosten van de nieuwe organisatie
- Realiseren van het formatieplan, sociaal plan
- Realiseren van het huisvestingsplan, los van investeringskosten
- Ontmantelen van de bestaande organisaties (opzeggen lopende contracten etc.)
- Ontwikkelen nieuwe huisstijl online en offline en campagne voor de lancering en bekendmaking van het nieuwe museum.

Het nieuwe museum heeft voor een goed openingsjaar naast de reguliere middelen eenmalig extra budget nodig om een bijzonder programma te realiseren, waarmee het museum meteen op de kaart staat, in de stad en daarbuiten.

Uitgangspunt zoals verwoord in het collegeakkoord voor de financiering van het nieuwe museum is dat de exploitatie van het nieuwe museum gedekt moet worden door de huidige subsidiemiddelen van de beide musea, aangevuld met inkomsten uit entrees, en bijdragen uit fondsen en projectsubsidies. Essentieel voor de nieuwe organisatie is bijvoorbeeld dat de beheerlasten, met name op het gebied van de huisvesting geen onevenredig hoog beslag leggen op de beschikbare middelen. Ook is een passende basisformatie met deskundig personeel essentieel, wil het museum kwaliteit kunnen bieden. Rondom de basisformatie wordt een flexibele schil gevormd van flexkrachten en vrijwilligers. Op dit moment kampen beide musea met een chronisch gebrek aan capaciteit en een structureel te hoge werkdruk als gevolg van ingrijpende bezuinigingen. Het nieuwe museum heeft een gezonde financiële basis nodig wil het zichzelf kunnen ontwikkelen. Nadat de bespreking in januari van het museaal concept heeft plaatsgevonden, zal een uitwerking plaatsvinden op de financiële onderbouwing, inclusief investeringsbehoefte en frictiekosten.

### Risicoparagraaf

Een zo'n ingrijpende verandering als de opgave waar we hier voor staan, namelijk het realiseren van een nieuw museum, brengt naast de vele kansen ook risico's met zich mee.

De belangrijkste risico's zijn:

- Collecties: het is van belang dat beheer en behoudtaken ten aanzien van de collecties adequaat (blijven) worden uitgevoerd om schade aan collectiestukken te voorkomen. Ook is een goede relatie en contractvorming met collectie-eigenaren van belang om een langdurige samenwerking met het museum te kunnen waarborgen in de toekomst.
- Financiën: er zijn stevige relaties met landelijke fondsen, waaronder de BankGiroLoterij, Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Mondriaan Fonds, VSB Fonds, Fonds 21 e.d. Er zal intensief contact onderhouden moeten worden met de fondsen om de kans op meerjarige- en projectbijdragen niet te verliezen. Daarvoor is een museaal concept dat kansen biedt bij de betreffende fondsen van groot belang. Een essentiële randvoorwaarde is dat het nieuwe museum een landelijke reikwijdte heeft.
- Personeel: het huidige personeel heeft de moeilijke taak om zich in te zetten om de transitie te laten slagen en tegelijkertijd ook de reguliere taken te blijven vervullen in 2016. Een verandering is voor mensen altijd lastig en kost tijd. De werkdruk is regulier al (te) hoog bij het zittend personeel. Er is een goede begeleiding nodig vanuit de directies om de overgang naar de nieuwe situatie soepel te laten verlopen. Om te voorkomen dat medewerkers overbelast raken en gedemotiveerd zal extra geïnvesteerd moeten worden in aandacht voor het personeel bijv. door het inzetten van tijdelijke extra capaciteit en het waarborgen van zorgvuldigheid in het hele proces.
- Media en publiciteit: een heldere communicatiestrategie begeleidt het transitieproces en de lancering van het nieuwe museum. De media worden gezien als partner en zullen daarom actief worden betrokken op de cruciale momenten in het proces. Zorgvuldigheid in het hele transitieproces is een randvoorwaarde om de kans op negatieve berichtgeving zoveel mogelijk te reduceren.

# 7 COMMUNICATIE

In het proces van totstandkoming van het nieuwe museum is communicatie met alle stakeholders, in –en extern van groot belang. Immers de energie die inmiddels is ontstaan om de totstandkoming van het nieuwe museum te ondersteunen willen we graag vasthouden en benutten.

Er zal een communicatieplan worden opgesteld om alle stakeholders te betrekken bij het proces.

Bij interne stakeholders moet men denken aan de besturen en personeel van de beide organisaties, en bijv. de OR bij de gemeente. Bij de externe stakeholders moet men denken aan de collectie-eigenaren en vriendenvereniging Breda's Museum, de samenwerkingspartners in de stad, de fondsen en subsidiegevers, de Provincie Noord-Brabant, Rijk, steunfuncties, brancheorganisatie, bedrijfsrelaties, onderwijsinstellingen en het bestaande publiek.

De personeelsleden van de beide musea worden tijdens het proces betrokken en op de hoogte gehouden door middel van bijeenkomsten en presentaties, nieuwsbrieven en gesprekken. Voor Breda's Museum geldt dat de OR van de gemeente volgens de daarvoor geldende afspraken betrokken wordt.

De externe stakeholders worden betrokken bij het proces door middel van persberichten, persconferenties, (nieuws)brieven, gesprekken, bijeenkomsten en presentaties.

Er wordt een pers en mediacampagne ontwikkeld, offline en online. Waar mogelijk worden mediapartners gezocht ten behoeve van een ondersteuning bij een succesvolle lancering van het nieuwe museum. Deze campagne is onderdeel van het marketing en brandingplan dat voor het nieuwe museum wordt opgesteld (zie inhoudsopgave ondernemingsplan in de bijlagen).

# BIJLAGE



## Inhoudsopgave Ondernemingsplan nieuw museum

### 1. Uitgangssituatie

- 1.1. Schets van beide musea
- 1.2. Uitgangspunten voor het nieuwe museum
- 1.3. Proces van transitie en verzelfstandiging

### 2. Omgevingsanalyse

- 2.1. Ontwikkelingen in de culturele sector, landelijk, provincie
- 2.2. Ontwikkelingen in Breda
- 2.3. Stakeholders en keyspelers lokaal, regionaal en landelijk
- 2.4. Uitgangspunten voor rollen en functies van het nieuwe museum

### 3. Museaal concept

- 3.1. Missie en visie
- 3.2. Kernwaarden, rol en plaats in de keten
- 3.3. Doelgroepen en publieksbereik
- 3.4. Strategische positionering (profiel, onderscheidend aspect)
- 3.5. Partners

### 4. Programmering en presentatie

- 4.1. De drie programmalijnen uitgewerkt
- 4.2. Randprogramma (lezingen en debatten, publicaties)
- 4.3. Relevante/natuurlijke partners

### 5. Kennisontwikkeling, educatie en participatie

- 5.1. Triple Helix, samenwerking met onderwijs en bedrijfsleven
- 5.2. Ontwikkeling van aanbod voor het PO en VO, samenwerking Cultuurwinkel
- 5.3. Ontwikkeling van aanbod voor (V)MBO en HBO
- 5.4. Recreatief aanbod

### 6. Collectiebeleid

- 6.1. Uitgangspunten
- 6.2. Profiel collecties, incl. langdurige bruiklenen
- 6.3. Het online museum
- 6.4. Collectiepartners en beheerovereenkomst
- 6.5. Verzamel- en ontzamelbeleid
- 6.6. Beheer van de fysieke en digitale collecties
- 6.7. Depot

### 7. Publieksvoorzieningen

- 7.1. Hospitalityconcept
- 7.2. Winkel
- 7.3. Museumcafé
- 7.4. Verhuur en arrangementen

## **8. Inkomstenbronnen en fondsenwerving**

- 8.1. Exploitatiesubsidie
- 8.2. Projectsubsidies en bijdragen goede doelen
- 8.3. Inkomsten uit verkoop entreebewijzen, winkel en horeca
- 8.4. Sponsoring en partnerships met bedrijfsleven
- 8.5. Fondsenwerving in de particuliere sector

## **9. Communicatie en inbedding museum**

- 9.1. Imago en huisstijl
- 9.2. Marketing van het museaal concept
- 9.3. Communicatie naar doelgroepen
- 9.4. Communicatie met klanten
- 9.5. Communicatie met stakeholders
- 9.6. Zichtbaarheid en communicatiekanalen
- 9.7. Strategisch marketing- en communicatieplan online en offline

## **10. Organisatie, besturingsmodel en personeel**

- 10.1. Governance
- 10.2. Juridische vorm en besturingsmodel
- 10.3. Topstructuur
- 10.4. Uitgangspunten HRM beleid
- 10.5. Functiegebouw en MuseumCAO
- 10.6. Formatieplan en organogram
- 10.7. Vrijwilligers, externe inhuur en uitbesteding van taken
- 10.8. Overlegstructuur en medezeggenschap
- 10.9. Competentie-ontwikkeling en arbeidsmarktflexibiliteit

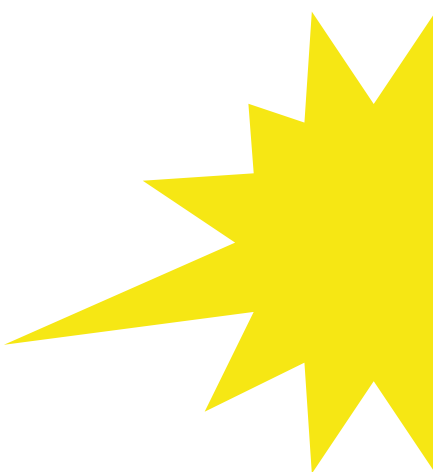
## **11. Huisvesting**

- 11.1. Huisvestingsscenario's
- 11.2. Flexibele locaties en ruimtegebruik
- 11.3. Huurovereenkomst
- 11.4. Exploitatie raming
- 11.5. Meerjarenonderhoudsplan
- 11.6. Beheer
- 11.7. Fasering verbouw, ombouw en herinrichting

## **12. Meerjarenbegroting**

- 12.1. Uitgangspunten
- 12.2. Fiscale positie
- 12.3. Meerjarenbegroting
- 12.4. Risicoparagraaf
- 12.5. Meerjarige subsidieovereenkomst Gemeente Breda



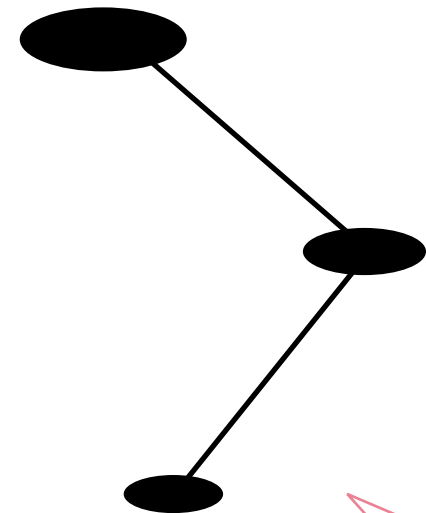




**MOTI**  
Museum of the Image

 Gemeente Breda

# NEW MUSEUM BREDA



VERBEELDING AAN DE MACHT

PROGRAMMA 2017 Politiek is Vormgeving!

**B**

# VERBEELDING AAN DE MACHT



uniformen



spotprenten



campagne posters



standbeelden



de leider



de speech



politieke helden



memes



vlaggen



politiek debat



het verdrag



symbolen



satire tv



satirische objecten



protest



privacy



politieke kunst



popcultuur



talkshows



graffity



social media



propaganda



vergaderzalen



print media







**BREDA WAS  
HET CENTRUM  
VAN DE WERELD  
IN 1667.**

**KASTEEL VAN BREDA**

Een culturele identiteit is nooit af  
en de verhalen zijn nooit op.



## PROGRAMMA 2017

### VERBEELDING AAN DE MACHT

*Politiek is Vormgeving!*

INTRODUCTIE DOOR MARCO VAN VULPEN EN MIEKE GERRITZEN

#### HET VERHAAL VAN BREDA EN DE EXPERTISE IN BEELDCULTUUR

*Het nieuwe museum in Breda verbindt erfgoed en beeldcultuur met elkaar en vertelt daarmee oude en nieuwe verhalen van de stad op verrassende en herkenbare wijze via het beeld en de verbeelding. Met het vertellen van de verhalen van de stad via beeld en verbeelding heeft het nieuwe museum ook een artistieke missie: het nieuwe museum wil voorop lopen in het volgen, onderzoeken, presenteren en toepassen van nieuwe en actuele vormen van beeldcultuur.*

Het museum presenteert in het openingsjaar 2017 een krachtig programma dat aansluit op het bewegende karakter van de stad Breda. Met een permanente opstelling over **Het Verhaal van Breda** op locaties in de stad en in het museum zelf zal het nieuwe museum in Breda de zoektocht naar de Bredase culturele identiteit inzetten en de verhalen van de stad op vernieuwde wijze onderzoeken. Een culturele identiteit is nooit af en de verhalen zijn nooit op. Met de opstelling ***Altijd in Beeld!*** en ***een educatieve tentoonstelling voor jongeren*** presenteert het museum vernieuwing en expertise in beeldcultuur en worden professionals alsmede de jonge generatie bediend.

Naast de vaste opstellingen biedt het museum jaarlijks een thematentoonstelling waar erfgoed en beeldcultuur op natuurlijke wijze bij elkaar komen. In 2017, het openingsjaar, kiest het museum voor het thema **VERBEELDING AAN DE MACHT**. De projectgroep Nieuw Museum Breda introduceert met dit bidboek een programma voor het Nieuwe Museum in Breda. Met het thema **VERBEELDING AAN DE MACHT** opent het museum in 2017 haar deuren met een spetterend programma in en rond het museum.

Met **VERBEELDING AAN DE MACHT** kan Breda het nieuwe museum Breda groots presenteren.

Met **VERBEELDING AAN DE MACHT** kiest het museum een onderwerp dat goed past bij de stad Breda waar het politieke debat, de economische ontwikkelingen en maatschappelijke omstandigheden belangrijk zijn. Het levendige maatschappelijke klimaat en de rijke politieke geschiedenis bieden veel historische en hedendaagse aanknopingspunten voor een uitdagend en verrassend randprogramma. Hier worden verleden, heden en toekomst met elkaar verbonden. Het nieuwe museum heeft een luisterend oor voor publiek en de actuele ontwikkelingen in haar omgeving. Breda zal in 2017 de expert zijn in Nederland op het gebied van politieke beeldvorming en campagne voeren tijdens de verkiezingsstrijd. In het museum wordt niet alleen geëxposeerd en gepresenteerd, maar gedebatteerd. **VERBEELDING AAN DE MACHT** zal ook een historische dimensie krijgen; met onderzoeks- en tentoonstellingsprogramma's laten we zien hoe krachtig en vernuftig de beeldcultuur was waarmee de Bredase elite uit de bloeiperiode van de stad haar macht wist te (be)vestigen. Erfgoed en beeldcultuur zijn twee domeinen die juist in Breda een krachtige synergie opleveren!

Het museum heeft de centrale ingang aan de Boschstraat, maar betreft in de programmering vele Bredase culturele- en erfgoedinstellingen waardoor het presentatieprogramma een route door de stad is. Door de introductie van een jaarlijks thema krijgt het museum een festivalachtig karakter.

Het nieuwe museum bereikt alle bewoners van de stad en kan iedereen in Breda inspireren om mee te doen. Samen maken we de Bredase cultuur.

# WILLEM VAN ORANJE




**VOORDAT MASSAMEDIA  
MEDIERDEN TUSSEN LEIDER EN  
VOLK, MAAKTEN BURGERS VIA  
SCHILDERIJEN OF STANDBEELDEN  
KENNIS MET HUN LEIDER.**



# VERBEELDING AAN DE MACHT

## *Politiek is Vormgeving!*



### Inleiding

Duizenden jaren lang heeft de mens uitsluitend zijn lichaam gebruikt om mee te communiceren als een vorm van natuurlijke media. En na een lange periode van tekstcultuur brengt het beeld ons via de media opnieuw dichterbij de oertijden, van de tactiele en orale mens die de wereld heel direct en emotioneel beleeft. Vlak na Christus waren de ijzeren munten het belangrijkste communicatiemiddel en al snel werden deze munten voorzien van afbeeldingen van de leiders.

Politiek is een ontwerp, want in een democratie kiest het volk zelf de macht. Kiezen is ontwerpen. Het politieke ontwerp is een spel tussen de keuze van het volk en de verbeelding van die keuze naar het volk toe. Deze vertaalslag maakt de politicus en de media is zijn middel.

De manifestatie VERBEELDING AAN DE MACHT geeft met een uitgebreid programma een breed historisch en actueel overzicht van beeldvorming in de politiek door de tijd en de media heen. Met politieke symbolen, stijlen, stromingen, strategieën en veel beeldrijm. Visuele retoriek in de politiek is het ultieme voorbeeld van multidisciplinaire samenwerking. Veel vormen van culturele productie en verschillende media komen hier bij elkaar.

Eén van de inspiratiebronnen voor VERBEELDING AAN DE MACHT is de rijke visuele erfenis uit de periode waarin Breda fungeerde als hofstad van

de heren van Breda. Voor een vooraanstaand en machtig geslacht als de Nassaus was representatie van het grootste belang: voor het etaleren van hun rijkdom en goede smaak gaven zij opdrachten aan kunstenaars en architecten die bedreven waren in de visuele cultuur van hun tijd. De Grote Kerk met haar interieur, het paleis, schilderijen en kunstvoorwerpen zijn de oogstrelende getuigen van die visuele propaganda. De visuele uitingen van deze politiek moeten dan ook in de eerste plaats gezien worden als middelen waarmee de heersende elite communiceerde met het volk.

Met VERBEELDING AAN DE MACHT plaatst Breda zich in het centrum van het wereldnieuws en tussen de vele politieke campagnes die non-stop wordt gevoerd in de politiek. VERBEELDING VAN DE MACHT is de eerste manifestatie ter wereld over de internationale beeldvorming in de politiek.

### De tentoonstelling wordt gerealiseerd met de volgende partners:

Stichting Vrede van Breda, Graphic Design Festival Breda, Stadsarchief, BredaPhoto, Maczek Museum, CMD Avans, AKV/ St. Joost, Beeld & Geluid in Hilversum, Institute for Network Cultures Amsterdam, City of Imagineers, Lectoraat autonoom maken, NSOB Den Haag, Universiteit van Tilburg, NHTV, diverse (inter)nationale musea voor bruiklenen.

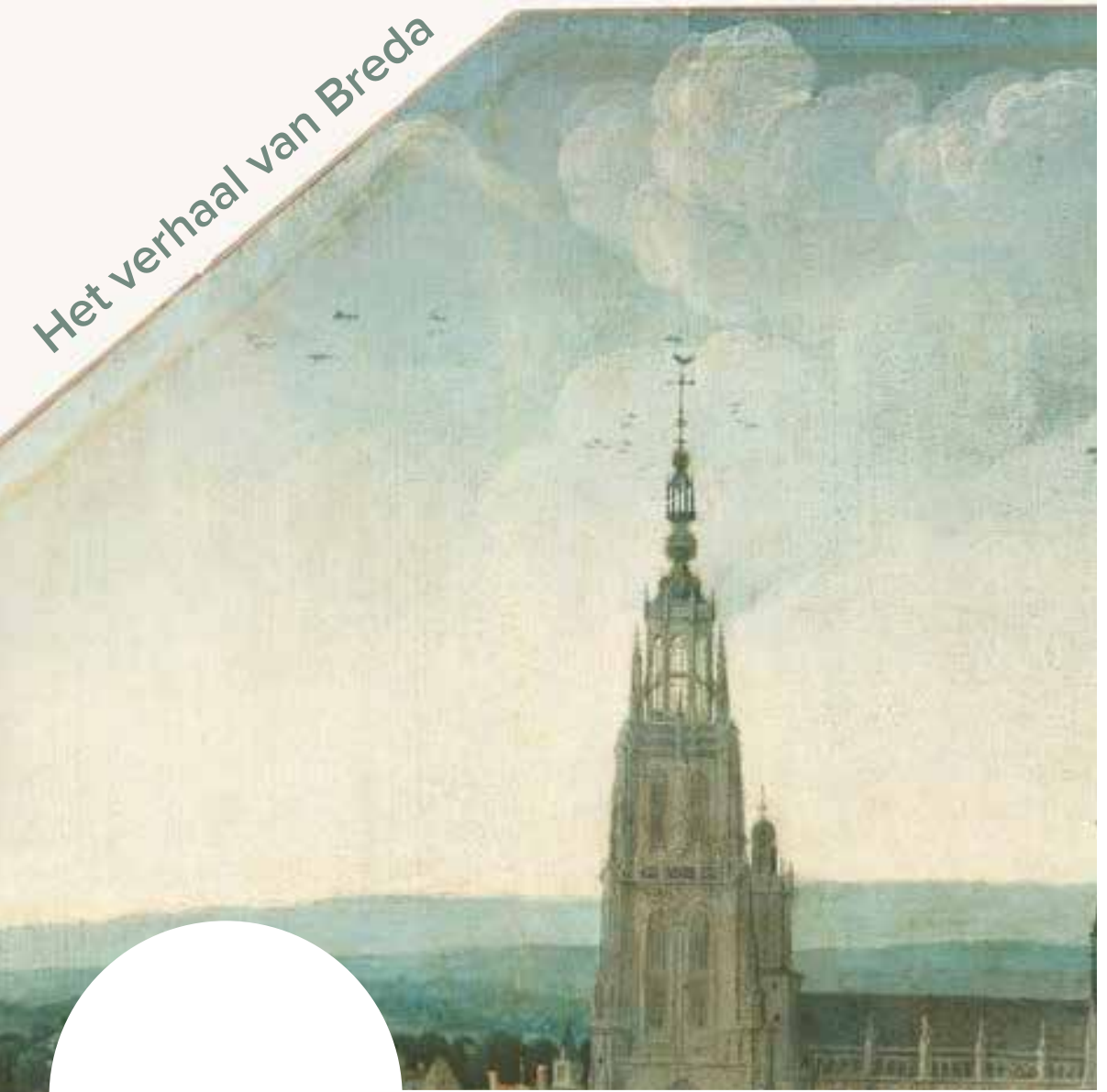
### Partner Manifestatie (gekoppeld aan het themajaar van het museum) Vrede van Breda

Even was Breda het centrum van de wereld. 31 juli 1667 werd in de grote zaal van het Kasteel van Breda de Vrede van Breda getekend waarmee er een einde kwam aan de Tweede Engelse Oorlog, een oorlog tussen Engeland en de Nederlandse Republiek. Dit had grote gevolgen voor de verdeling van veroverde gebieden als New York en Suriname en de latere ontwikkeling van de gehele wereldkaart. Breda was het decor voor een bonte stoet delegaties uit Europese landen die maandenlang

hun intrek namen in hofhuizen. De stad kreeg een enorme opknappbeurt. Vensters werden hersteld (glas was onbetaalbaar in die tijd), straten geplaveid.

Het museum participeert nadrukkelijk in de activiteiten die georganiseerd worden in het kader van 350 jaar Vrede van Breda, met hoogwaardige exposities in het museum en daarbuiten en een brede randprogrammering. Hierbij wordt aangesloten op de inzet van de Stichting Vrede van Breda en de gemeente. Manifestatie wordt opgezet door Stichting Vrede van Breda en de Gemeente Breda.

Het verhaal van Breda



# Het verhaal van Breda

## PERMANENTE OPSTELLING ERFGOED

Het erfgoedverhaal heeft een historische en een actuele component en zal vooral op historische plekken in de binnenstad worden gepresenteerd. In de Grote Kerk vertellen we het Nassauverhaal, in de Begijnhof tonen we Breda als kruispunt van Religies in het Kasteel, het Casino en aan de Parade verbeelden we Breda Militaire Stad. Het museum beseft zich dat erfgoed pas betekenis krijgt door het te verbinden met actuele vraagstukken en samenwerking met Bredase kunstenaars en kunstinstellingen. Voor wat betreft presentatievormen: eigentijds en vernieuwend; link met nieuwste vormen van visuele communicatie en de City of Imagineers.

**Programma:** de grote thema's uit de geschiedenis van Breda (Nassauperiode; Vesting-/garnizoensstad; Kruispunt van religies, Industriële ontwikkeling. (NB; deze thema's komen zo'n beetje overeen met de nieuwe provinciale erfgoedlijnen: Bevochten Brabant; Religieus Brabant; Bestuurlijk Brabant en Innovatief Brabant).

**Collectie en objecten:** Historische topwerkstukken uit de collectie van het Breda's Museum, kunstwerken van gerenommeerde Bredase kunstenaars, historisch en actueel materiaal uit het Stadsarchief e.a. Mogelijk wordt ook jaarlijks een opdracht verstrekt aan een Bredase kunstenaar i.s.m. Club Solo.

**Doelgroepen:** inwoners Breda e.o, cultuurtoeristen, studenten/onderwijs, kunstenaars uit de stad/regio.

**Samenwerkingspartners:** erfgoedpartners zoals Stadsarchief, Grote Kerk, historische verenigingen, Club Solo, BredaPhoto, GDFB enz. Vooral ook provinciaal: Erfgoed Brabant, Van Gogh Brabant, NB-Museum.

**Presentatieplek:** benedenverdieping gebouw Boschstraat én semipermanente presentaties op erfgoedlocaties binnenstad (Grote Kerk, Begijnhof, Casino, Kasteel), verbonden door onderscheidend vormgegeven erfgoedroute. Startpunt mogelijk VVV-locatie. Wisseltentoonstellingen in beginsel op de routelocaties (NB Grote Kerk).

## HET NIEUWE MUSEUM EN PARTNERS UIT DE STAD

### Introductie erfgoed organisaties in Breda

In 2017 wil het museum een ontwerpend onderzoek opzetten om in coproductie met erfgoedpartners, de gemeente, partners in citymarketing, VVV, academie St. Joost (ruimtelijk ontwerp) en NHTV voorstellen te ontwikkelen voor een samenhangende presentatie van alle erfgoedhoofdstukken van het Verhaal van de Stad: Nassaustad, militaire stad, kruispunt van religies en innovatieve stad. Een collectief ontwikkel- en ontwerpproces dat moet leiden tot:

- ontwerpen voor een tot de verbeelding sprekende, fysieke, dus ook functionele routing tussen alle erfgoedlocaties. Vanaf de ene kant te beginnen bij station

en VVV; van de andere kant vanaf de Boschstraat. De ontwerpen zullen ook geëxposeerd worden.

- Een gezamenlijke marketingstrategie om de identiteit van Breda als stad van erfgoed en beeldcultuur uit te dragen en meer cultuurtoeristen naar de Bredase binnenstad en het museale aanbod te trekken.

Op de hoofdlocatie in de Boschstraat komt een educatieve opstelling over Breda die verweven is met de educatieve tentoonstelling voor jongeren en de doorlopende lijn beeldcultuur i.s.m. Cultuurwinkel Breda.



NO ONE  
NATION  
UNION  
CENTER



BANKSY





# ALTIJD IN BEELD!



## PERMANENTE OPSTELLING BEELDCULTUUR

---

Altijd in Beeld! richt zich op het beeld in onze samenleving en de beeldcultuur in het algemeen. Anno nu draait de wereld meer en meer om beelden, het delen ervan, het verspreiden van nieuws en het oneindig browsen in de met beeld overladen mediastroom. Het is een dominant maatschappelijk fenomeen. Daarbij verandert de beeldtaal razendsnel door technologische ontwikkelingen. De kracht van het communiceren met beelden staat centraal bij alle activiteiten in het museum. Het museum onderzoekt het fenomeen op hoog niveau. De persoonlijke relatie van ieder individu met de hedendaagse beeldcultuur is een rode draad door alle activiteiten.

Breda vervult een voortrekkersrol en heeft zich de laatste 7 jaar ontwikkeld als expert als het gaat om duiding en betekenis geven aan beeldcultuur. Het museum ontwikkelt een programma dat museale tradities verbindt aan de hedendaagse beeldcultuur. Gestuurd door onderzoek, innovatie en vernieuwing presenteert het museum de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van visuele communicatie en presentatie.

<b>Geschiedenis en Erfgoed</b>	Beelden laten zien waar we vandaan komen
<b>Informatie en Design</b>	Beelden maken complexe situaties toegankelijk
<b>Cultuur en Kapitaal</b>	Beelden zijn bepalend voor de identiteit
<b>Politiek en Maatschappij</b>	Beelden kunnen doorslaggevend zijn bij belangrijke kwesties
<b>Kunst en Creativiteit</b>	Beelden roepen emoties op en beïnvloeden de werkelijkheid
<b>Media en Democratie</b>	Iedereen communiceert met beelden

**Collectie:** In de kern zoals nu bij MOTI

**Doelgroepen:** inwoners Breda e.o, onderwijs/leerlingen, cultuurtoeristen, beroepsonderwijs, (inter)nationale professionals en vakspecialisten, bedrijfsleven, creatieve industrie, NHTV/St.Joost/AVANS CMD.

**Samenwerkingspartners:** Z33, Nieuwe Instituut, Beeld en Geluid, Avans/NHTV, City of Imagineers, The New School/Parsons NY, Polytechnic University HongKong, kunstacademies en Hogescholen in NL/BE, en meer.

**Presentatieplek:** benedenverdieping gebouw Boschstraat én wisselende locaties in de stad.




# BEELDEN IN BREDA



# EDUCATIE VOOR JONGEREN

Tentoonstelling beeldlezen voor jongeren/kinderen.  
Actieve expo i.s.m City of Imagineers



Beeldlezen. Door over de werking van beeld te leren, leer je beeld beter te begrijpen. De tentoonstelling voor jongeren bevordert de kennisontwikkeling met betrekking tot Beeldcultuur, mediawijsheid en beeldbegrip van de bezoeker. We ontwikkelen dit educatieprogramma ook door naar het verleden. Vanuit de erfgoedcollectie pakken we spreken beelden, schilderijen, objecten die bekeken kunnen worden door de beeldleesbril: Wat zie ik? Hoe is het gemaakt? Wat vind ik er van? Wat betekent het? En: wat leert mij dit over toen?

Waarom leren we op school wel tekstverklaren en niet begrijpend kijken? Een vraag die steeds vaker oppopt. Jongeren groeien op in een beeldcultuur, maar er is niemand die hen leert om beeld te lezen. Beeldlezen is essentieel in onze beeldcultuur, in een online en offline omgeving die gedomineerd wordt door beeld. Het bespreken en analyseren van beeld, wat bedoelt de maker met dit beeld, wat doet dit beeld met mij en wiens werkelijkheid is het nu eigenlijk waar we naar kijken? Deze vaardigheden en vragen zijn van belang in het begrijpen van die immense beeldenstorm waar we ons dagelijks in begeven. Het is belangrijk om Beeldlezen op te nemen in het onderwijs en het museum vindt dat naast het betrekken van het onderwijs Beeldlezen ook daarbuiten noodzakelijk is. In de tentoonstelling gaat het om Beeldlezen in de historische en actuele media.

## **Samenwerking City of Imagineers**

Het museum en de City of Imagineers vinden dat alle kinderen moeten leren beeldlezen. Cofi en het museum gaan samen een programma ontwikkelen waarbij Breda het expertisecentrum wordt van waaruit alle kinderen en jongeren in Nederland kunnen kennismaken met beeldlezen. Uiteindelijk is het doel hiermee het onderwijs te veranderen.

**Doelgroepen:** alle vormen van onderwijs; kleuters, lagere school, middelbaar en hoger beroepsonderwijs, universiteiten etc.

**Samenwerkingspartners:** Cultuurwinkel, Kunstbalie, MU, St.Joost/Avans CMD, Reinwardt Academie, CJP, Klokhuis VPRO, Kids Hack day.

**Presentatieplek:** benedenverdieping gebouw Boschstraat



# Beeldjagers

PODIUM VOOR DE BEELDERZAMELAAR

ONLINE MUSEUM

16 DE VOLKERBOND 17 DE VOLKERBOND

**Uitlicht**

**Kijk, daar is Mickey**

Mees dan twee randjes en een ci-fel-fel-je naar bevallig onverschillen anekdote later op te brengen moet die Nederlandse Disney-mani, Miké van Saks's op de reisvoor-ster beelddagers.org.

**G**ruisgebied. Een wereld is hier voor... (text continues in columns)

DEZE BEELDDAGERS... (text continues in columns)

**Beeld van beeld - een Nederlandse beelddagersorganisatie? Kijk op: beelddagers.org**



# BEELDJAGERS!



Online museum voor persoonlijke  
beeldverzamelingen

[www.beeldjagers.org](http://www.beeldjagers.org)

Onbedoelde zelfportretten van mensen die hun spiegel verkopen op Marktplaats, een geheim archief van de Rijksluchtvaartdienst, koekjes die een thuiszorgmedewerker geserveerd krijgt bij de koffie. Een kleine greep uit de vele beeldverzamelingen die je vindt op Beeldjagers: een online museum dat gewijd is aan persoonlijke beeldcollecties. En het leuke is: ook jij kunt je beeldcollectie uploaden naar dit museum!

Het verzamelen van beelden is niet langer voorbehouden aan musea. Door internet en sociale media is het verzamelen van beelden gemeengoed geworden. Talloze mensen delen hun beeldcollecties op Facebook, Pinterest of Tumblr. Vaak selecties van zomaar mooie of grappige beelden. Maar soms ook heel opmerkelijke en aan het obsessieve grenzende verzamelingen rondom één specifiek thema. En naar dat laatste zijn de curatoren van Beeldjagers op zoek.

Of het nu gaat om verzamelingen bestaande uit krantenknipsels, foto's gevonden op de rommelmarkt of op internet: alle seriematig verzamelde beeldcollecties komen in aanmerking voor Beeldjagers. Ook zijn we geïnteresseerd in beeldverzamelaars die hun onderwerp in hun eigen omgeving vinden en vastleggen (thuis, onderweg of op het werk). Er wordt gekeken naar originaliteit, artistieke kwaliteit en het achterliggende verhaal.

**Online museum met specials en events:**

- Dag van de Beeldverzamelaar jaarlijks in Chassé Theater
- Beeldjagersbeurs gekoppeld aan BredaPhoto.
- Tentoonstellingen en publicaties

**Partners:** Volkskrant, Getty Images, BredaPhoto, GDFB, e.a.



HOE  
MEER  
JE WEET,

hoe meer  
je ziet!

*EDUCATION PERMANENTE*

# EDUCATIE IN HET MUSEUM

Het museum presenteert een education permanente programma op het gebied van kennisontwikkeling en beleving voor publiek en professionals; jongeren, cultuur geïnteresseerden en ouderen, dat onder meer uit de volgende onderdelen bestaat: Conferentie, Talksshows, Workshops, Masterclasses, Stadswandeling, Publicaties, Rondleidingen

- Het leveren van een continu hoogwaardig aanbod van rondleidingen en **workshops** aan een breed publiek, jong en oud, gericht op zowel een (inter)nationaal publiek als lokale publieksgroepen.
- Het verzorgen van een **Masterclass Beeldlezen in de politiek** in samenwerking met partijen uit de stad.
- Een lezingenreeks "Verbeelding aan de macht" over de beeldcultuur van de Heren van Breda; hoe Bredase elite zich de bloeiperiode van de 15<sup>e</sup> en 16<sup>e</sup> eeuw bedienden van beelden (portretten, wandtapijten, vlaggen, prentenboeken, muurschilderingen enz.) om uitdrukking te geven aan hun macht en welvaart. In samenwerking met o.a. erfgoedpartners in de stad en met de Universiteit Tilburg.
- Het organiseren van een **maandelijkse talkshow en speakers corner** met lokale en nationale maatschappelijke topics en sprekers/kunstenaars.
- Het realiseren van een **passend educatief aanbod** voor alle onderwijstypen, PO, VO, (V)MBO, HBO en Universitair, modulair en op maat.
- Twee maal per week wordt de **stadswandeling** georganiseerd. Publiek kan zich inschrijven ook voor aansluitend lunch of diner.
- Het onderhouden van een kernnetwerk aan relaties in het culturele veld, in het bijzonder op de domeinen erfgoed en beeldcultuur en met bedrijfsleven en onderwijs o.a. door het verzorgen van **expertmeetings** en het aangaan van partnerships met het (creatieve) bedrijfsleven, het onderwijs en het culturele veld.
- Het museum organiseert één internationale **conferentie** over het beeld in de politiek i.s.m. het Chassé theater.
- Realisering van een **Gids** met designtips voor de succesvolle politicus.
- Productie van een éénmalige Krant bij de tentoonstelling
- Realisering van een **documentaire** i.s.m. de publieke omroep.



## FESTIVALS EN SPECIALS UIT DE STAD/REGIO

### PROVINCIE NOORD-BRABANT VIERT 100 JAAR DE STIJL

De Stijl is vooral een project van kunstenaar en publicist Theo van Doesburg, de zelfbenoemde oprichter, redacteur en propagandist van De Stijl. De leden van De Stijl streefden naar een radicale hervorming van de kunst, die gelijke tred hield met de technische, wetenschappelijke en sociale veranderingen in de wereld.



**Provincie Noord-Brabant**



## BREDA PHOTO

*Tentoonstelling met  
zelfgekozen subthema.*

**BredaPhoto  
international  
photo festival**





## FESTIVALS EN SPECIALS UIT DE STAD/REGIO

# GRAPHIC DESIGN FESTIVAL BREDA



*Tentoonstelling met  
zelfgekozen subthema.*



*BEGIJNHOF BREDA, VVV EN NIEUWE  
VESTE WERKEN EEN ERFGOED THEMA  
UIT IN SAMENWERKING MET  
HET MUSEUM.*





# PLATTEGROND - ROUTE



Op de plattegrond zijn de locaties zichtbaar die in de programmering van 2017 worden opgenomen.

## PLANNING

Museum dicht van 1 januari tot 25 maart  
Opening Museum zaterdag 25 maart 2017

### HOOFDTENTOONSTELLINGEN:

- **Thema:** Verbeelding aan de Macht 25 maart - 1 januari 2018
- **Permanent:** Het Verhaal van Breda - vanaf 25 maart
- **Permanent:** Beeldconfetti en Altijd in Beeld - vanaf 25 maart
- **Beeldjagers!** met politieke special

### WISSELTENTOONSTELLINGEN:

- **Vrede van Breda** - Grote Kerk - juni t/m september 2017
- **BredaPhoto** - extra tentoonstelling - speciale locatie mei 2017
- **GDFB** - special in september 2017
- **100 jaar de Stijl** - opening oktober 2017
- Begijnhof, VVV en Nieuwe Veste met **erfgoed special**

### EVENTS IN 2017:

- Elke 3<sup>e</sup> donderdag van de maand **Talkshow** in Museum
- **Wekelijks Stadswandeling** met aansluitend diner of lunch
- Oktober 2017 **Internationale conferentie** in Chassé Theater
- Dagelijks **rondleiding door Museum** en dependances
- Elke vierde vrijdag in de maand **Politiek Café** in Museum met 1 spreker
- Maandelijks een **lezing van geëngageerde kunstenaar/ontwerper**
- November 2017 **Première documentaire**
- **1 Masterclass** en **2 a 3 expertmeetings** in 2017
- **1 Beeldjagers! event** over politieke verzamelingen



**SOMS MOET JE  
DE TOEKOMST  
GEWOON  
OP JE LATEN  
AFKOMEN**

*Loesje*

Postbus 1045  
6801 BA Arnhem [www.loesje.nl](http://www.loesje.nl)

**TOEKOMST  
MET VEEL  
VISIE GRAAG**

*Loesje*

Postbus 1045 6801 BA Arnhem [www.loesje.nl](http://www.loesje.nl)

# DE TOEKOMST

**De shit uit je verleden,  
is de mest voor je toekomst**

- 365 Dagen Succesvol -



# OVERGANGSJAAR 2016

MOTI en Breda's Museum zullen in 2016 al samenwerken aan de voorbereidingen van de opening van Beeldmuseum Breda in 2017. Deze samenwerking zal plaatsvinden in de back office, maar ook op sommige momenten zichtbaar zijn in de stad.

- Voorbereiden tentoonstellingen met gezamenlijke medewerkers en partners uit de stad
- Beeldjagers! I.s.m. MOTI, Breda's Museum en BredaPhoto
- Beeldjagers! tijdens BredaPhoto in september
- Bosch Grand Tour tentoonstelling samen met Bredase kunstenaars
- Van Gogh Tentoonstelling in MOTI i.s.m. Van Goghhuis Zundert
- Educatie programma met Cultuurwinkel Breda
- Speciale presentatie MOTI/Breda's Museum tijdens opening Station
- Samenwerking tentoonstelling MOTI/BredaPhoto/Breda's Museum
- Samenwerkingsevent over portretkunst en selfies e.d.

## Doorkijk mogelijke thema's naar 2018/2019/2020

### *@HOME (2018) [gekoppeld aan migratie in breda]*

De wereldbevolking neemt geleidelijk toe. Wie ben je, en wie wil je zijn? We klitten samen vanwege onze fan-cultuur, kennis, overtuigingen, afkomst en culturele roots. Maar hoe gaan we om met onze individuele identiteit? De tentoonstelling presenteert het beeld van de vele culturen, identiteiten en groeperingen die zichzelf vormgeven of worden vormgegeven. Elke groep heeft zijn eigen cultuur, symbolen, omgangsvormen en beeldtaal. In de tentoonstelling wordt ook teruggegrepen op de grote migratie in Breda ten tijde van de 80-jarige oorlog: de tijd van de Spaanse Brabanders

### *GLITCH EN GLAMOUR (2019) [gekoppeld aan breda nassaustad]*

Het beeld van geluk, succes en rijkdom in de 21ste eeuw kent vele kanten. Een hedonistische wereld vol decadentie. De welvaart is enorm toegenomen in de afgelopen eeuw(en). Er heerst een grenzeloze consumptiedrift in de burgerlijke maatschappij. We hebben te maken met overvloed aan voedsel, spullen, media en alles. Het rijkdom verbeeld. Uiteraard is er een keerzijde, de Glitch; de errors in het rijke leven

van de overdaad. Van obesitas tot corruptieschandalen en bedreigingen. In de tentoonstelling trekken we de parallel met de pracht en praal van hofcultuur in de Bredase Nassauperiode.

### *BIG CITIES! (2020) [gekoppeld aan de bloeiperiode ca. 1550]*

De stad is een dynamische plek en ook het centrum van de technologische cultuur met slimme netwerken, datasystemen en (virtuele) logistieke processen en visuele informatie stromen. De stad van de toekomst moet zichzelf blijven uitvinden en zichzelf blijven vernieuwen om de veranderende en de toenemende stroom mensen te kunnen blijven faciliteren. We spiegelen het Breda van nu aan het Breda uit de bloeiperiode van de 15<sup>e</sup> en 16<sup>e</sup> eeuw en wat de kritische succes- en faalfactoren waren die Breda tot een machtige bestuurs- en handelsstad maakte. Belangrijke inspiratiebron: het oudste stadsgezicht! slimme netwerken, datasystemen en (virtuele) logistieke processen en visuele informatie stromen. De stad van de toekomst moet zichzelf blijven uitvinden en zichzelf blijven vernieuwen om de veranderende en de toenemende stroom mensen te kunnen blijven faciliteren.

# VERBEELDING AAN DE MACHT



terrorisme



politieke tekening



cup cakes



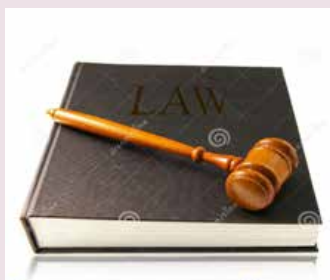
producten



beeldenstorm



democratie



regelgeving



verkiezingen



Twitter



verkiezingsdebat



Europa



de koning



kunst en profet



politieke series



activisme



klokkenluider



in de media



vergadering



billboards



Facebook



rechten van de mens



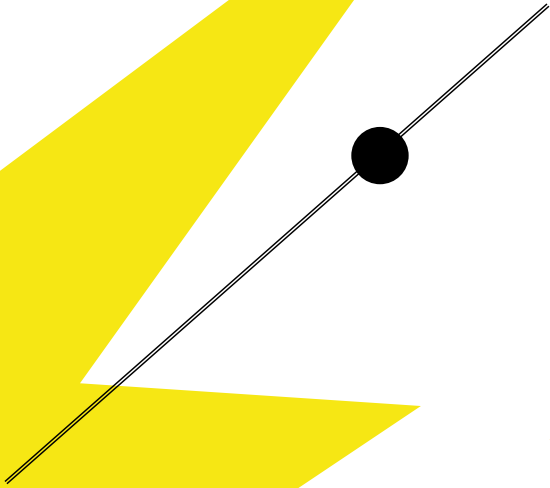
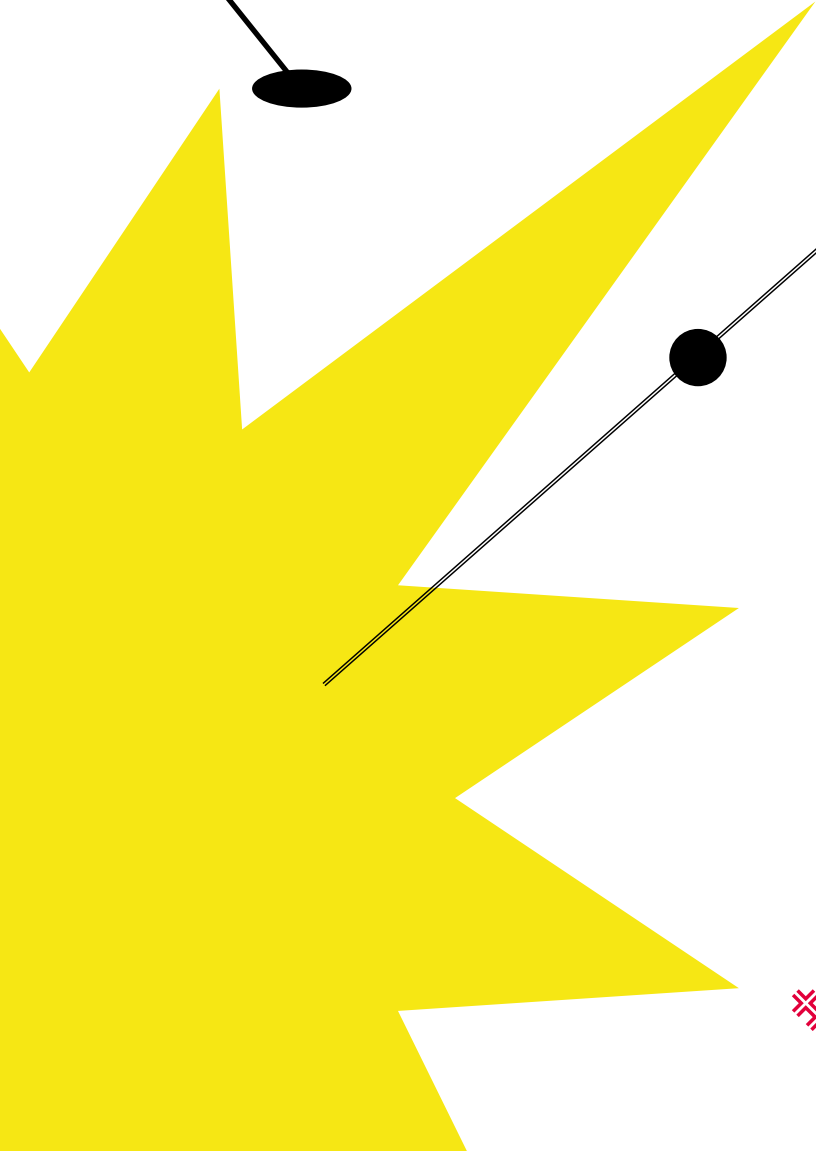
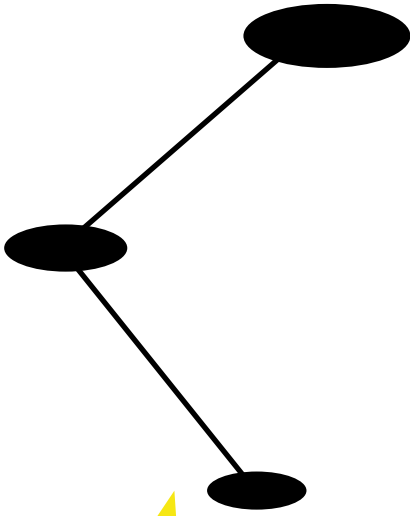
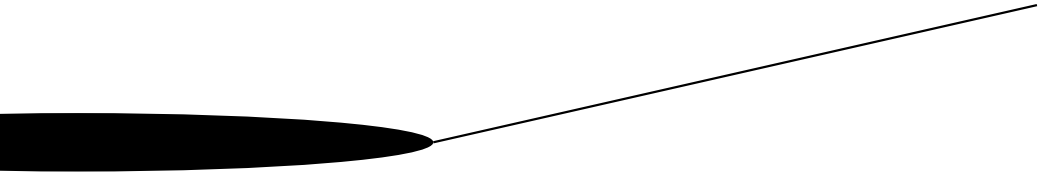
representatie



politieke architectuur



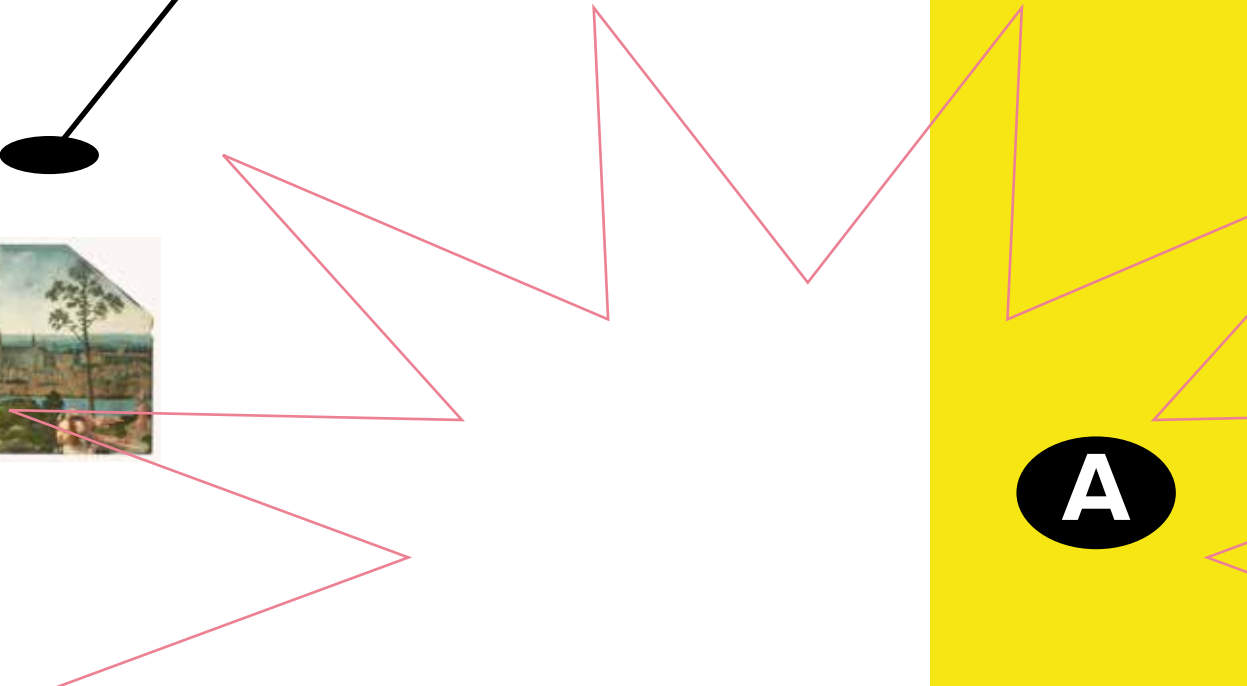
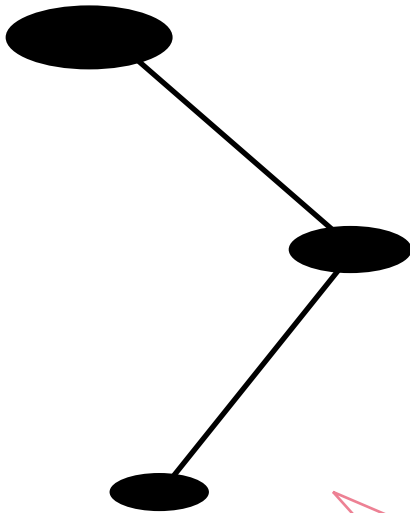
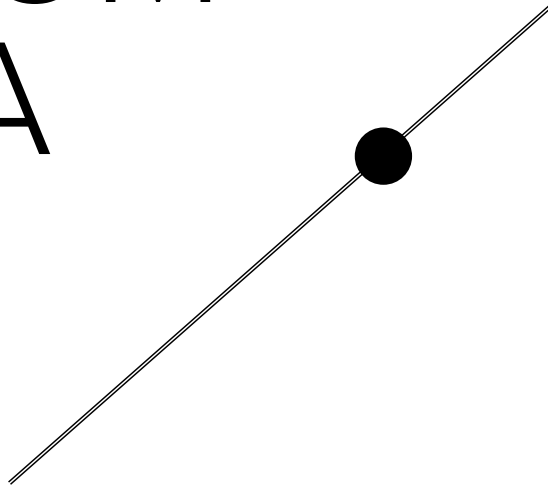
de arbeider



**MOTI**  
Museum of the Image

 Gemeente Breda

# NEW MUSEUM BREDA



MUSEALE VISIE

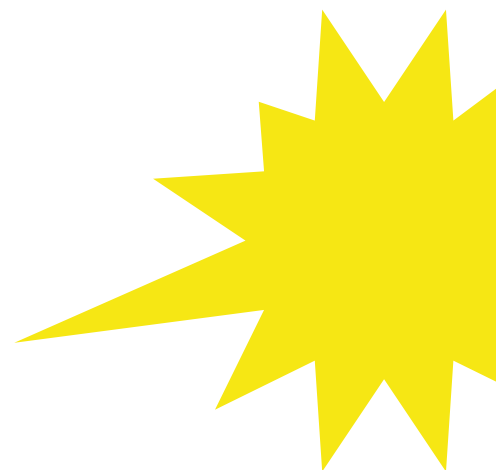
A



# VOORWOORD







Met plezier presenteren wij in dit boekje een perspectief voor de ontwikkeling van een nieuw museum van Breda. Wij geven hiermee inhoud aan de opdracht welke besloten ligt in het bestuursakkoord “Focus op Vooruitgang” (september 2015), en de afspraken die zijn gemaakt tussen de stichting MOTI en het gemeentebestuur van Breda.

De inzet is gericht op een aantrekkelijk museum, met een uitgesproken positie in en verbinding mét de stad, dat een breed publiek bereikt, en waarvan erfgoed en beeldcultuur de dragers zijn.

In dit voorstel zijn de in juli 2015 omschreven “contouren van een nieuw museum” uitgewerkt in een concept met de werktitel “Museum van erfgoed en beeldcultuur”. Hierin wordt ingegaan op de visie en de ambities van het nieuwe museum, op de positie en de kleur van het museum in de stad, en op de betekenis van de collectie. In dit gedeelte wordt ook een richting voorgesteld voor de organisatie, voor de financiële condities, en voor de mogelijke toekomstige huisvestingssituatie. Om een impressie te geven van wat er straks te zien en te beleven valt, en wat de meerwaarde kan zijn van het samengaan van Breda’s Museum en MOTI in één organisatie, is ook een beeld geschetst van de mogelijke programmering in het eerste jaar (2017) van het nieuwe museum. Het streven is om ook in 2016 al eerste proeven te laten zien van wat deze samenwerking te bieden heeft. Tot slot vindt U in deze verzameling een projectplan voor de transitie van de huidige situatie met twee instellingen naar een nieuw instituut, en de implementatie van het nieuwe museale concept. De bestuurlijke opdracht is om per 1 januari 2017 zover te zijn.

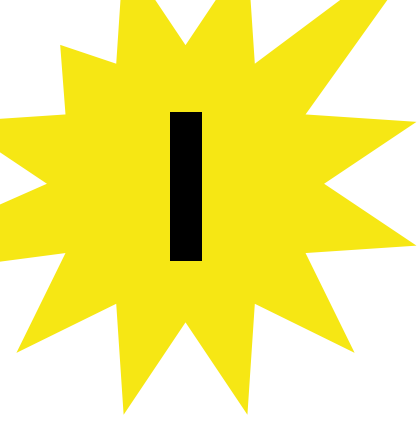
Dit concept is tot stand gekomen mede dankzij de waardevolle en inspirerende bijdragen van een grote groep personen van binnen en buiten Breda, die aan verschillende “tafels” van gedachten hebben gewisseld over de positie en betekenis van het nieuwe museum van Breda. De betrokkenheid en het engagement van zo velen is een enorme stimulans voor de projectgroep om verder inhoud te geven aan een gedragen, waardevol en verrassend museum.

Wij hebben met een groeiend plezier samengewerkt aan dit concept en kijken uit naar de reacties.

Wij wensen U veel leesplezier,  
met vriendelijke groet,

#### **Projectgroep Nieuw Museum Breda**

*Marco van Vulpen (directeur Breda’s Museum)*  
*Mieke Gerritzen (directeur MOTI)*  
*Nicole van Dijk (Museum Rotterdam, adviseur namens Breda’s Museum)*  
*Jacqueline Kostermans (afdeling Cultuur, Gemeente Breda)*  
*Annette Gaalman (adviseur van de projectgroep vanuit expertise Erfgoed Brabant)*  
*Marilyn Jongenelen (zakelijk directeur MOTI)*  
*Guust van Mieghem (hoofd advies en beleid bedrijfsvoering Gemeente Breda)*  
*Dingeman Kuilman (lid Raad van Toezicht MOTI)*  
*Petra van der Elst (afdeling Cultuur, Gemeente Breda)*  
*Til Dekker (projectondersteuning en projectsecretariaat)*  
*Hans Thoolen (Coördinator Stedelijke Kwaliteit Gemeente Breda, voorzitter Projectgroep)*



# INHOUDSOPGAVE



## Voorwoord

## Inhoudsopgave

## Samenvatting

### DEEL A: MUSEALE VISIE

<b>1. Context en uitgangssituatie</b>	<b>7</b>
1.1 Trends en ontwikkelingen in de museumsector	7
1.2 Ontwikkelingen in het landelijke en provinciale beleid	7
1.3 Functies en kernwaarden van een museum	7
1.4 Waar komen we vandaan?	8
1.5 Ontwikkelingen bij relevante partners van het nieuwe museum	9
1.6 Richting voor een nieuw museum: de “Contouren”	9
<b>2. Museaal Concept</b>	<b>11</b>
Missie en visie	11
Schatkamer en leeromgeving	11
Ruimte om te ervaren	11
Ontmoetingsplaats, platform en trekpleister	12
De Contouren	12
1. Verhaal van de stad	12
2. Beeld en verbeelding	13
3. Thema's	13
<b>3. Collectiebeleid en –beheer</b>	<b>15</b>
3.1 Collecties	15
3.2 Stand van zaken collectiebeheer	16
3.3 Naar een duurzaam collectiebeheer	16
<b>4. Conditie en randvoorwaarden</b>	<b>19</b>
4.1 Complexe opgave	19
4.2 Besturingsmodel en juridische vorm	19
4.3 Personeel en organisatie	19
4.4 Financiën en organisatie	20
4.5 Richting voor de huisvesting van een nieuw museum	22
<b>Bijlagen:</b>	
a. Trends en ontwikkelingen in de museum sector	25
b. Landelijk en provinciaal beleid	28
c. Samenstelling collecties	31
d. Verslag van de tafels over de positie en kleur van het nieuwe museum in Breda	35
e. Matrix functies en kernwaarden nieuw museum	40

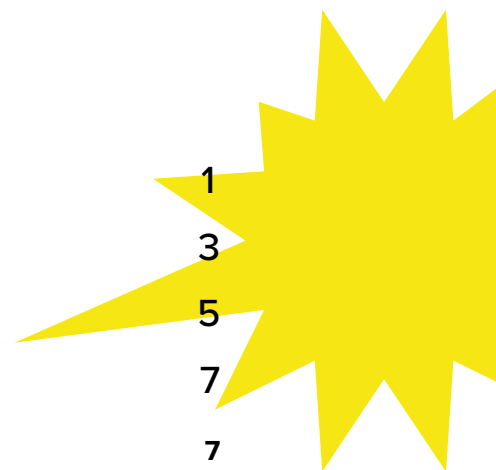
## Colofon

### DEEL B: PROGRAMMA 2017 “VERBEELDING AAN DE MACHT”

### DEEL C: PROJECTPLAN OP HOOFDLIJNEN TRANSITIE EN IMPLEMENTATIE

#### Bijlage:

Inhoudsopgave ondernemingsplan





# **SAMEN- VATTING**

Breda werkt aan een nieuw museum, dat voortkomt uit het Breda's Museum en het Museum of the Image (MOTI). De stad wil een spannend, verrassend, brutaal, professioneel, toegankelijk en aantrekkelijk museum, met een breed publieksbereik, stevig maatschappelijk verankerd, en betekenisvol voor zowel de bewoners als de bezoekers van de stad en de regio. De organisatie van dit nieuwe museum zal per 1 januari 2017 een feit zijn, en zal zich laten zien in een aansprekende programmering voor 2017. In 2016 zijn al enige voorproefjes te zien.

De werktitel van het nieuwe museum van Breda is "Museum voor erfgoed en beeldcultuur". Dankzij het verbinden van erfgoed aan beeldcultuur zal het museum binnen en buiten de stad een oorspronkelijk en onorthodox geluid laten horen rondom het begrip erfgoed. Met een accent op het beeld en de verbeelding onderscheidt het museum zich van andere musea. Kleine en grote verhalen, die vaak materiële artefacten missen, worden gevisualiseerd. Het verbinden van erfgoed aan beeldcultuur past in een tijd waarin disciplines versmelten en beelden onderdeel uitmaken van ons dagelijks leven. Door erfgoed en beeldcultuur bij elkaar te brengen ontstaat een unieke verbinding tussen de kernfuncties van het nieuwe museum: schatkamer, leeromgeving, ruimte om te ervaren, ontmoetingsplaats, platform en trekpleister. Op basis van deze functies creëert het museum specifieke waarden.

Het museum heeft een luisterend oor voor het publiek en de actuele ontwikkelingen in haar omgeving, en koppelt verleden, heden en toekomst aan actuele thema's. Het museum benadrukt in die zin het dynamische karakter van de stad Breda als 'wereldstad', waar het politieke debat, de economische ontwikkelingen en maatschappelijke omstandigheden de cultuur bepalen.

Een culturele identiteit is nooit af en de verhalen zijn nooit op. Het museum verbindt in zijn nieuwe opzet geschiedenis met vernieuwing en innovatie, oude met nieuwe generaties en kennis met creativiteit. Hiertoe zal worden samengewerkt met toonaangevende lokale, regionale en (inter)nationale beeldmakers en collectie-eigenaren en -beheerders, als ook met inwoners en organisaties uit Breda.

De collecties van Breda's Museum en MOTI zijn belangrijke dragers en bronnen voor het nieuwe museum. Deze collecties worden nu geïnventariseerd met het oog op de nieuwe koers, en met regionale en provinciale partners wordt bekeken hoe een collectiebeleid in brede context (uitgaande van meervoudig en ook digitaal gebruik) inhoud kan worden gegeven, mede gekoppeld aan de benodigde depotruimte.

Aan het voorstel voor de programmering in 2017 is af te lezen hoe beide domeinen erfgoed en beeldcultuur gecombineerd worden in het nieuwe museum, en elkaar op een geweldige manier kunnen versterken. In de verhaallijnen "Verhalen van de stad" en "Beeld en verbeelding", en de wijze waarop deze

gecombineerd worden in thematische exposities is dit terug te zien. In dit programma is o.a. voorzien in (het jaar van de landelijke verkiezingen) een hoofdtentoonstelling rond het thema "Verbeelding aan de macht" over de vormgeving van politiek en bestuur door de eeuwen heen. Het nieuwe museum is participeert in de activiteiten rond 350 jaar Vrede van Breda. De expositie "Het verhaal van Breda" verbindt het erfgoed met de actualiteit, met de beste stukken uit de collectie, in samenwerking met kunstenaars en erfgoedinstellingen. De verrassende combinatie beeldcultuur en erfgoed is ook de basis voor educatieve programma's en de randprogrammering. Al in 2016 krijgt de bundeling van krachten vorm, o.a. in de stadseditie van Beeldjagers, waarvoor de start gegeven wordt op Art Breda, en in een presentatie over Bredase identiteit bij de opening van het Centraal Station in de zomer.

Het nieuwe museum heeft zijn hoofdvestiging in het gebouw aan de Boschstraat. Dit gebouw is technisch en museaal het beste geschikt en meervoudig bruikbaar. Naast deze locaties vinden expo's en activiteiten plaats elders in de stad, in samenwerking met o.a. de Grote Kerk, het Begijnhof, de Nieuwe Veste, Maczekmuseum, etc. Het nieuwe museum ondersteunt de wens om te komen tot een multifunctionele kunsthall (vooralsnog wordt gedacht aan een aantal van de exporuimten in de Parade), en neemt flexibel budget op in haar begroting om hier gebruik van te maken, alsmede om inhoud te kunnen geven aan "pop-ups" verspreid over de stad.

Het nieuwe museum kent op basis van realistische prognoses een (meerjarig) sluitend financieel perspectief, uitgaande van een analoge bijdrage van de zijde van de gemeente als nu wordt verstrekt aan de bestaande instituten (i.e. € 3,5 miljoen). De belangrijkste variabelen in de begroting zijn het expositiebudget en de externe financiering. Er dient een basisbedrag voor exposities beschikbaar te zijn van minimaal € 500.000,- om externe fondsen op basis van cofinanciering aan te trekken. Met name vanwege het onderscheidende karakter in de koppeling van erfgoed en beeldcultuur wordt de externe financiering geraamd op een bedrag tussen de € 200.000,- en € 600.000,-.

Het voorstel voor het nieuwe museum wordt eerst besproken in de gemeenteraad en in de Raad van Toezicht van MOTI. In april 2016 volgt principebesluitvorming rond het nieuwe museum. Dan is ook duidelijk hoe het besturingsmodel en de juridische vorm van de nieuwe organisatie er uit komt te zien. Vervolgens wordt inhoud gegeven aan de transitie van de twee huidige musea naar de nieuwe organisatie, inclusief een ondernemingsplan, begroting en meerjarenperspectief, een communicatie- en marketingstrategie, verhuis- en herinrichtingsplannen, collectie- en depotbeleid, etc. Een en ander vanzelfsprekend in een nauw overleg met medewerkers, collectie-eigenaren, subsidienten en partners van het nieuwe museum.



**1.**

DEEL A MUSEALE VISIE

# CONTEXT EN UITGANGSSITUATIE

Breda maakt een nieuwe museale visie. Zij staat hier niet alleen in. Blijkens recent onderzoek doen de grote musea in de grotere steden het goed, maar blijven de musea in de kleinere steden achter, tenzij men iets bijzonders te bieden heeft. In die zin zijn er voor Breda niet alleen lokale aanleidingen om tot een nieuw museum te komen. Er is veel aan de hand in de museumsector, en er hebben recent ook aanzienlijke wijzigingen plaatsgevonden in de kaders van het Rijk en de Provincie.

Het is niet alleen de museale wereld die in beweging is. Met de herijking van het Bredase cultuurbeleid worden nieuwe lijnen uitgezet naar de toekomst. Het nieuwe museum van Breda positioneert zich nadrukkelijk als een belangrijk onderdeel van deze stedelijke dynamiek. Bij het bestuursakkoord “2015 – 2018 Focus op Vooruitgang” zijn de uitgangspunten voor de koers van een nieuw museum in beeld gebracht.

### 1.1 Trends en ontwikkelingen in de museumsector

Recent zijn de nodige rapporten geschreven over het museum van de toekomst. In de bijlagen is een wat uitvoeriger overzicht gegeven van de belangrijkste ontwikkelingen. Het museum speelt een belangrijke rol bij het betekenis geven aan verhalen en actualiteit, en bij het verbinden van mensen. Het museum van de toekomst gaat niet zozeer uit van een aanbodbenadering, maar betreft het publiek bij de betekenisgeving van verhalen en producties. In de rapporten wordt gewezen op het belang van musea voor de stedelijke identiteit en kwaliteit, en op het economisch belang (landelijk is het museumbezoek voor 9 % aanleiding voor het bezoek aan een stad; daarnaast van belang voor het vestigingsklimaat in een stad).

Bezoekersaantallen stijgen niet zo maar, en ook de fondsen vragen om onderscheidend karakter en identiteit. Er is sprake van een schaalvergroting in museumland, met minder versnippering, meer samenwerking en fusies. De bezuinigingen op cultuur hebben een verschuiving van publieke financiering naar private financiering tot gevolg, er wordt gezocht naar nieuwe verdienmodellen, meer eigen inkomsten, ondernemerschap. Toegevoegde waarde, maatschappelijke rendement en draagvlak worden steeds belangrijker.

In de studie ‘Agenda 2026’ is een zestal dominante trends benoemd die bepalend zullen zijn voor de ontwikkeling van de museumsector, afhankelijk van de grootte van het museum:

- *De babyboom gaat met pensioen*
- *Groei internationaal cultuurtoerisme*
- *Minder subsidie*
- *Ontwikkeling van de Randstadmetropool*
- *Gedigitaliseerde samenleving*
- *Meer Europese invloed*

De Museumvereniging heeft deze trends getoetst op hun effecten voor de Nederlandse museumsector. Het totaalbeeld in 2026 is een sector met enerzijds een gegroeid segment aan grote, vooral Randstedelijke musea die meer en meer betekenis hebben in de internationale positionering van de regio, het land en zelfs Europa. Anderzijds is er een uitgedund segment aan kleine musea, dat bestaat uit sterke overlevers die ofwel authentiek ‘ouderwets’ zijn ofwel verrassend eigentijds. De ingrijpendste ontwikkeling heeft zich dan echter naar verwachting voltrokken onder de middelgrote musea. In dit segment zijn functies veranderd, fusies aangegaan en musea gesloten. In aantal zal dit segment afnemen, in betekenis toenemen.

### 1.2 Ontwikkelingen in het landelijke en provinciale beleid

De landelijke (Ruimte voor Cultuur, uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020) en provinciale beleidskaders “cultuur in uitvoering” en “de verbeeldingskracht van erfgoed” zijn óf niet vastgesteld óf worden dat de komende periode. In de bijlagen zijn deze nader omschreven.

Daarmee ligt er een nieuw beleidskader voor de periode tot 2020. Zowel de geschetste landelijke kaders, maar met name ook de provinciale beleidskaders op zowel het terrein van cultuur als erfgoed, bevatten meer dan voldoende aanknopingspunten, ambities en kansrijke elementen voor de ontwikkelingen die ook binnen het nieuwe museum van toepassing zijn.

### 1.3 Functies en kernwaarden van een museum

De oorspronkelijke taak van het museum ligt besloten in het verzamelen, behouden, beheren en ontsluiten van (cultureel) erfgoed en kunst. Maar speelde de collectie vroeger een centrale rol in de ontwikkeling, zingeving, educatie en reflectie, het museum van nu vormt het uitgangspunt voor het vertellen van betekenisvolle verhalen over verleden, heden en toekomst, waarbij zij mensen en samenwerkingspartners aan zich bindt en een dialoog en interactie aangaat met het publiek.

Musea hebben een sterke samenbindende betekenis in de samenleving, maar musea dragen daarnaast ook bij aan het imago, de identiteit en de economische ontwikkeling van de stad. Citymarketing vaart wel bij goede culturele voorzieningen zoals een museum en investeren in een museum heeft daarom niet alleen individuele en sociaal verbindende effecten, maar ook een belangrijk economisch effect. Het trekt toeristen naar de stad ter versterking van de lokale economie, en het levert ook een bijdrage aan positieve vestigingsklimaat van de stad.

# CONTEXT EN UITGANGSSITUATIE

Ook voor de toekomst worden deze essentiële functies aan het museum meegegeven. Daarbij moet wel rekening gehouden worden met de trendrapporten die inzichtelijk maken dat het ontwikkelingsperspectief van musea, dus ook voor het nieuwe museum in Breda - wil ze haar bestaansrecht in zowel Breda, maar ook provinciaal en landelijk 'verdienen' - zich moet toespitsen op een authentiek en onderscheidend profiel. Want alleen dan weet men mensen te bereiken en kunnen ook vanuit private partijen en fondsen middelen worden verworven.

De creatie van een nieuw museum vanuit oorspronkelijk twee separate musea rond beeldcultuur en erfgoed biedt een enorme kans. De verbinding van beide profielen staat garant voor een onderscheidend en authentiek profiel, en verbindingen met veel partners op lokaal en bovenlokaal niveau. Het museum heeft belangrijke functies voor de stedelingen, en voor de bezoekers van de stad. Doordat deze ontwikkeling ook nog eens aansluit (en waar mogelijk aan kan sluiten) bij de nieuwe landelijke en de provinciale beleidskaders, kan het museum toekomstbestendig worden vormgegeven.

## 1.4 Waar komen we vandaan?

Om de uitgangssituatie goed te kunnen plaatsen is het van belang om de achtergrond en oorsprong van de beide bloedgroepen in beeld te brengen.

### De ontwikkeling van het Breda's Museum

In 1997 zijn het toenmalig Stedelijk Museum en het Bisschoppelijk Museum gedeprivatiseerd en omgevormd tot het Breda's Museum, dit als onderdeel van de gemeente Breda. De vaste medewerkers zijn in dienst van de gemeente getreden en kort daarna in 1998 is het museum gevestigd in een deel van het monumentale pand aan de Parade. In de jaren 2010/2011 was de gemeente Breda vanwege de economische situatie genooddacht fors te snijden in haar huishoudboekje. Bij de takendiscussie die volgde is door de gemeenteraad besloten het exploitatiebudget van het Breda's Museum van € 2,1 miljoen met € 1,5 miljoen te verlagen tot € 0,6 miljoen. Met dit financieel kader als uitgangspunt zijn diverse scenario's onderzocht hoe de toekomst van de museale functie voor het Breda's erfgoed er uit zou kunnen

zien. Deze pogingen hebben niet tot een nieuwe oplossing en besluitvorming geleid.

Vanaf 2011 en tijdens de periode van onderzoeken ontstond er een nijpende situatie bij het Breda's Museum. De noodzakelijke bezuinigingen op het personeel, de minimale of zelfs geheel geschrapte beheerbudgetten zette de bedrijfsvoering te zwaar onder druk. Dit werd bestuurlijk beaamd waardoor het exploitatiebudget tussentijds is opgehoogd met € 0,5 miljoen tot € 1,1 miljoen in afwachting van een definitieve oplossing voor de museale erfgoedfunctie. Uiteraard in de wetenschap dat ook met € 1,1 miljoen aan bijdrage uit de algemene middelen van de gemeente er geen erfgoedmuseum kan worden geëxploiteerd dat recht doet aan alle functies in zo'n museum.

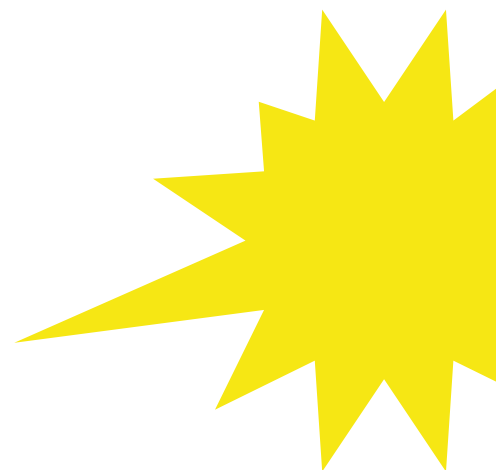
Vanaf dat moment wordt het museum noodzakelijkerwijs low profile beheerd en opengesteld. Met vertrouwen worden de pijlen gericht op de vorming van een nieuw stedelijk museum voor Breda in 2017 waarin zowel erfgoed als beeldcultuur een prominente plaats krijgen. Een financieel duurzame huishouding en meerjarenperspectief vormen daarbij een uitgangspunt.

### De ontwikkeling van MOTI

De stichting MOTI, museum of the image, is ontstaan doordat de gemeente het bestaande kunstcentrum De Beyerd omvormde tot het Graphic Design Museum en de instelling verzelfstandigde per 1 januari 2008. In november 2011 werd de inhoudelijke koers verlegd naar beeldcultuur en de naam gewijzigd in MOTI.

Als gevolg van beleidswijzigingen en ingrijpende bezuinigingen bij het Rijk, raakte MOTI de landelijke steun, via een uitruilconstructie door de Provincie Noord-Brabant verstrekt, in 2012 kwijt. Daarmee viel bijna 30% van de inkomsten uit de jaarlijkse begroting structureel weg. Door hierop te anticiperen en passende maatregelen te treffen is het MOTI gelukt om het wegvallen van deze middelen in de afgelopen jaren op te vangen. Het is echter niet mogelijk het tekort geheel weg te werken. Belangrijke oorzaken daarvoor zijn gelegen in de hoge vaste lasten van het museum, met name gebouwgebonden lasten waar niet verder op bezuinigd kan worden. Ook is er sprake van teruglopende subsidies van de landelijke fondsen, doordat de vraag daar exponentieel is toegenomen. MOTI is een nog jong museum en werkt aan de opbouw van zijn naamsbekendheid en profilering op het gebied van





beeldcultuur. Dat levert naast onderscheidend vermogen ook veel erkenning op, in het culturele veld regionaal, (inter) nationaal, bij de landelijke kwaliteitsmedia en de landelijke fondsen. In de stad Breda is het draagvlak voor het museum bij de onderwijsinstellingen, jongere doelgroepen en de liefhebbers van actuele kunst en beeldcultuur in de afgelopen jaren gestaag gegroeid. Het museum heeft ontwikkeltijd nodig om tot volle wasdom te komen, iets wat gezien de financiële beperkingen moeilijk is. De stap ligt dan ook voor de hand om in gezamenlijkheid met de gemeente en Breda's Museum tot de vorming van een nieuw museum te komen.

### 1.5 Ontwikkelingen bij relevante partners van het nieuwe museum

Ook in Breda zijn de nodige veranderingen gaande bij potentiële partners van het nieuwe museum. Bestuur en directie van de Grote Kerk werken aan een ontwikkelingsperspectief voor een goed gebruik en beheer van deze Bredase icoon. De Nassau's spelen een centrale rol in dit ontwikkelperspectief, en het nieuwe museum kan hier goed op aansluiten.

Het bestuur van het Begijnhof (120.000 bezoekers per jaar) wil de nu nog beperkte museale functie uitbreiden, middels het toegankelijk maken van een van de grotere woningen, en het herbergen van een prominente reliekenexpositie.

Breda heeft richting van Gogh Brabant aangegeven als partners opgenomen te willen worden bij Van Gogh Brabant om op deze wijze Breda beter en sterker als Van Gogh locatie in relatie tot de Van Gogh locaties in de regio te profileren. Van Gogh Brabant heeft hierop positief gereageerd.

De functie van de Nieuwe Veste zal de komende tijd ook veranderen. De traditionele bibliotheekfunctie zal gecombineerd worden met meer interactieve vormen van "leren" en "maken", en het uitwisselen van kennis en kunde.

Het Poolse oorlogsverleden van Breda, in de vorm van het Maczekmuseum, zoekt een nieuwe locatie in Breda.

Binnen het Bredase culturele en erfgoedveld wordt de behoefte gevoeld aan een vernieuwde sterke partner in de stad, die met hen samenwerkt en de mogelijkheden biedt om gezamenlijk cultuur en erfgoed beter en sterker, ook buiten Breda, op de kaart te zetten. Ook het onderwijs en het

bedrijfsleven, en ook de maatschappelijke partners uit de stad, geven aan door samenwerking en afstemming met het museum een belangrijke, zo niet essentiële meerwaarde te zien.

De doorontwikkeling van het nieuwe museum moet gespiegeld worden aan deze bewegingen, met als doel kansen te genereren voor goede samenwerking en afstemming, het versterken van elkaars activiteiten en complementair aan elkaar invulling te geven aan beeldcultuur en erfgoed voor deze stad.

### 1.6 Richting voor een Nieuw Stedelijk Museum: de "Contouren"

In het bestuursakkoord van september 2015 zijn de "Contouren voor een Nieuw Stedelijk Museum in Breda" (juli 2015) aangemerkt als een vruchtbare koers voor de ontwikkeling van een museaal concept. In dit document is een globale karakterisering gegeven van het nieuwe museum en haar positie in de stad:

*"Het nieuwe museum in Breda is geen gesloten bastion, maar een open instelling, toegankelijk, met vanzelfsprekende interactie met en input van buiten. Er vinden natuurlijk presentaties plaats, maar ook activiteiten, bijeenkomsten en performances. Niet alleen in het eigen gebouw en de stad, maar ook digitaal, niet alleen een museum binnen 4 muren, maar ook buiten zichtbaar, en via veel (ook digitale) kanalen toegankelijk. Het moet een plek (of meer plekken) zijn waar het plezierig is om samen te komen en elkaar te ontmoeten. Juist de verbinding van erfgoed en beeldcultuur biedt enorme mogelijkheden, niet alleen voor het "toen" en "nu", maar ook voor het "straks". Het museum biedt in die zin ook ruimte voor de verrassing en de verandering, die op zo veel plekken in Breda aan de gang is. Cultureel ondernemerschap is van groot belang, voor het optimaal benutten van bestaande waarden en het creëren van nieuwe waarden. Een plaats van betekenis voor educatie, talentontwikkeling en innovatie, waar je graag naar toe gaat om inspiratie op te doen of om je te laten verrassen".*



**2.**

DEEL A MUSEALE VISIE

# MUSEAAL CONCEPT

# CONCEPT VOOR HET NIEUWE MUSEUM VAN BREDA

## *Museum voor erfgoed en beeldcultuur*

### **Missie**

*Door erfgoed en beeldcultuur te verbinden vertelt het museum van Breda oude en nieuwe verhalen over de binnen- en buitenwereld van de stad. Door middel van het beeld en de inzet van verbeelding zijn die verhalen herkenbaar én verrassend voor een breed publiek.*

### **Visie**

Elke stad is anders en elke stad lijkt op andere steden. Dat geldt ook voor Breda. Alleen door te kijken en te vergelijken kun je ontdekken wat Breda bijzonder maakt. Alleen door te luisteren naar de verhalen van Breda en van de Bredanaars. Zo kun je het heden, het verleden en de toekomst, en de binnen- en de buitenwereld van de stad met elkaar verbinden.

Het nieuwe museum verbeeldt, onderzoekt en versterkt de identiteit van Breda. Het laat de stad zien als een bron van verhalen. Bekende en onbekende verhalen, grote en kleine verhalen, vrolijke en treurige verhalen, realistische en fantastische verhalen, en begrijpelijke en absurde verhalen. Het is de kunst om die verhalen goed te vertellen en in een breder verband te plaatsen. Het museum begeeft zich daarom op het snijvlak van geschiedenis, beeldende kunst, design en media.

Het nieuwe museum is toekomstgericht. Het loopt voorop in het presenteren en toepassen van nieuwe vormen van beeldcultuur. Vanuit de cross-over van erfgoed en beeldcultuur stimuleert het de samenwerking tussen overheden, (creatieve) bedrijven en kennisinstellingen om te onderzoeken en te experimenteren. Het museum is een internationale expert in het verbinden van erfgoed en beeldcultuur. Het verkent nieuwe markten en verdienmodellen voor museale instellingen. Als krachtcentrale voor identiteit en verbeelding draagt het museum bij aan de visie en ambities voor de toekomst van Breda.

Door erfgoed en beeldcultuur bij elkaar te brengen ontstaat een unieke verbinding tussen de kernfuncties van het nieuwe museum: schatkamer, leeromgeving, ruimte om te ervaren, ontmoetingsplaats, platform en trekpleister. Op basis van deze functies creëert het museum specifieke waarden. De samenwerking met en tussen partners binnen en buiten de stad is daarvoor een noodzakelijke voorwaarde.

### **Schatkamer en leeromgeving**

Deze functies zijn verbonden met collectiewaarde en educatieve waarde. De eerste wordt gerealiseerd door collectievorming, beheer en ontsluiting van de collectie (fysiek en digitaal) en collectiemobiliteit (in- en uitlenen van collectiestukken). Het nieuwe museum ontwikkelt de komende periode een duurzaam collectiebeleid waarbij de collecties van het Breda's Museum en MOTI beide een plek krijgen. Daarvoor zal eerst een inventarisatie worden gemaakt. Het museum zoekt naar de juiste balans tussen het fysieke en digitale erfgoed. Het nieuwe museum streeft naar een betere ontsluiting van de collectie, onder andere in vaste presentaties (ook op [erfgoed] locaties), in wisseltentoonstellingen, door bruiklenen en vooral online. Op dit gebied wordt samengewerkt met Stichting Cultuurbelangen, Stadsarchief en Erfgoed Brabant. Het museum verbindt de collectie met kenniswaarde. Het zoekt actief de samenwerking met hogescholen en universiteiten, bedrijven, instituten en overheden om als cultureel laboratorium onderzoeksprojecten uit te voeren.

De educatieve waarde is een integraal onderdeel van iedere tentoonstelling. De verbinding tussen erfgoed en beeldcultuur leent zich bij uitstek voor een breed educatieprogramma dat naast onderwijs ook professionals, families en ouderen bedient met nieuwe kennis en informatie. In het kader van cultuureducatie wordt nauw samengewerkt met de Cultuurwinkel en de Stichting Nieuwe Veste, onder andere op het gebied van de doorlopende leerlijnen voor het onderwijs. Het museum ontwikkelt een nieuwe educatieve tentoonstelling in samenwerking met de City of Imagineers.

### **Ruimte om te ervaren**

Het nieuwe museum is een ruimte voor herkenning en verrassing, waar het publiek kan ervaren en genieten. Maar ook een ruimte waarin het publiek wordt geïnspireerd, geprikkeld en soms ook uitgedaagd. Het nieuwe museum realiseert zijn belevingswaarde met een programma dat in alle opzichten aansluit bij deze tijd; interactief, multidisciplinair, responsive, informatief, duurzaam en toegankelijk voor een breed publiek. Het museum richt zich op de interactie tussen het gebouw en de locaties en zijn online web presence. De beleving van tentoonstellingen wordt digitaal verrijkt en elk thema krijgt een online-programma.

# MUSEAAL CONCEPT

Bij het realiseren van belevingswaarde spelen met name culturele en inhoudelijke partners een grote rol, zoals BredaPhoto, Graphic Design Festival, museale en particuliere collecties, en media.

## Ontmoetingsplaats, platform en trekpleister

Als ontmoetingsplaats en platform stimuleert het nieuwe museum ontmoeting, dialoog en samenwerking en creëert zo verbindingswaarde. Deze waarde is verankerd in het beginsel van wederkerigheid: duurzame verbinding is een kwestie van geven en nemen, van aandacht vragen en ruimte gunnen. Om de samenwerking tussen organisaties op het gebied van erfgoed en beeldcultuur te verbeteren benoemt het museum een urban curator. Hij of zij speelt ook een actieve rol in het ontwikkelen van initiatieven in de wijken. Als netwerkorganisatie zoekt het een goed evenwicht tussen ruimte geven aan, aanjagen van en regie voeren op initiatieven en projecten. Bovendien verbindt het museum het lokale netwerk met nationale en internationale netwerken.

Behalve aan de immateriële verrijking van de samenleving draagt het nieuwe museum ook bij aan de economische waarde. Het versterkt het profiel van Breda en vergroot de aantrekkelijkheid van de stad voor bezoekers en toeristen. Het is een belangrijke factor voor citymarketing en collectieve promotie. Daarnaast speelt het nieuwe museum een actieve rol bij onderzoek, kennisontwikkeling en valorisatie in het samenspel tussen overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen ('triple helix'). Het is een levendige broedplaats voor nieuwe ideeën en initiatieven. Ten slotte bewijst het nieuwe museum zijn economische waarde als hoogwaardige en betrokken opdrachtgever van de creatieve industrie in stad en regio.

Partners voor het realiseren van verbindende en economische waarde zijn o.a. City of Imagineers, culturele instellingen en initiatieven, professionals en studenten, verenigingen, clubs en netwerken, Platform Binnenstadsmanagement, stadspromotie, media, en evenementen en festivals. Daarnaast nodigt het nieuwe museum bedrijven uit om samen te werken en in een vroeg stadium betrokken te raken bij de programma's. Ook op andere manieren zal de relatie met het bedrijfsleven worden versterkt.

## De Contouren

De drie programmalijnen uit de contourenschets vormen samen het inhoudelijk programma van het nieuwe museum. Via deze opzet kan het nieuwe museum alle publieksgroepen binnen en buiten de stad bedienen met een origineel en relevant programma. De contouren zijn uitgewerkt naar twee concrete programmalijnen en een thematische lijn waar beide programmalijnen samenkomen:

1. *Verhalen van de Stad*
2. *Beeld & verbeelding*
3. *Thema's*

## 1 Verhalen van de Stad

'Verhalen van de Stad' is de programmalijn waar het museum samen met bewoners en lokale organisaties de identiteit van de stad en de regio onderzoekt. Gericht op de belevingswereld van de burger biedt het nieuwe museum een gevarieerd en onderscheidend stadsprogramma met debat, presentatie en educatie. De onderdelen van het programma komen altijd tot stand in samenwerking met één of meerdere lokale partners.

'Verhalen van de Stad' reageert op gebeurtenissen in de stad, verbindt mensen en genereert nieuwe verhalen. En door de (historische) verhalen van de stad op vernieuwde wijze te onderzoeken en te vertellen kan Breda de stad van de toekomst verbeelden. Dat is een unieke situatie. De opgebouwde expertise in beeldcultuur biedt handvatten om onderscheidend te zijn, zowel in op het gebied van het presenteren van lokale kunst en cultuurgeschiedenis als het zichtbaar maken van de toekomstige stedelijke ambities van de stad.

- In 'Verhalen van de Stad' vertelt het museum de grote, tot de verbeelding sprekende thema's uit de geschiedenis van de stad: Nassaustad, Kruispunt van religies, Militaire stad en Innovatieve Stad. Deze thema's worden verbonden met wat mensen vandaag bezighoudt. Om het 'Verhaal van de Stad' goed te kunnen vertellen verzamelt, beheert en ontsluit het museum een omvangrijke erfgoedcollectie. De grote thema's vormen de basis voor het collectiebeleid en voor cultuurhistorisch onderzoek. Het 'Verhaal van de Stad' sluit aan op de thema's van het nieuwe erfgoedbeleid van de provincie: religieus, bevochten, bestuurlijk en innovatief Brabant.
- Het museum hanteert een dynamisch en modern begrip van erfgoed: de geschiedenis begint nu en hoe wij vandaag tegen het verleden aan kijken kan morgen weer anders zijn. In de programmering van het 'Verhaal van de Stad', worden de grote thema's consequent geplaatst in de context van actuele maatschappelijke vraagstukken. Hiermee wil het museum zijn programmering een bovenlokale, nationale en soms ook internationale betekenis geven. In 2017 is het bijvoorbeeld 350 jaar geleden dat de Vrede van Breda werd ondertekend. De Vrede van Breda raakt de kern van de thema's Nassaustad en Militaire stad, geeft alle aanleiding om in te zoomen op actuele vraagstukken van vrede en veiligheid en heeft een internationale dimensie. Een ander voorbeeld is de viering in 2019 van 75 jaar bevrijding door de Poolse 1ste pantserdivisie

onder aanvoering van generaal Maczek waarbij een relatie kan worden gelegd met het actuele vluchtelingenvraagstuk.

- Het museum vertelt het 'Verhaal van de Stad' in tentoonstellingen, symposia, publicaties en collectie. Het museum doet dat voor een breed publiek: jong en oud, lokaal en regionaal.

## 2 Beeld en Verbeelding

Beeld en verbeelding is de programmalijn waarbij de door Breda ingezette focus op beeldcultuur verder wordt ontwikkeld. Het belang van beeld in de maatschappij is het uitgangspunt voor een onderscheidend programma met ruimte voor onderzoek en experiment. Het programma komt altijd tot stand in samenwerking met één of meer lokale en/of (inter) nationale partners.

- Bij 'Beeld en Verbeelding' focust het museum op de werking van beelden en hun verbeeldingskracht. We worden dagelijks overspoeld met allerlei beelden. Het museum stelt zich daarom de vraag: hoe werkt het beeld en wat doet het met de samenleving en met de kijker?
- Het nieuwe museum loopt voorop in het inzichtelijk maken en laten ervaren hoe beelden werken. Het museum doet dat door middel van onderzoek, experiment, tentoonstellingen, symposia, publicaties en collectie. Daarmee toont het museum de relevante ontwikkelingen op het gebied van de beeldcultuur op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau.
- Het museum wil een creatieve ontmoetingsplek zijn voor kunstenaars en beeldmakers van binnen en buiten de stad.
- Breda heeft een sterke relatie met het beeld en de verbeelding en met kunstenaars en beeldmakers. De stad is de thuishaven van de academie AKV-St. Joost die studenten opleidt in het brede domein van visuele kunsten en de NHTV die profileert met games, media en Imaginering. Naar verhouding is er een groot aantal creatieven, initiatieven en bedrijven die gerelateerd kunnen worden aan beeldcultuur. Daarmee heeft Breda een rijk potentieel om zich verder te ontwikkelen als City of Imagineers.
- Beeld en verbeelding heeft in Breda ook een sterke historische component. De Grote Kerk met haar interieur, het kasteel, schilderijen en kunstvoorwerpen zijn prachtige getuigen van hoe de 'elite van Breda' beelden inzette als visuele propaganda om hun macht te representeren en hun rijkdom te etaleren. Beeldcultuur in optima forma!

## 3 Thema's

Het nieuwe museum speelt actief in op ontwikkelingen en behoeftes uit de samenleving en het professionele veld. De twee programmalijnen worden met elkaar verbonden en genereren themapresentaties met cross-overs in tentoonstellingen, festivals, events, conferenties, educatie en de online web presence.

Het nieuwe museum maakt voor het bepalen van de thema's gebruik van hoogtepunten uit de geschiedenis van Breda. Door het koppelen van historische gebeurtenissen aan actuele trends en ontwikkelingen, plaatst het museum de stad Breda op de culturele kaart. De themaprojecten zijn aantrekkelijk voor een nationaal en internationaal publiek. De programma's komen altijd tot stand in samenwerking met lokale en (inter) nationale partners.

Erfgoed en beeldcultuur kennen hun eigen oriëntatie qua programma's, collecties, doelgroepen en samenwerkingspartners. Maar deze domeinen hebben ook veel raakvlakken die het nieuwe museum een onderscheidend profiel geven. Het vervlechten van de programmalijnen 'Verhalen van de stad' en 'Beeld en Verbeelding' kan op verschillende manieren:

- Onderzoek naar de werking en verbeeldingskracht van historische beelden, bijvoorbeeld naar het schilderij het Oudste Stadsgezicht. Wat zegt dit schilderij over de beeldcultuur van toen? Maar ook: hoe werkte de beeldcultuur in de tijd dat Breda hofstad was van de heren van Breda? Voor een vooraanstaand en machtig geslacht als de Nassaus was representatie van het grootste belang: voor het etaleren van hun rijkdom en goede smaak gaven zij opdrachten aan kunstenaars en architecten die bedreven waren in de visuele cultuur van hun tijd. Het nieuwe museum wil hier met erfgoedpartners en kennisinstituten nader onderzoek naar doen.
- Inzet van kunstenaars en beeldmakers bij de vormgeving van tentoonstellingen en vaste presentaties op erfgoedlocaties en van de verbinding en routing tussen deze locaties.
- Jaarlijkse thematentoonstelling waarin de hoofdonderwerpen 'Verhaal van de Stad' en 'Beeld en Verbeelding' samenvallen. Zo is voor 2017 het themaprogramma 'Verbeelding aan de macht' ontwikkeld. Daarin wordt het historische verhaal van de Vrede van Breda verteld en komen vraagstukken omtrent vrede en veiligheid aan de orde. Daarnaast worden beelden, iconen en symbolen in het centrum van de macht geanalyseerd en getoond, zowel uit de tijd van de Vrede van Breda als uit de politieke en bestuurlijke actualiteit ('Politiek is vormgeving').

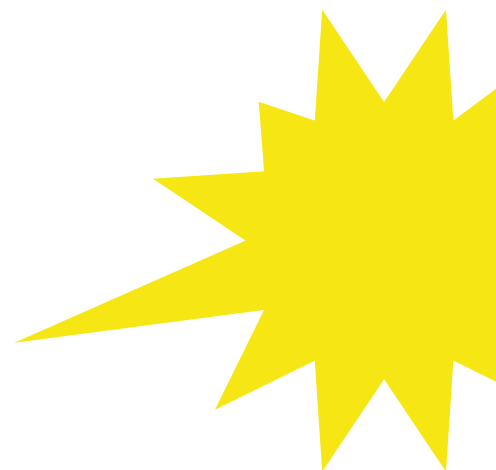




**3.**

DEEL A MUSEALE VISIE

# **COLLECTIES EN COLLECTIEBEHEER**



### 3.1 Collecties

#### Collectie Breda's Museum

Breda's Museum omvat een grote kunst- en erfgoedverzameling, van meer dan 42.000 objecten. De collectie kent verschillende eigenaren:

- Stichting Stedelijk Museum Breda (oudste deel van de museumcollectie bestaande uit kunstobjecten en cultuurhistorische objecten die aan de geschiedenis van Breda en De Baronie gerelateerd zijn);
- Stichting Bisschoppelijk Museum (collectie religieus erfgoed van het Bisdom Breda);
- Stichting Hamers-IJsebrand (collectie religieuze kunst, verzameld door de heren Hamers en IJsebrand);
- Vereniging Vrienden van Breda's Museum (collectie kunstobjecten en cultuurhistorische objecten die aan de geschiedenis gerelateerd zijn; complementair aan de collectie Stichting Stedelijk Museum Breda).

Deze eigenaren zijn verenigd in de Stichting Cultuurbelangen om de gemeenschappelijke belangen te behartigen. Naast genoemde eigenaren is ook de gemeente Breda eigenaar van collecties. Hierbij gaat het om de zogenoemde Stadscollectie met gemeentelijke aankopen moderne en hedendaagse kunst, waaronder ook BKR-werken en de collectie van de voormalige kunstuitleen.

Voor exposities of presentaties speelt het bisschoppelijke, stedelijke of gemeentelijke eigendoms karakter van de objecten geen rol, evenmin als hun religieuze of profane herkomst. In het beleid van het Breda's Museum worden de objecten ingepast in de verhalen die het museum aan zijn bezoekers wil vertellen. Tegen deze achtergrond onderscheidt Breda's Museum verschillende deelcollecties:

- Deelcollecties in de beeldende kunstverzameling;
- Deelcollecties in de cultuurhistorische verzameling;
- Deelcollecties in de historisch topografische verzameling.

Het merendeel van de deelcollecties heeft een ensemblekarakter. Dat karakter bepaalt in belangrijke mate de cultuurhistorische waarde van elke deelcollectie afzonderlijk.

Binnen de context van de stad Breda, de streek van De Baronie en het Bisdom Breda bestaan er tal van dwarsverbanden tussen de deelcollecties. En dat geeft aan de museale verzameling als geheel een bijzondere cultuurhistorische meerwaarde. Het leeuwendeel van de collectie heeft een museale waarde van stedelijk belang. Een kleiner deel van de collectie is van nationaal belang.

In de bijlage gaan wij uitvoeriger in op de samenstelling van de collecties van Breda's Museum.

#### Collectie MOTI

De collectie van MOTI is opgebouwd uit drie deelcollecties:

- Een eigen collectie van ca. 11.500 objecten, grotendeels bestaande uit grafische werk. De collectie bestaat overwegend uit objecten van papier: affiches, kalenders, postzegels, boeken en brochures. Daarnaast bevat de collectie verschillende voorbeelden van reclame-uitingen, promotieartikelen, verpakkingen, blikken, creditcards/ telefoonkaarten. De laatste jaren zijn daar ook andere type objecten bij gekomen o.a. vanuit de mode en items hedendaagse digitale kunst, zoals video's en kunstwebsites, met als doel om de allesomvattendheid van beeldcultuur te illustreren.
- Een collectie van ca. 5.000 objecten in langdurige bruikleen van het Rijksmuseum Amsterdam. Dit betreft een collectie affiches van culturele instellingen, verzameld in de periode 1945-2005.
- Een langdurige bruikleen van het Nederlands Archief Grafisch Ontwerpers (NAGO), bestaande uit ca. 500 dozen met materiaal van het bekende ontwerpbureau TD (Total Design) uit de periode 1955-1999.

In de bijlage gaan wij uitvoeriger in op de samenstelling van de collecties van het MOTI.

# COLLECTIES EN COLLECTIEBEHEER

## 3.2 Stand van zaken collectiebeheer

De collectie van MOTI is voor ruim 90 % digitaal ontsloten in Adlib en online te doorzoeken via de Brabant Cloud en de MOTI-website te bekijken. Alle collectiestukken zijn bij MOTI intern in het depot opgeslagen en worden daar beheerd. Kort samengevat is het collectiebeheer bij MOTI op orde.

Bij Breda's Museum ligt de situatie wat anders. In het voorjaar van 2015 heeft Erfgoed Brabant in opdracht van de gemeente een oriënterend onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van het collectiebeheer. Belangrijkste bevindingen daaruit zijn:

- Van de totale collectie zijn 34.259 items digitaal ontsloten via het programma FileMaker Pro, met de kanttekening dat een aantal items ('records') bestaat uit een ensemble van meerdere objecten (bijvoorbeeld serviezen en driestellen). Het werkelijke aantal objecten zal dus hoger liggen dan genoemde 42.000.
- De kwaliteit van de beschrijvingen in FileMaker Pro is adequaat. Wel moet nog van een substantieel aantal objecten foto's worden gemaakt die in het bestand moeten worden opgenomen.
- De collecties textilia (1000-2000 objecten) en prentbriefkaarten (ruim 5.000) moeten nog digitaal worden ontsloten; deze collecties zijn wel geregistreerd in inventarisboeken en kaartenbakken.
- De depots van Breda's Museum zijn als zodanig niet als depotvoorziening gebouwd. De klimatiseringsomstandigheden moeten als redelijk, maar niet optimaal worden gekwalificeerd. De installatie is aan vervanging toe, afhankelijk van nadere besluitvorming ten aanzien van het huisvestingsvraagstuk van het nieuwe stedelijk museum Breda.

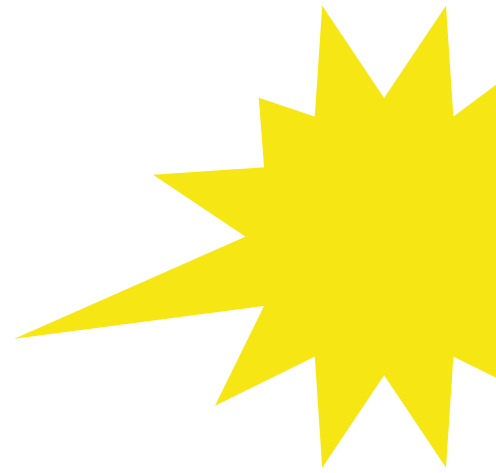
Naast bovengenoemde bevindingen heeft Erfgoed Brabant in het oriënterend onderzoek naar de kwaliteit van het collectiebeheer als belangrijk knelpunt genoemd: het gebrek aan personele capaciteit en deskundigheid op het gebied van collectiebeheer en de gebrekkige communicatie. Een en ander mede als gevolg van de forse bezuiniging en ingrijpende reorganisatie. Mede op aandringen van de collectie-eigenaren is hierin inmiddels verbetering gekomen en heeft de gemeente initiatief genomen om tijdelijk een externe registrator aan te trekken.

## 3.3 Naar een duurzaam collectiebeheer

### Vraagstelling

Om het nieuwe museum de verantwoordelijkheid te geven over het beheer van de verschillende collecties is het noodzakelijk dat:

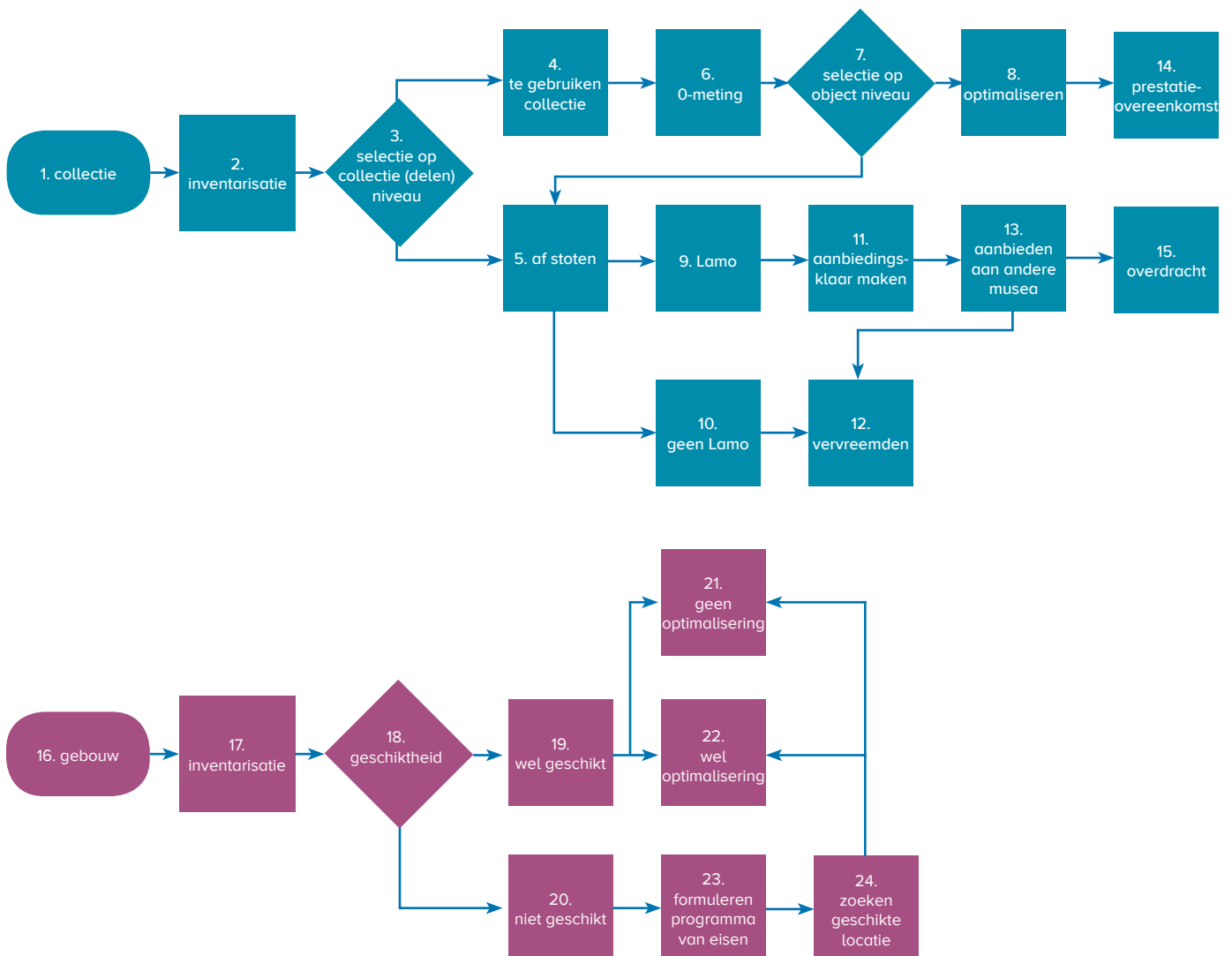
- De collecties zoals die nu in beheer zijn bij Breda's Museum (bruiklenen) en MOTI (deels eigendom, deels bruiklenen) in goede staat en adequaat ontsloten (geregistreerd) kunnen worden overgedragen aan de nieuwe organisatie. Voor de collecties bij Breda's Museum geldt dat daartoe een inhaal-/verbeterslag wordt gemaakt in collectieregistratie. Daarnaast zal bezien moeten worden hoe beide registratiesystemen (filemaker en Adlib) geïntegreerd kunnen worden.
- In juridische zin de uitgangssituatie zorgvuldig beschreven wordt, met per collectie een uitputtend overzicht van de eigendomssituatie, bruikleencontracten, specifieke randvoorwaarden enz.
- Er vanuit de visie van het nieuwe museum een deugdelijk uitgewerkt collectiebeleid wordt opgesteld, waarin aangegeven wordt wat de collectiefocus is, hoe de collecties voor het publiek toegankelijk worden gemaakt (vaste presentaties, wisseltentoonstellingen, bruiklenen en online) en in hoeverre een en ander afwijkt van de huidige situatie. Op basis hiervan zal vervolgens concreet aangegeven moeten worden welke collectieonderdelen in de toekomst niet of minder wenselijk zijn en dus voor ontzaming in aanmerking komen of in bruikleen aan bijvoorbeeld andere musea kunnen worden gegeven. Maar ook van welke hiaten in de collectie mogelijk sprake is en hoe de collectie zich naar de toekomst verder moet ontwikkelen; verzamelbeleid. Het bepalen van ontzamen en verzamelbeleid zal in goed overleg met de collectie-eigenaren/bruikleengevers moeten plaatsvinden.
- Op basis van de uitkomsten van het collectiebeleid zal gekomen moeten worden tot hercontractering met de respectievelijke collectie-eigenaren/bruikleengevers.
- Het sluitstuk in het traject om te komen tot een duurzaam collectiebeheer betreft de depotvoorziening. Ofwel de huidige depots in MOTI en vooral Breda's Museum worden geoptimaliseerd, ofwel wordt gekozen voor een nieuwe depotvoorziening, mogelijk in samenwerking met de provincie en andere musea in de regio (regionale depotvoorziening).



**Plan van aanpak**

Het traject om te komen tot een duurzaam collectiebeheer mag niet onderschat worden. Om op tempo deugdelijke antwoorden op hiervoor gestelde vragen te krijgen is tijdelijk extra capaciteit en expertise nodig. Samen met de directies van beide musea, de gemeente en in samenspraak met de collectie-eigenaren zal een aantal stappen doorlopen moeten worden. Deze stappen vatten wij in onderstaand schema samen:

Om de stappen van dit plan van aanpak 'Naar een duurzaam collectiebeheer' te kunnen doorlopen zullen wij een werkgroep vormen waarin ook de collectie-eigenaren/buikleengevers vertegenwoordigd zijn.



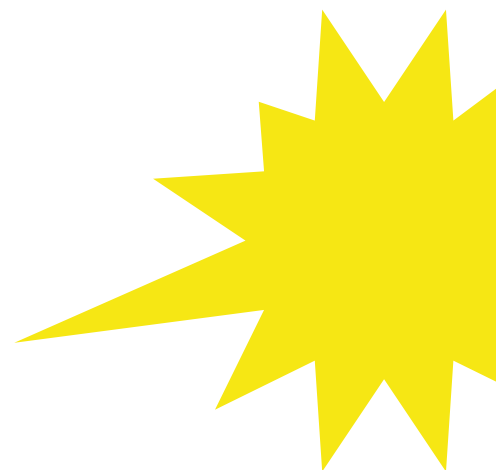


**4.**

DEEL A MUSEALE VISIE

# **CONDITIES/ RANDVOORWAARDEN TRANSITIE**





#### 4.1 Complexe opgave

In de bestuurlijke opdracht is de datum 1 januari 2017 genomen als mijlpaal voor de opening van het nieuwe museum Breda. Dan zijn de huidige Stichting MOTI en de gemeentelijke entiteit Breda's Museum opgeheven en staat er een nieuwe zelfstandige organisatie. In de tussentijd blijven beide bestaande musea open, zij het met een aangepaste programmering (al enigszins inspeland op de nieuwe situatie). Op weg naar januari is er veel werk aan de winkel, o.a.:

- Definitieve besluitvorming museaal concept en projectplan transitie (april 2016)
- Voorbereiding integrale programmering 2017
- Uitwerking juridische vorm en besturingsmodel nieuwe museum
- Afweging al of niet separate stichtingen voor museum en beheer van de collectie
- Opstellen van een ondernemingsplan, begroting en meerjarenperspectief
- Formuleren en uitvoeren van een communicatieplan met interne (besturen, personeel beide instellingen) en externe stakeholders (o.a. subsidienten, partners op diverse schaalniveaus, contractpartners, etc.)
- Productie marketing en branding strategie van het nieuwe museum
- Uitwerken van de richting van het collectiebeleid met de eigenaren en regio/provincie
- Uitwerken van de principekeuzen voor de huisvesting van het nieuwe museum, mét partners in de stad, en een hieraan gekoppeld faseringsplan voor verhuizing/herhuisvesting
- Gekoppeld hieraan: scenario's uitwerken voor de depots
- Besluitvorming rond uitwerkingen, investeringen en exploitatie
- Ontmanteling van de bestaande instituten en herinrichting doellocaties
- Opening mét de stad

In het bijgaande projectplan op hoofdlijnen voor transitie en implementatie wordt inzicht gegeven in de diverse opgaven en taakstellingen en de bijbehorende planning. Hieronder wordt op een aantal van deze ingegaan, aangezien deze een rol spelen bij de weging van het museale concept.

#### 4.2 Besturingsmodel en juridische vorm van het nieuwe museum

Het nieuwe museum zal een zelfstandige organisatie zijn. De stichtingsvorm ligt daarbij voor de hand. In de culturele sector is de Code Cultural Governance dé geaccepteerde leidraad voor de keuze en inrichting van het besturingsmodel van een culturele instelling. Deze leidraad zal ter hand worden genomen bij de verdere uitwerking door de beide besturen. Op weg naar de nieuwe organisatie zal een bestuurlijke stuurgroep worden gevormd, bestaande uit vertegenwoordigers van beide besturen, die als opdrachtgever zullen fungeren voor de dan aan te stellen transitie manager. Deze zal op basis van de uitgangspunten zoals in april 2016 bij de besluitvorming worden bepaald, het proces van transitie naar het nieuwe museum aansturen. Een transitie manager wordt daarbij gefaciliteerd door een projectgroep.

Tijdens het transitieproces werken de beide besturen met hun organisatie door om ook de reguliere bedrijfsvoering van de beide musea te continueren tot eind 2016.

#### 4.3 Personeel & Organisatie

Een museum is een hoogwaardige professionele organisatie. De organisatie heeft gemotiveerde deskundige medewerkers nodig om de kerntaken uit te voeren zoals deze zijn geformuleerd in het museaal concept en draagt zorg voor continuïteit van de organisatie. Een museum is 24/7 in bedrijf, waarvan 6 dagen per week fysiek voor publiek toegankelijk en digitaal permanent toegankelijk op de website(s) en bij het online museum. Net als in andere sectoren en branches is het werk in de afgelopen decennia sterk gespecialiseerd en inhoudelijk veeleisender en complexer geworden. De behoefte aan professionals met - naast hun vakinhoudelijke kennis - ook een ondernemende en naar buiten en op samenwerking gerichte attitude is groter geworden.

# CONDITIES/ RANDVOORWAARDEN TRANSITIE

Om snel en goed in te kunnen blijven spelen op veranderingen en inhoudelijke vraagstukken die (tijdelijk) andere competenties vragen, is naast een vaste kern van deskundige medewerkers een flexibele schil nodig van flexkrachten (zzp'ers, payrollers, uitzendkrachten en vrijwilligers).

Er is in de opmaat naar het nieuwe museum al geanticipeerd door de beide musea op de nieuwe personele organisatie, door bijv. vacatures niet of op tijdelijke basis in te vullen. Hiermee worden frictiekosten zo beperkt mogelijk gehouden. Voor het nieuwe museum wordt een formatieplan opgesteld met functies en fte's, als onderdeel van het ondernemingsplan (zie transitieplan). Het ligt voor de hand hiervoor het functiehandboek van de Museumvereniging als leidraad te gebruiken, gekoppeld aan de Museum CAO. Voor beide musea betekent dit een overgangssituatie. Deze overgangssituatie wordt nader uitgewerkt in een stappenplan voor beide organisaties. Zorgvuldigheid staat voorop bij de uitwerking van de personeelsparagraaf.

## 4.4 Financiën

Zowel bij het Breda's Museum als bij MOTI is thans geen sprake van een duurzaam gezonde financiële basis. Het Breda's Museum wordt noodzakelijkerwijs low profile beheerd en opengesteld. MOTI is als gevolg van ingrijpende beleidswijzigingen en bezuinigingen van rijkswege 30% van haar structurele inkomsten kwijtgeraakt.

Voor beide organisaties geldt dat de huisvestingskosten en de kosten van de organisaties afzonderlijk een te zware stempel op de exploitatiebegrotingen drukken. Het vormen van een nieuw museum met één naam, één organisatie en op één locatie met mogelijk nevenlocaties in de stad, kan er voor zorgen dat er een gezonde financiële basis ontstaat.

### Exploitatie

In het Bestuursakkoord Focus op Vooruitgang Breda 2015-2018 is als financieel kader aangegeven dat uitgegaan wordt van de huidige financiële bijdragen aan de exploitatie van de bestaande musea. Voor Breda's Museum is dit € 1,1 miljoen en voor MOTI (afgerond) € 2,4 miljoen, totaal € 3,5 miljoen per jaar. Hiervoor zullen meerjarige prestatiecontracten(subsidie) worden gesloten tussen de gemeente en het nieuwe museum. Naast de additionele financiering uit andere bronnen moet dat

een solide financiële basis kunnen vormen om alle noodzakelijke functies van een ambitieus succesvol museum te kunnen uitvoeren. Onderzoeksrapporten op de museale functie van de afgelopen jaren ondersteunen dit standpunt. Additionele financiering uit fondsen, private bijdragen, entreegelden en additionele middelen anderszins zijn uiteraard niet geheel los te zien van de mate van succes van het nieuwe museum. Dit betekent dat de inhoudelijk culturele en economische dimensie in elkaars verlengde liggen en elkaar moeten versterken.

In de projectgroep is hard gewerkt aan het museale concept en zijn parallel daaraan al wat exercities gedaan voor o.a. het locatievraagstuk, het organisatie-/stuuringsmodel en het collectiebeleid. Op basis hiervan kan al een eerste inzicht ontstaan of er in financiële zin een gezonde basis gevormd kan worden voor de verschillende functies van het nieuwe museum, aan welke knoppen er gedraaid kan worden (vaste en variabele kosten en opbrengsten), en of er een evenwichtige budgetverdeling over de verschillende functies (huisvesting, organisatie, collectie, marketing, exposities, winkel/horeca, etc.) geprognosticeerd kan worden.

De eerste beschouwingen laten het volgende zien:

### Gehanteerde (globale) aannames:

- Één organisatie
- Locatie Boschstraat + extern gebruik van (historische) locaties en flexibel aanbod aan tentoonstellingsruimte wanneer nodig (permanent/tijdelijk)
- Exposities cf. programmering museaal concept
- Externe financiering ingeschat op basis van huidige context
- 60.000 betalende bezoekers
- Organisatie: geraamd op 25 fte (MOTI heeft in 2015 14 fte ingevuld, Breda's Museum 3 fte). Beide organisaties exclusief externe inhuur
- Beheer (eigen) collectie: afgerond 17.000 objecten bij MOTI en 35.000 bij Breda's Museum



Dit leidt tot de volgende conceptbegroting (structureel) op hoofdlijnen:

**Baten (x € 1.000)**

Publieksinkomsten	250
Inkomsten winkel, horeca, e.d.	275
Subsidie gemeente	3.500
Externe financiering	400
<b>Totaal Baten</b>	<b>4.425</b>

**Lasten (x € 1.000)**

Personeel (vaste kern)	1.500
Huisvesting, energie, kantoor, ICT e.d.	1.550
Exposities en educatie (alle activiteiten)	925
Collectie	100
Marketing, PR etc. (algemeen)	150
Inkoop winkel, horeca	200
<b>Totaal lasten</b>	<b>4.425</b>

Deze exercitie geeft vertrouwen voor een gezonde financiële basis in de toekomst van het nieuwe museum. De voorlopige conclusies zijn als volgt:

1. op basis van realistische prognoses is sprake van een (meerjarig) sluitend financieel perspectief.
2. er is sprake van een evenwichtiger verdeling tussen de deelbudgetten van de verschillende functies binnen het museum. Op basis van beschikbare benchmarks zal worden getoetst hoe dit zich verhoudt tot landelijke gegevens.
3. ten opzichte van de exploitatiebegrotingen van de bestaande musea worden gunstige synergie-effecten gerealiseerd op de kosten voor personele organisatie en voor huisvesting.
4. alle functies van het nieuwe museum krijgen een gunstiger financieel kader ten opzichte van de huidige organisaties afzonderlijk.
5. de belangrijkste knoppen waaraan gedraaid kan worden zijn het expositiebudget en de externe financiering. Zonder of lagere externe financiering leidt tot een beperkter expositiebudget. Meer externe financiering tot

een hoger expositiebudget. Hiermee vormt het succes en vooral dus de programmering van het museum een cruciale rol. Externe financiering is met name hiervan afhankelijk.

6. afgeleiden van deze belangrijke knoppen zijn de publieksinkomsten (bezoekersaantallen ingeschat op 60.000) en de inkomsten uit winkel/horeca.
7. de externe financiering wordt ingeschat op een bandbreedte van 200.000 tot 600.000 euro op jaarbasis. In de huidige context is de ondergrens van externe financiering niet uit te sluiten. De jaarlijkse bijdrage die MOTI thans ontvangt van de Bank Giro Loterij van 200.000 per jaar loopt tot en met 2016.
8. er is voldoende expositiebudget beschikbaar in de exploitatiebegroting om co-financiering te kunnen genereren (minimaal 500.000 euro).

**Transitie, frictie- en opstartkosten**

Naast investeringskosten zal er sprake zijn van transitie-, frictie- en opstartkosten. Hierbij moet in ieder geval gedacht worden aan:

- in- en externe projectbegeleidingskosten incl. transitie-manager gerelateerd aan de overgang van personeel van de bestaande naar de nieuwe organisatie.
- kosten extra capaciteit voorbereiding openingsjaar.
- kosten opzet stichting nieuwe organisatie.
- realisatie formatieplan, sociaal plan.
- ontmantelen bestaande organisaties (afwickelen van lopende contracten met leveranciers)
- realisatie verhuisplan, verhuiskosten en (tijdelijke) opslag.
- naamstelling nieuw museum inclusief huisstijl online en offline en campagne lancering en bekendmaking nieuwe museum.
- desintegratiekosten latende organisatie.
- desinvesteringen Parade Breda's Museum.
- voorzieningen huisvesting, depotvorming en ICT.

# CONDITIES/ RANDVOORWAARDEN TRANSITIE

## Risico's en weerstandsvermogen

Elke organisatie, zo ook het nieuwe museum, krijgt te maken met risico's. Dat is nu eenmaal het gevolg van ondernemen/maatschappelijk opereren. Voor het museum kunnen in ieder geval de risico's worden benoemd met betrekking tot de collectie (schades, contractvorming), financiën (externe financiering), personeel (werkdruk, zorgvuldigheid transitieproces) en communicatie (media en publiciteit).

Het is wenselijk goede afspraken te maken over financiële gevolgen van die risico's, zowel in positieve als negatieve zin. En of/hoe die gevolgen binnen de nieuwe organisatie en weerstandsvermogen worden verrekend. De behoefte aan een startkapitaal is afhankelijk van deze afspraken.

## 4.5 Richting voor de huisvesting van het nieuwe museum

### Weging perspectieven

In de bestuurlijke opdracht is aangegeven dat het Museum zich moet concentreren op één locatie.

In de huidige situatie drukken de huisvestingslasten al zwaar op de balans van de bestaande musea.

Voor het museale concept is het (technisch en museaal aan alle eisen voldoende) gebouw aan de Boschstraat te krap voor het volledige programma, en het gebouw aan de Parade vraagt om aanzienlijke investeringen om als museum te kunnen functioneren.

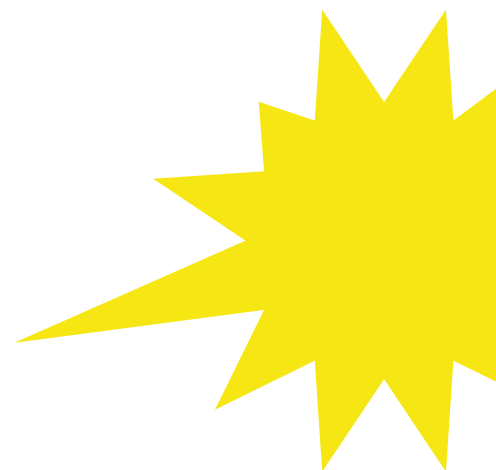
Op basis van het nodige onderzoek is gecalculeerd dat bij een keuze voor de Parade rekening moet worden gehouden met een investering van € 5,5 miljoen om het gebouw geschikt te maken voor deze functie. Het betreft hier investeringen in achterstallig onderhoud, in veiligheidsvoorzieningen en in voorzieningen om te beantwoorden aan museale eisen. In de onderhoudsvoorziening zit momenteel een bedrag van € 1,1 miljoen. In deze kosten is nog geen rekening gehouden met verbouwings- of uitbreidingskosten. Wanneer tegelijk de Boschstraat verlaten wordt, moet hier rekening gehouden worden met een restschuld van dit gebouw, aangezien verkoop naar alle waarschijnlijkheid een bedrag ver onder de huidige boekwaarde zal opbrengen.

De Boschstraat is volledig geoutilleerd op de museale functie. Het pand kent een hoge boekwaarde, de onderhoudstoestand is zeer goed, en is met relatief beperkte investeringen geschikt te maken voor het museale concept. De locatie is niet optimaal, maar met de verbeterde aansluiting van de Boschstraat op de binnenstad bij de Gasthuispoort wordt dit beter. Gezien de beperkte ruimte is wel aanvullende ruimte gewenst, fysiek en in het huisvestingsbudget, voor nevenlocaties (op basis van samenwerking, huur, of anderszins).

Zowel in de projectgroep als op de diverse tafels is aangegeven dat een nieuwe iconische huisvesting het meest aantrekkelijk zou zijn voor een spannend nieuw museum in Breda. Zoals ook elders blijkt draagt dit enorm bij aan de waarde van een museum voor de stad. De projectgroep suggereert op termijn te opteren voor een locatie aan het Kasteelplein op de route van het nieuwe Station naar de Grote Markt. Een locatie is echter (nog) niet beschikbaar, we dragen nog flinke lasten van huisvestingsbeslissingen rond de bestaande accommodaties, en de begroting laat het niet toe.

### Voorstel voor huisvesting Nieuw Museum

Op basis van de opdracht en de analyse van de gegevens van de bestaande musea wordt voorgesteld om het gebouw aan de Boschstraat te bestemmen als de basis van het nieuwe museum. Hier vinden de hoofdtentoonstellingen plaats en worden de publieksprogramma's gepresenteerd. Ook de binnenstad, met het lint aan historische gebouwen, wordt als samenhangend geheel aangewend ten behoeve van de erfgoedpresentaties van het Verhaal van de stad. Rond de Nassau's kunnen koppelingen gemaakt worden met het bestuur van de Grote Kerk, rond de militaire geschiedenis met het Maczekmuseum en het Kasteel, rond de religieuze geschiedenis met de kloosters (o.a. Casino) en Begijnhof. Met de eigenaren/ beheerders van deze historische locaties wordt overlegd hoe deze locaties toegankelijk te maken zijn, hoe verbeeldende verbindingen kunnen worden gemaakt, en hoe eigentijdse (collectie-)presentaties in de accommodaties te realiseren zijn.



In het budget wordt de nodige flexibiliteit geborgd om ook op minder evidente plekken in de stad verhalen in beeld te brengen. Bijvoorbeeld in het station (de vestibule van de stad), of in leegstaand vastgoed, pop-ups in de pauzeland-schappen van de stad wellicht.

Het nieuwe museum ondersteunt de stedelijke wens om te komen tot een flexibele en multifunctionele kunsthall annex presentatieruimte, ook een broedplaats en trefpunt voor creatieve ondernemers, en wil hier graag mede inhoud aan geven en gebruik van maken voor expo's en activiteiten.

Op basis van een uitgewerkt collectiebeleid wordt separaat, mét de collectie eigenaren, aandacht gegeven aan de opgave van de depots. Er wordt hierbij tevens onderzocht wat de mogelijkheden zijn van een open depot.

Op provinciaal en regionaal niveau wordt gesproken over een mogelijke gemeenschappelijke voorziening om het Brabants erfgoed te conserveren en te ontsluiten, mogelijk in de vorm van één regionale depotvoorziening.

#### **Hoe verder met de Parade?**

De toekomst van de Parade is ook indirect van belang voor een geslaagde ontwikkeling van het museale concept.

Vooralsnog zijn in dit gebouw naast Breda's Museum ook archeologie en het stadsarchief gevestigd, natuurlijke partners van het museum voor erfgoed en beeldcultuur.

De projectgroep zou een warm pleidooi willen houden om de door de stad gewenste kunsthall/ presentatieruimte vooralsnog te situeren in de bestaande toonzalen aan de noordzijde van de hoofdentree van het gebouw, flankerend aan de ruimten van het stadsarchief. Het is onze suggestie, dat hier ook ruimte zou moeten blijven voor organisatoren van events en erfgoed-organisaties, een mogelijke urban curator, en mogelijk kantoorfuncties van het museum. Voor de zuidvleugel van het gebouw denken we aan aantrekkelijke functies om het gebouw en de directe omgeving te dynamiseren (o.a. restaurant/ grand café).

Het is goed een professionele marktorientatie uit te voeren rond het mogelijk gebruik van dit gebouw.





**B**

# BIJLAGEN

# BIJLAGE

# TRENDS & ONTWIKKELINGEN

# MUSEUMSECTOR



## 1 Het belang van musea

### Definitie

‘Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat van de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegen’ (bron: ICOM 2006). Voor musea ligt uiteindelijk 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.

In aanvulling op de officiële ICOM-definitie is de laatste jaren vanuit de overheid en vanuit de museumsector veel gereflecteerd op wat een museum is. Wat is de betekenis van een museum voor een stad, regio of land? Welke rol kan en moet een museum vervullen en welke positie neemt een museum in binnen het weefsel van culturele basisvoorzieningen van de gemeente waarin zij functioneert? De Museumvereniging heeft op deze existentiële vragen enkele lijvige rapporten gepresenteerd, waaronder *Musea voor Morgen* (2012) van de commissie Asscher-Vonk I, *Proeven van Partnerschap* (2013) van de commissie Asscher-Vonk II, *Musea voor Mensen* (2014) van de commissie Putters, de trendrapportage *Agenda 2026* (2014) en de onderzoeksrapportage *Meer dan waard: de maatschappelijke betekenis van musea* (te bekijken via de link: <http://bit.ly/1OJrvUs>).

Uit deze rapporten destilleren wij onderstaand beeld van het belang van musea voor de gemeenschap en hun bestaansrecht.

### Betekenis geven en verbindende waarde

Behalve de taken van het verzamelen, behouden en beheren en ontsluiten van cultureel erfgoed en (beeldende) kunst, heeft het museum in de laatste jaren meer en meer de taak gekregen om de snel veranderende wereld voor burgers mede te duiden. Het museum dient meer dan ooit als een

baken in een snel veranderende samenleving door educatie, ontwikkeling, zingeving en kritische reflectie. Collecties vormen de basis van een museum, of het nu gaat om erfgoed of beeldende kunst, objecten vormen het uitgangspunt voor betekenis gevende verhalen die een museum vertelt over verleden en heden en daarmee ook over de toekomst. Het museum kan onze geschiedenis duiden, kan maatschappelijke vraagstukken aan de orde stellen en verbindt daarmee mensen, generaties en culturen. Zowel lokaal, regionaal als nationaal, afhankelijk van de oriëntatie, omvang en functie van het betreffende museum. Het langdurig binden van mensen aan het museum is van groot belang. Dat kan in de vorm van bezoekers maar ook met inzet van vrijwilligers en door uiteenlopende samenwerkingspartners als onderwijs, historische verenigingen, vrijetijdclubs, kunstenaars, creatieven en andere culturele instellingen in stad en de regio en door sponsors.

### Betrokkenheid publiek

Het museum van nu gaat een dialoog aan met de bezoekers die zelf invloed willen hebben en actief bij het museum betrokken willen zijn. Interactie met het publiek is hierbij cruciaal. Bezoekers willen beleven en genieten en doen dat het liefst samen met anderen. Het kunnen bieden van een gezamenlijke ervaring is belangrijker dan ooit in een samenleving waar traditionele samenbindende factoren zoals de kerk en politieke partijen meer en meer verdwijnen. Ook zoeken bezoekers naar verdieping en informatie op een plek waar ze kunnen genieten, iets kunnen beleven en waar ruimte bestaat voor reflectie. Dat betekent dat musea moeten inspelen op de wensen van hun publiek, iets wat niet altijd eenvoudig is vanwege de grote (culturele en sociale) diversiteit van het bestaande publiek en van beoogd nieuw publiek. In de praktijk betekent het dat het museum een continue dialoog aangaat met de maatschappelijke omgeving waarin het zich bevindt, dus met het publiek, maatschappelijke organisaties, het culturele veld, onderwijs en bedrijfsleven. Betekenis is niet langer in beton gegoten maar wordt telkens bediscussieerd, bijgesteld en geactualiseerd. Het museum als dé autoriteit, vroeger zo vanzelfsprekend, erodeert en verliest aan betekenis. In plaats daarvan komt de eerdergenoemde

# BIJLAGE

## TRENDS & ONTWIKKELINGEN

### MUSEUMSECTOR

betekenisgeving voor lokale en regionale bezoekers, jong en oud en cultureel en sociaal divers.

#### Versterken identiteit en economische waarde

Musea hebben een sterke samenbindende betekenis in de hedendaagse samenleving, maar musea zijn meer dan dat; ze dragen ook actief bij aan het imago, de identiteit en de economische ontwikkeling van een stad. Citymarketing en citybranding varen wel bij goede culturele voorzieningen en daar speelt een museum een belangrijke rol in. Op grote schaal is dat zichtbaar in een stad als Amsterdam waar miljoenen bezoekers en dus toeristen afkomen op de grote publiekstrekkers als het Rijksmuseum en het Van Gogh Museum. Maar ook op kleinere schaal blijken musea steden te kunnen profileren, zoals bijvoorbeeld het Dordts Museum dat doet voor Dordrecht of de profilering van Leiden als dé museumstad van Nederland. Vaak biedt niet alleen de tentoonstelling aanleiding om naar een museum te komen, maar ook het gebouw, vooral waar sprake is van een bijzondere architectonische uitstraling, zoals Museum de Fundatie in Zwolle en het nieuwe Legermuseum in Soesterberg. De museumbezoeker is steeds mobieler en reist zonder moeite naar de andere kant van het land voor een tentoonstelling die hij graag wil zien. Investeren in een museum heeft behalve individuele en sociaal-verbindende effecten daarmee ook economische effecten. Een bijzonder en onderscheidend museum trekt bezoekers aan die de lokale economie stimuleren door geld uit te geven in de stad, de horeca en wellicht hotels.

Behalve het trekken van de museumtoerist draagt een museum bovendien bij aan het positieve vestigingsklimaat van een stad. De meest aantrekkelijke woonsteden van Nederland zijn steden waar veel te kiezen valt op cultureel gebied doordat er een gevarieerd aanbod is op het gebied van popmuziek, film, theater, erfgoed en kunst. Atlas voor Gemeenten heeft ondubbelzinnig het verband aangetoond tussen de aanwezigheid van aantrekkelijke culturele voorzieningen op het aantrekken van hoger opgeleiden en daarmee op het vestigingsklimaat voor bedrijven.

#### 2 Actuele ontwikkelingen in de museum sector

Vanuit verschillende trendrapporten van de Museumvereniging en ook vanuit de onderzoeken van Atlas voor Gemeenten kunnen als belangrijkste ontwikkelingen in de museumsector worden genoemd:

- Stijgende bezoekersaantallen, vooral bij de grotere musea;

- Schaalvergroting: minder versnippering, meer samenwerking en fusies;
- Verschuiving van publieke financiering naar private financiering;
- Nieuwe verdienmodellen, meer eigen inkomsten, ondernemerschap;
- Toegevoegde waarde, maatschappelijke rendement en draagvlak worden steeds belangrijker;
- Onderkenning van het belang van musea voor een aantrekkelijk voorzieningenniveau en daarmee op de aantrekkingskracht van steden op nieuwe inwoners en daarmee op het vestigingsklimaat voor bedrijven.

Specifiek wat betreft de stijgende bezoekersaantallen is van belang op te merken dat de stijging zich met name voordoet bij de grotere musea; kleine en middelgrote musea zullen het de komende jaren juist steeds moeilijker krijgen om een publiek te interesseren. Een zoveelste oudheidkamer of kleinschalig museum voor hedendaagse kunst zal steeds moeilijker bestaansrecht weten te behouden. De kleinere en middelgrote musea zullen zich moeten toeleggen op een authentiek en onderscheidend profiel. Door iets te doen wat een ander niet doet, hebben de kleinere en middelgrote musea een aanzienlijk grotere kans om te overleven; musea met een onderscheidend profiel zullen meer mensen weten te bereiken met hun programmering en meer middelen kunnen verwerven van private partijen en sponsors.

#### 3 Toekomstperspectief museumsector; Agenda 2026

Door de Museumvereniging werd onderzoek gedaan naar de trends die relevant zijn voor de museumsector. Deze trends zijn geclusterd en ter toetsing voorgelegd aan deskundigen (vakreferenten, wetenschappers en R&D-specialisten). Uit deze studie 'Agenda 2026' komen de volgende zes dominante trends naar voren die bepalend zullen zijn voor de ontwikkeling van de museumsector, afhankelijk van de grootte van het museum:

- **Babyboom met pensioen.** Binnen de relevante trends neemt de vergrijzing een koppositie in. Alle gehanteerde bronnen gaan daarbij uit van een toename van de gemiddelde levensverwachting, een gelijkblijvend migratiesaldo en een afname van het aantal geboorten. Zowel empirisch als modelmatig is de toenemende vergrijzing van de Nederlandse bevolking (en die in de buurlanden) een feit. De effecten op de museumsector lijken groot en kansrijk. Dit roept tegelijkertijd de vraag op hoe musea ook een jonger publiek kunnen blijven

bedienen. Een jonger publiek dat andere behoeften en patronen in vrijetijdsbesteding kent.

- **Groei internationaal cultuurtoerisme.** Algemeen wordt aangenomen dat het aantal inkomende toeristen uit het buitenland zal toenemen. De voorspelbaarheid, ook op de middellange en lange termijn, is dan ook groot. De relevantie lijkt het meest evident voor de grote Randstedelijke musea. Daardoor scoort de groei van het internationale cultuurtoerisme op de relevantie-as van musea buiten de Randstad beduidend lager dan 'babyboom met pensioen' en 'minder subsidie'.
- **Minder subsidie.** De versoering van overheidsfinanciën heeft een grote impact op de sector en dus een hoge relevantie. De voorspelbaarheid op korte en middellange termijn is hoog, maar op langere termijn niettemin ongewis. Het verloop van deze trend is conjunctuurafhankelijk en daardoor minder voorspelbaar dan de respectievelijk demografisch en globaal gedreven trends 'babyboom met pensioen' en 'groei internationaal cultuurtoerisme'. Het politieke klimaat, en dat is per definitie een tijdelijk gegeven, is eveneens van invloed op de mate van voorspelbaarheid van deze trend. Musea worden voor hun financiering meer afhankelijk van eigen inkomsten en van bijdragen uit de particuliere/private sector. Werken aan draagvlak in de samenleving is ook vanuit financieel perspectief van belang voor continuïteit.
- **Ontwikkeling van de Randstadmetropool.** Dat de Randstad blijft groeien wat betreft inwoneraantal en bebouwing lijkt aannemelijk en dat dit effecten op de culturele en museale sector zal hebben eveneens. Wat die effecten zullen zijn is echter minder goed voorspelbaar.

- **Gedigitaliseerde samenleving.** De onlineperformance van musea wordt steeds belangrijker om de aandacht van het publiek te trekken. Hetzelfde geldt voor cross-mediale promotie- en marketingstrategieën.
- **Meer Europese invloed.** Ondanks de negatieve sentimenten over het 'project Europa' in de afgelopen jaren, is de verwachting dat de samenwerking in Europa zal toenemen en daarmee ook de belangstelling voor elkaars culturen. Dit zal leiden tot een groei van het toerisme binnen Europa en ook voor meer aandacht voor lokale/regionale identiteit.

De geschetste trends zijn door de Museumvereniging getoetst op hun effecten voor de Nederlandse museumsector. Ze zijn daarbij per grootte en klasse van musea vertaald naar zes mogelijke effecten: de gevolgen voor het aantal musea, het aantal tentoonstellingen, de diversiteit daarvan, de budgetten op instellingsniveau, het aantal bezoekers en de diversiteit/leeftijd van de bezoekers. In onderstaande figuur worden deze effecten samengevat weergegeven.

*Figuur 1 Effecten trends voor de Nederlandse museumsector*

Het totaalbeeld in 2026 is een sector met enerzijds een gegroeid segment aan grote, vooral Randstedelijke musea die meer en meer betekenis hebben in de internationale positionering van de regio, het land en zelfs Europa. Anderzijds is er een uitgedund segment aan kleine musea, dat bestaat uit sterke overlevers die ofwel authentiek 'ouderwets' zijn ofwel verrassend eigentijds. De ingrijpendste ontwikkeling heeft zich dan echter naar verwachting voltrokken onder de middelgrote musea. In dit segment zijn functies veranderd, fusies aangegaan en musea gesloten. In aantal zal dit segment afnemen, in betekenis toenemen.



# BIJLAGE

## KERN VAN HET RIJKS- EN PROVINCIAAL BELEID

### 1 Het landelijk kader

Kern van het beleid van de rijksoverheid is dat zij bijdraagt aan een sterke cultuursector die minder afhankelijk wordt van de overheid. Tegelijkertijd blijft de overheid verantwoordelijk voor een hoogwaardig cultureel aanbod in het hele land.

Het culturele landschap is de laatste jaren ingrijpend veranderd. Deze veranderingen zijn in 2010 in gang gezet toen het kabinet Rutte van mening was de overheidsbemoeienis met kunst en cultuur te verminderen. Er werden behoorlijke bezuinigingen in de cultuursector doorgevoerd, terwijl het kabinet tegelijkertijd kwaliteitsverhoging voor en een waarborg van de toegankelijkheid van kunst en cultuur beoogde. Halbe Zijlstra, staatssecretaris van Cultuur 2010-2012, verwachtte dat de particuliere sector in het financiële gat zou springen als de rijksoverheid zich (financieel) terugtrok. Deze verwachting is niet uitgekomen, het tegenovergestelde is het geval, vanaf 2011 is er sprake van een daling van de sponsor-gelden. Deze trend is anno 2015 nog niet doorbroken.

In het verlengde van dit beleid zijn in 2012 de Mondriaan Stichting en het Fonds voor Beeldende Kunst en Vormgeving samengevoegd tot de Mondriaan Stichting. Het nieuwe Mondriaanfonds richt zich op beeldende kunst en cultureel erfgoed. Het bevordert bijzondere en vernieuwende projecten en activiteiten van beeldende kunstenaars, bemiddelaars, musea en andere erfgoedinstellingen, etc. Voor projecten architectuur, vormgeving, e-cultuur, games, videoclips, landschapsarchitectuur en alle mogelijke cross-overs kan men zich vanaf 2012 richten op het Stimuleringsfonds voor de Creatieve Industrie.

De huidige basisinfrastructuur loopt per 1 januari 2016 af, wat aanleiding is om nieuwe uitgangspunten te formuleren. In "Ruimte voor Cultuur, uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020" zijn de volgende uitgangspunten benoemd:

- Kwaliteit staat voorop; belangrijkste aspecten bij beoordeling zijn oorspronkelijkheid, vakmanschap en vernieuwing. Het begrip kwaliteit is daarbij breed opgevat.
- Ruimte voor innovatie en profilering.
- Samenwerking als tweede natuur, culturele instellingen gaan vanuit eigen kracht verbindingen aan, met name ook met partijen van buiten de cultuursector.

Voor de musea staat in de uitgangspunten centraal:

- het stimuleren van samenwerking tussen musea, inclusief betrokkenheid van andere overheden.
- het ondersteunen van musea om collecties goed toegankelijk te houden, en zorg te dragen voor een grotere collectiemobiliteit.

- de nieuwe erfgoedwet die naar verwachting 1 januari 2016 ingaat, waarin als doel is geformuleerd om de bescherming van het cultureel erfgoed beter te waarborgen.
- nationale kennisagenda voor het culturele veld met als doel om door samenwerking van musea met universitaire onderzoekers en wetenschappelijk instellingen problemen ten aanzien van kennis en expertise te voorkomen.
- Mondriaanfonds; diverse regelingen ter bevordering van samenwerking, collectiemobiliteit, veiligheid en voor het aankopen van bijzondere objecten voor de collectie Nederland.

Voor de creatieve industrie staat centraal

- stimuleringsfonds voor creatieve industrie wordt gevraagd om subsidieregeling te ontwikkelen voor een festivalregeling voor vormgeving, architectuur en e-cultuur
- cultuur met en over nieuwe technologie: e-cultuur
- architectuur en stedenbouw: herijking van nadruk op talentontwikkeling, ontwerpend onderzoek, de kwaliteit van architectuur, opdrachtgeverschap en publieksbereik
- onderwijs: de toekomstige samenleving vraagt om andere competenties bij mensen; de interdisciplinariteit bij de creatieve industrie is een goede manier om deze competenties te ontwikkelen.

### 2 Het provinciaal kader

Omdat Brabant de waarde van kunst en cultuur erkent voor haar internationale positionering en aantrekkingskracht, wilden de provincie en de B5 steden graag de titel van Culturele hoofdstad binnenhalen. Leeuwarden won deze competitie en mag zich in 2018 Culturele hoofdstad noemen.

Een positief gevolg voor Brabant van de kandidatuur voor culturele hoofdstad is dat de culturele Brabantse infrastructuur zich in positieve zin heeft ontwikkeld en er een gevoel van noodzaak is ontstaan om meer en beter samen te werken en zich te profileren. Ook vanuit de provincie bleef men overtuigd over de bijdrage van kunst en cultuur om de provincie verder te ontwikkelen en internationaal te profileren. Er werd een alternatief voorstel ontwikkeld, waarvoor een deel van de gereserveerde middelen voor de kandidatuur Culturele hoofdstad werden gereserveerd; het Brabant C Fonds.

Brabant C: Om met het versterken van het cultuursysteem een culturaanbod op internationaal niveau te realiseren, heeft de provincie Brabant C ontwikkeld. De missie van het Brabant C Fonds is het versterken en vergroten van het kunst- en culturaanbod van Brabant om daarmee de nationale en internationale aantrekkingskracht van Brabant te vergroten.

Doelstellingen van het Brabant C Fonds zijn:

- Beeldbepalende, toonaangevende kunst en cultuurprojecten met internationale kwaliteit komen tot stand in Brabant.
- Brabant C ondersteunt een breed spectrum van projecten met bijbehorende doelgroepen/ bezoekers.
- Brabant C brengt via projecten culturele hotspots verspreid over Brabant mede tot stand.
- Zij ondersteunt projecten die bijdragen aan de ontwikkeling en behoud van cultuur- toptalenten in Brabant.
- Betrokkenheid van een divers samengesteld netwerk bij de totstandkoming en uitvoering van deze cultuurprojecten.
- Het Brabants cultuursysteem ontwikkelt zich van kwetsbaar naar vitaal.

De provinciale beleid is vastgelegd in:

- Het concept uitvoeringsprogramma cultuur 2016 -2020 "cultuur en uitvoering" ( vaststelling definitief uitvoeringsplan in voorjaar2016).
- het beleidskader erfgoed 2016 2020 'de verbeeldingskracht van erfgoed'.

In "Cultuur in uitvoering" is verwoord hoe de Provincie voornemens is om cultuur in Brabant de komende jaren te versterken. Het sluit aan bij de door de Provinciale staten in 2013 vastgestelde kader "de cultuuragenda van Brabant". In het uitvoeringsprogramma wordt de ambitie verwoord om cultuur stevig te verankeren en bij te dragen aan de culturele identiteit van Brabant; breed en laagdrempelig toegankelijk, kwalitatief hoogstaand en toekomstbestendig. Via cultuur wordt geïnvesteerd in menselijk kapitaal, sociale veerkracht en nationale en internationale zichtbaarheid van Brabant. Cultuur wordt verbonden met de samenleving en economie. De creatieve sector is een belangrijke economische sector die verbonden is met de maatschappelijke opgaven. Via programma's in en met het onderwijs wordt creativiteit en originaliteit gestimuleerd. Talentontwikkeling programma's zorgen er voor dat Brabant een aantrekkelijke vestigingsplaats is voor de creatieve professional.

Het **conceptuitvoeringsprogramma** kent drie programmalijnen:

**1 Provinciale culturele infrastructuur;** de provincie draagt bij aan een goede provinciale infrastructuur met stevige partijen en kwalitatief hoogstaande programmering. Dat geldt voor zowel de amateur- als de professionele kunst- en cultuursector. Onderdeel van de provinciale basis infrastructuur zijn organisaties die subsidie ontvangen van het rijk (of via de BIS of via één van de fondsen). Deze ontvangen ook een structurele

financiële bijdrage van de provincie. Ook organisaties die geen rijksondersteuning ontvangen kunnen in aanmerking komen voor een meerjarige subsidie als het, voor de toekomst, kansrijke initiatieven betreffen.

Naast organisaties ondersteunt de provincie ook haar talenten om op deze wijze experiment en vernieuwing mogelijk te maken en het talent voor de provincie 'te behouden'. Het gaat hier om afgestudeerden van de kunstvakopleidingen of talenten uit de Talenten hub (relevant netwerk waarin culturele instellingen, opleidingen en bedrijfsleven samen optrekken) waardoor een doorgaande lijn ontstaat die resulteert in een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor jonge culturele en creatieve professionals.

Verder maken de provinciale uitvoeringsorganisaties BKKC , Cubiss Brabant en Kunstbalie onderdeel uit van de provinciale culturele infrastructuur, zij worden ingezet voor de praktische uitvoering van het provinciale beleid met kennis en advies, opbouw van samenwerkingsverbanden en ondersteuning van het veld.

**2 Beweging, Experiment en verbinding:** ruimte creëren om vernieuwende impulsen te geven als er kansen worden gezien. Hierdoor kunnen daadwerkelijk doorbraken worden gerealiseerd en kan ingespeeld worden op initiatieven van andere dan reguliere uitvoerders. De provincie ondersteunt thematisch, en ze op samenwerking gerichte initiatieven. En met een duidelijk doel voor ogen kan via de Impulsgelden en Brabant C vraaggericht worden meebewogen met de behoefte en kansen die zich voordoen.

Ondanks of dankzij de bezuinigingen van afgelopen jaren zijn er succesvolle vormen van samenwerking ontstaan in het culturele veld. Deze kennisdeling zorgt onder andere voor een artistieke impuls, het voeren van een gezamenlijke backoffice ed. Door afspraken te maken met partners in het platform kan de provincie een duurzame verankering en mogelijke kansen voor de toekomst ondersteunen.

Ook heeft Brabant met Visit Brabant een marketinginstrument ontwikkeld om de Brabantse Cultuur nationaal en internationaal te 'verkopen'. Van Gogh is zo'n icoon en heeft in 2015 geleid tot een in Brabant succesvolle samenwerking. In 2017 is het themajaar van Rietveld tot Dutch Design voorzien, waarbij de ambitie is om uit losse initiatieven samenhang te brengen en er een businessmodel moet worden ontwikkeld.

Daarnaast zijn er, behalve bij Brabant C, (waar met name geïnvesteerd wordt ten behoeve van (inter)nationale uitstraling) ook mogelijkheden om ondersteuning te krijgen vanuit de Impulsgelden.



# BIJLAGE

## KERN VAN HET RIJKS- EN PROVINCIAAL BELEID

Vanuit de Impulsgelden worden initiatieven ondersteund die een impuls geven aan de professionele kunsten, de amateurkunst en de erfgoedinstellingen voor nieuwe projecten die kansen en verbindingen tot stand brengen met sectoren als gezondheid, sociaal en ruimte.

**3 Kennis, dialoog en netwerken;** Veel hangt af van samenwerking en afstemming, en de provincie kan een schakel in het geheel zijn. Met een monitoringssysteem wordt gezorgd voor een goede en beschikbare kennis over het Brabantse cultuursysteem. Geïnvesteed zal worden in een goed cultureel netwerk om daarmee de dialoog met elkaar aan te blijven gaan en in nieuwe ontwikkelingen.

In “**de verbeeldingskracht van erfgoed**”, het recent vastgestelde beleidskader erfgoed 2016-2020 van de Provincie Noord-Brabant, wordt de ambitie verwoord om de verhalen van Brabant te kunnen (blijven) vertellen. Om over 50 jaar de historische verhalen nog te kunnen vertellen zal de provincie zich blijven richten op duurzaam behoud door herbestemming of restauratie, op de bescherming van de collecties, op de beleving van het cultureel erfgoed en op de verhalen van Brabant. De focus en samenhang van het Brabantse erfgoedkader wordt gelegd op vier belangrijke verhalen van Brabant die gezamenlijk een inspirerend en aansprekend verhaal uit de Brabantse geschiedenis vertellen: **bevochten Brabant, Religieus Brabant, innovatief Brabant en Bestuurlijk Brabant.** Bevochten Brabant: ontwikkelen van een verhaallijn rondom oorlog en vrede;  
Religieus Brabant: waarin een verhaallijn rond religie wordt ontwikkeld;  
Innovatief Brabant: het ontwikkelen van een verhaallijn rond innovaties in landbouw en industrie;  
Bestuurlijk Brabant: een verhaallijn rond de context en elite.

Binnen deze verhalen wordt gefocust op die verhalen en dát bijbehorend erfgoed waar de meeste kansen liggen. Voor het verhaal zelf. Maar ook voor bijv. leefbaarheid en vrijetijdseconomie. Om een samenhangend verhaal te kunnen vertellen is het belangrijk dat alle soorten erfgoed worden betrokken zoals monumenten, cultuurlandschappen, collecties, dialecten of ander immaterieel erfgoed.

### Conclusie

Zowel de hiervoor geschetste landelijke kaders, maar met name ook de geschetste provinciale beleidskaders op het terrein van zowel cultuur en erfgoed, bevatten meer dan voldoende aanknopingspunten, ambities en kansrijke elementen voor ontwikkeling die ook binnen Breda van toepassing zijn en waarop het museum kan en moet aansluiten. Deze aanknopingspunten zijn verweven in de reeds door het nieuwe museum uitgewerkte tentoonstellingsagenda en de manier waarop ze zich tot de stad, de regio en daarbuiten wil verhouden.

# BIJLAGE

# SAMENSTELLING COLLECTIES



## 1 Collectie Breda's Museum

### Inleiding

Breda's Museum omvat een grote kunst- en erfgoedverzameling, van naar schatting zo'n 45.000 objecten. De collectie kent verschillende eigenaren:

- Stichting Stedelijk Museum Breda (oudste deel van de museumcollectie bestaande uit kunstobjecten en cultuurhistorische objecten die aan de geschiedenis van Breda en De Baronie gerelateerd zijn);
- Stichting Bisschoppelijk Museum (collectie religieus erfgoed van het Bisdom Breda);
- Stichting Hamers-IJsebrand (collectie religieuze kunst, verzameld door de heren Hamers en IJsebrand);
- Vereniging Vrienden van Breda's Museum (collectie kunstobjecten en cultuurhistorische objecten die aan de geschiedenis gerelateerd zijn; complementair aan de collectie Stichting Stedelijk Museum Breda).

Deze eigenaren zijn verenigd in de Stichting Cultuurbelangen om de gemeenschappelijke belangen te behartigen. Naast genoemde eigenaren is ook de gemeente Breda eigenaar van collecties. Hierbij gaat het om de zogenoemde Stadscollectie met gemeentelijke aankopen moderne en hedendaagse kunst, waaronder ook BKR-werken en de collectie van de voormalige kunsttuitlen.

Voor exposities of presentaties speelt het bisschoppelijke, stedelijke of gemeentelijke eigendoms karakter van de objecten geen rol, evenmin als hun religieuze of profane herkomst. In het beleid van het Breda's Museum worden de objecten ingepast in de verhalen die het museum aan zijn bezoekers wil vertellen. Tegen deze achtergrond onderscheidt Breda's Museum verschillende deelcollecties:

- Deelcollecties in de beeldende kunstverzameling;
- Deelcollecties in de cultuurhistorische verzameling;
- Deelcollecties in de historisch topografische verzameling.

Het merendeel van de deelcollecties heeft een ensemblekarakter. Dat karakter bepaalt in belangrijke mate de cultuurhistorische waarde van elke deelcollectie afzonderlijk. Binnen de context van de stad Breda, de streek van De Baronie en

het Bisdom Breda bestaan er tal van dwarsverbanden tussen de deelcollecties. En dat geeft aan de museale verzameling als geheel een bijzondere cultuurhistorische meerwaarde.

**Waardebepaling op basis van Deltaplan Cultuurbehoud**  
Breda's Museum volgt de categorisering van het Deltaplan voor Cultuurbehoud:

- Categorie A: belangrijk onderdeel van de 'Collectie Nederland'; onvervangbaar en onmisbaar; vaak in vaste presentaties;
- Categorie B: hoge presentatie-/attractiewaarde; vaak onderdeel van een ensemble;
- Categorie C: beperkte museale waarde; passend in verzamelbeleid/focus van het betreffende museum;
- Categorie D: geen specifieke museale waarde; authentieke materialen/objecten, veelal te gebruiken als rekwisiet/aankleding om een tijdsbeeld te presenteren.

De kerncollectie van het museum wordt met name gevormd door de objecten met een A- en B-status. Breda heeft als stad in een geografisch, politiek en militair grensgebied altijd een rol van historische betekenis gespeeld. Gelegen op een strategisch belangrijke plek van waaruit de omgeving beheerst kon worden. Onder de Heren van Breda groeide het uit tot een machtscentrum. In 1252 kreeg het zijn stadsrechten. Diverse stedelijke en religieuze objecten uit de 15e en 16e eeuw uit de collectie hebben een A-status: zeldzame objecten, onvervangbaar en van goede kwaliteit. In de eeuwen daarna boet Breda sterk aan belang in. Uit de 17e, 18e en 19e eeuw worden objecten van kunst en kunstnijverheid beheerd, die cultuurhistorisch binnen de B-categorie vallen. De vaste presentatie in het museum (De Stercke Stadt Breda) bestaat overwegend uit collectiestukken met een A- of B-status. De kerncollectie vormt ook het vertrekpunt voor wisselentoonstellingen. Enkele objecten met een A-status kunnen aangemerkt worden als nationaal kunst- en cultuurhistorisch bezit, waaronder ook de recente aankoop Oudste Stadsgezicht.

De collectie-ensembles uit de 19e en vroeg 20e eeuw lenen zich uitstekend om de modernisering van de samenleving in samenhang te belichten. De objecten, die onder de categorieën C en D vallen, zijn van weinig of geen kunst- of

## BIJLAGE SAMENSTELLING COLLECTIES

cultuurhistorische waarde en worden als nuttige rekwisieten beschouwd. Deze collectieonderdelen ondersteunen de kerncollectie bij tentoonstellingen, dienen voor studiedoeleinden of als rekwisieten bij bepaalde tijdelijke tentoonstellingen of bij tentoonstellingen op locatie elders in de stad.

Naar schatting kan aan ca. 5% van de collectie de A-status worden toegekend. Objecten met een B-status beslaan ca. 60% van de collectie, objecten met de C-status ca. 25% en objecten met D-status ca. 10%.

### Deelcollecties beeldende kunstverzameling

Een enkel 16<sup>e</sup> en 17<sup>e</sup> eeuws schilderij op doek of paneel met afbeeldingen van heiligen of met een religieuze voorstelling komt een A-status toe. Hiertoe behoort zeker het altaarschilderij met het verhaal van de Wonderhostie van Niervaart. Het museum beheert een redelijk afgeronde deelcollectie Bredase schilderkunst van de 19<sup>e</sup> eeuw. Meerdere werken hebben een A-status. De 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuwse portretten van lokale en regionale geestelijken verschillen onderling sterk in kwaliteit.

Binnen de **deelcollectie grafiek** zijn er uit alle eeuwen werken vertegenwoordigd. Een bijzonder plaats neemt de Franse etser Jacques Callot in, de maker van de belegeringsprent 'Siège de Breda'. Van hem heeft het museum ook religieus werk in de collectie: de zevendelige passieserie 'La grande passion'. Twee series van algemene aard zijn 'De vier seizoenen' van Johannes Sadeler naar Hans Bol en de serie 'De twaalf maanden' van Jan van de Velde II. Verder kan de serie 'Litis Abusus' over het misbruik van procesrecht genoemd worden. Voor de 20<sup>e</sup> eeuw is het werk van Jan Strube en Toon van den Muijsenberg van belang.

Binnen de **deelcollectie beeldhouwkunst** zijn de vroeg 15<sup>e</sup> en 16<sup>e</sup> eeuwse houten beelden uit de voormalige kloosterinstellingen Catharinadal en Begijnhof waardevol. Van belang voor de 20<sup>e</sup> eeuw is het werk van Niel Steenberg: klein sculptuur en penningen. Van de nog levende Bredase keramist Johan van Loon is een representatieve collectie aangekocht. Vier glas-in-loodramen met de voorstellingen van de 15 Geheimen van de Rozenkrans, afkomstig uit de voormalige O.L. Vrouw Hemelvaartkerk en aan het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw vervaardigd, zijn volledig gerestaureerd.

De **deelcollectie hedendaagse beeldende kunst** uit de eerste helft van de 20<sup>e</sup> eeuw is uitgebreid met 'Stadscollectie' van de gemeente Breda. Die collectie moderne kunst omvat tal van disciplines: schilderkunst, beeldhouwkunst, grafisch werk, fotografie, keramiek enzovoorts.

De **deelcollectie zilver** is sterk religieus van aard. Naast vroeg zilverwerk uit de Grote Kerk van Breda, van de Nederlands Hervormde Gemeente en van de Waalse Kerk behoren zilveren reliekkruisen en monstransen uit de 16<sup>e</sup> eeuw, evenals de 18<sup>e</sup> eeuwse processieschilden en stokornamenten tot de kerncollectie. Uit tal van andere kerken en kloosters binnen het bisdom Breda beheert het museum nog een kwalitatief gedifferentieerde verzameling liturgisch vaatwerk, vanaf 15<sup>e</sup> tot het midden van de 20<sup>e</sup> eeuw.

### Deelcollecties cultuurhistorische verzameling

Binnen de **deelcollectie meubels** ligt het hoofddaccent op zitmeubilair. Onder de noemer betimmeringen worden interieurs en interieurfragmenten uit huizen, winkels en kerken bewaard. Naast een reeks bouwfragmenten en ornamentiek worden in een **deelcollectie archeologie en bouwfragmenten** overige elementen uit de Bredase woon- en leefcultuur van de 18<sup>e</sup> tot en met de 20<sup>e</sup> eeuw beheerd. Van meerdere verdwenen gebouwen en stedenbouwkundige situaties zijn maquettes en modellen vervaardigd, waaronder een maquette van de stad Breda anno 1590. Bijgevoerd in de **deelcollectie modellen en maquettes**.

De **deelcollectie textiel** is omvangrijk en gevarieerd. Vooral dameskleding en persoonlijke accessoires uit de 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw zijn ruim vertegenwoordigd. De meer streekgebonden collectie boeren-, burger- en beroepskleding is gefragmenteerd. De kwaliteit en historische waarde van het liturgisch textiel is beperkt met uitzondering van enkele gewaden en interieurstukken. De kwalificatie beperkt geldt eveneens voor de vaandels. Veel van de genoemde textilia zijn lokaal of regionaal vervaardigd of versierd in tal van kleine ambachtelijke passement- en borduurwerkbedrijfjes, waarvan ook de houten machinerieën bewaard worden.

De **deelcollectie ambacht, bedrijf en techniek** is veel omvattend. Uit de pré-industriële periode worden uurwerken en technische instrumenten van Bredase makelij bewaard. De inhoud en winkelopstand van een drogisterij, die vanaf het eind van de 18<sup>e</sup> eeuw tot 1970 heeft gefunctioneerd, vormt een veelzijdige en samenhangende deelcollectie. Aan het eind van de 19<sup>e</sup> eeuw groeit dit bedrijf uit tot een groothandel in farmaceutische en chemische producten en laboratoriumbenodigdheden. In het dan nog sterk lokaal en regionaal georiënteerde bedrijfsleven komen ondernemingen op in sectoren als de metaalnijverheid, de voedings- en genotsmiddelenindustrie, de verfindustrie en de kunstzijde-industrie. In de eerste helft van de 20<sup>e</sup> eeuw ontwikkelen zij zich tot firma's met nationale en internationale merknamen: De Faam, Kwatta,

Hero, Drie Hoefijzer Bier, Teolin, Etna, en Machinefabriek Breda. Van hen zijn niet alleen producten, verpakkingen en reclame-uitingen bijeengebracht, maar ook historisch beeld- en archiefmateriaal. Van de Bredase middenstand zijn meerdere, vooral 20<sup>e</sup> eeuwse winkelopstanden en bedrijfsinventarissen in de collectie opgenomen.

Het bestuur van de stad heeft zijn eigen ontwikkeling gekend. De **deelcollectie stedelijke overheid** bevat objecten die daarin een belangrijke rol hebben gespeeld. Bijvoorbeeld de vrijwel complete serie ijkmaten, die van belang waren voor toezicht op het markt- en gildenwezen. Minder volledig is de collectie maten, gewichten en weegwerktuigen van voor de invoering van het decimale stelsel. De juridische taak van het stadsbestuur tot het eind van de 18<sup>e</sup> eeuw laat zich aflezen uit de kleine en nog zeer onvolledige collectie rondom de rechtspraak. Andere openbare taken als orde en veiligheid van politie en brandweer kennen elk hun eigen kleine deelcollectie. Verwant daarmee zijn de objectensembles van de schuttersgilden uit Breda en omstreken.

Van de twee 17<sup>e</sup> eeuwse protestantse weeshuizen, 'Het arme weeshuys der Kercken ende der Stadt Breda' en het 'Armkinderhuis', die aan het eind van de 19<sup>e</sup> eeuw samengevoegd werden, beschikt het museum over een afgeronde collectie, met een grote ensemblewaarde. Van het 19<sup>e</sup> eeuwse katholieke weeshuis is het aantal objecten beperkt.

Het karakter van Breda als garnizoensstad is terug te vinden in de **deelcollectie wapens** uit zowel de Tachtigjarige Oorlog als de 19<sup>e</sup> eeuw.

De **deelcollectie memorabilia**, beperkt van omvang, gevarieerd naar aard en divers van materiaal bevat onder meer een klein ensemble objecten rond de 18<sup>e</sup> eeuwse geleerde en medicus Jan IngenHousz uit Breda. Van zijn tijdgenoot Mgr. Franckenberg wordt eveneens een klein ensemble bewaard. Eén van de andere bijzondere objecten is het houten model van de toren van de Grote of O.L.V.Kerk met uur- en speelwerk uit 1695.

Breda's Museum kent een relatief omvangrijke **deelcollectie penningen en munten**. De **deelcollectie speelgoed**, beperkt in omvang, beslaat de periode 1850-1950. Verwant daarmee is de collectie van ongeveer 200 Bredase kinder- en centsprenten.

Uit een particulier legaat zijn circa zestig pelgrimstekens van volksreligieuze herkomst uit Noordwest-Europa in de collectie

opgenomen. De pelgrimstekens zijn toegevoegd aan de omvangrijke en gevarieerde museale **deelcollectie devotionalia** uit de katholieke geloofscultuur van de vroege 17<sup>e</sup> eeuw tot de secularisering in de jaren zestig van de 20<sup>e</sup> eeuw. Hieronder valt met name de min of meer afgeronde **deelcollectie relieken** en met ex-voto's en agnus dei uit Breda en directe omgeving.

### Deelcollecties historisch topografische verzameling

De **deelcollectie historisch topografische atlas** is veel omvattend, omvangrijk en gevarieerd en omvat circa 14.000 objecten. Het beeldmateriaal varieert van stadsgezichten en historieprenten tot stereopositieven op glas uit het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw. Bijzonder zijn de belegeringsprenten uit de jaren 1590, 1624/25 en 1637. Een kleine collectie betreft de **deelcollectie historisch topografische atlas bisdom**. De **deelcollectie devotieprenten** bevat devotieprenten van de 17<sup>e</sup> tot en met de eerste helft van de 19<sup>e</sup> eeuw en telt zo'n 3.000 exemplaren.

## 2 Collecties MOTI

De collectie van MOTI is opgebouwd uit drie deelcollecties:

- Eigen collectie (ca. 11.500 objecten);
- Langdurige bruikleen Rijksmuseum Amsterdam (ca. 5000 objecten);
- Langdurige bruikleen NAGO (ca. 500 dozen).

### Eigen Collectie

De eigen collectie is ontstaan na 2000 en opgebouwd uit schenkingen en aankopen.

In de basis bestaat de collectie grotendeels uit grafische objecten; het leeuwendeel van de objecten is van papier: affiches, kalenders, postzegels, boeken en brochures. Daarnaast bevat de collectie verschillende voorbeelden van reclame-uitingen, promotieartikelen en verpakkingen, blikken, creditcards/ telefoonkaarten. De laatste jaren zijn daar ook andere type objecten bij gekomen met het doel om de allesomvattendheid van beeldcultuur te illustreren: mode, kleding van Bas Kosters, T-shirts met statements, toegepaste kunst zoals de Sagmeister Chair, de Hello There Chair en digitale kunstwerken zoals de website <http://silentsilence.com> van Rafael Roozendaal en Xilitla van Rosa Menkman. Het oudste object is uit 1899 en het nieuwste uit 2014. Het archief van PoemExpress maakt ook deel uit van de collectie, alle tekeningen en collages van prijswinnaars van deze wedstrijd worden door het museum beheerd in totaal zijn dit zo'n ruim 400 objecten. De eigen collectie omvat in totaal ca. 11.500 objecten waarvan er momenteel 9407 zijn geregistreerd

## BIJLAGE SAMENSTELLING COLLECTIES

volgens de basisregistratie norm zoals die door de Museumvereniging wordt gehanteerd (SPECTRUM). Alle geregistreerde objecten zijn verpakt in zuurvrije mappen en dozen. De conditie van de objecten is grotendeels goed, er zijn geen objecten die een restauratie behoeven om verder verlies te voorkomen.

Het museum verzamelt om een compleet tijdsbeeld te kunnen geven ook hedendaagse digitale kunst, die digitaal is ontstaan, zoals video's, kunstwebsites en digitale omgevingen. Om goed voor deze objecten te kunnen zorgen en hun bestaan zo lang mogelijk te kunnen garanderen is het verzamelbeleid en de routing bij binnenkomst anders dan objecten die wel op een fysieke drager het museum binnenkomen. De "born digital" objecten, worden door MOTI al voor aankoop gescreend op mogelijke valkuilen in beheer in de toekomst. Ook legt MOTI in de collectieregistratie de nodige informatie over het gedachteproces achter en de bedoeling van het werk en over de makers zelf. Het beheer van deze digitale objecten is vaak gecompliceerder dan we van fysieke objecten gewend zijn; de technische kanten, zoals de software en hardware dienen ook bewaard en/ of beschreven te worden om het object ontsloten te kunnen houden voor het publiek. Daarnaast wordt deze groep digitale objecten ieder jaar nagekeken op hun functioneren en zo nodig geüpdatet.

### **Collectie Rijksmuseum**

Hierbij gaat het om 105 mappen en dozen met daarin affiches uit Nederland grotendeels van culturele instellingen uitgegeven en verzameld tussen 1945-2005. Ruim 4500 affiches zijn reeds door MOTI geregistreerd op basisniveau, naar schatting moeten er nog 700-1000 affiches ontsloten worden. De staat van de objecten is overwegend goed. De looptijd van deze langdurige bruikleen is in totaal 25 jaar en het museum mag over deze objecten beschikken en besluiten deze te gebruiken in tentoonstellingen.

### **Collectie NAGO (Nederlands Archief Grafisch Ontwerpers)**

Dit betreft het TD (Total Design) archief 1955-1999 dat deels bij MOTI en deels bij het Stadsarchief Amsterdam is ondergebracht. Bij MOTI liggen circa 500 dozen en mappen in opslag; alle objecten zijn geheel ontsloten door het NAGO en verpakt op in zuurvrije dozen. De looptijd van deze langdurige bruikleen is in totaal 25 jaar en het museum mag over deze objecten beschikken en besluiten deze te gebruiken in tentoonstellingen.

# BIJLAGE

## VERSLAG VAN DE TAFELS OVER DE POSITIE EN KLEUR VAN HET NIEUWE MUSEUM IN BREDA



### **Rond de “Contouren” aan tafel met deskundigen/ betrokkenen binnen en buiten de stad**

In het bestuursakkoord van september 2015 zijn de Contouren voor een Nieuw Stedelijk Museum in Breda (juli 2015) aangemerkt als een vruchtbare koers voor de ontwikkeling van een museaal concept. In dit document is een globale karakterisering gegeven van het nieuwe museum en haar positie in de stad:

*“Het nieuwe museum in Breda is geen gesloten bastion, maar een open instelling, toegankelijk, met vanzelfsprekende interactie met en input van buiten. Er vinden natuurlijk presentaties plaats, maar ook activiteiten, bijeenkomsten en performances. Niet alleen in het eigen gebouw en de stad, maar ook digitaal, niet alleen een museum binnen 4 muren, maar ook buiten zichtbaar, en via veel (ook digitale) kanalen toegankelijk. Het moet een plek (of meer plekken) zijn waar het plezierig is om samen te komen en elkaar te ontmoeten. Juist de verbinding van erfgoed en beeldcultuur biedt enorme mogelijkheden, niet alleen voor het “toen” en “nu”, maar ook voor het “straks”. Het museum biedt in die zin ook ruimte voor de verrassing en de verandering, die op zo veel plekken in Breda aan de gang is. Cultureel ondernemerschap is van groot belang, voor het optimaal benutten van bestaande waarden en het creëren van nieuwe waarden. Een plaats van betekenis voor educatie, talentontwikkeling en innovatie, waar je graag naar toe gaat om inspiratie op te doen of om je te laten verrassen”.*

In deze notitie worden 3 verhaallijnen omschreven als een basis voor de performance van het museum: het “Verhaal van Breda”, “thema-exposities”, en “beeld en verbeelding”. Ook wordt ingegaan op het belang voor educatie en participatie, en op het belang en de mogelijkheden van de collectie, in combinatie met ook een digitale strategie voor de ontwikkeling van het museum.

Deze contouren zijn met een aantal stellingen besproken aan verschillende tafels, met mensen van binnen en mensen van buiten de stad. Inzet van deze tafels was om de betekenis en positie van het nieuwe museum te verdiepen op een aantal fronten: de betekenis voor het verhaal van de stad, de positie van het museum in het zich ontwikkelende culturele veld, de bijdrage van het museum aan het toerisme en vrijetijdsbesteding in Breda, en aan de wederzijdse mogelijkheden van het museum en de Triple Helix onderwijs, overheid, ondernemers en burgers. In deze bijlage zijn de meest duidelijke en opvallende bevindingen opgenomen.

### **Tafel 1: Het museum is de huiskamer voor en vertolker van het verhaal van de stad**

Het museum speelt een centrale rol in de vertolking van het verhaal van de stad. Hier worden verleden, heden en toekomst met elkaar verbonden. Het museum is het zenuwcentrum in de permanente zoektocht naar de identiteit van Breda en de regio. Hier wordt niet alleen geëxposeerd en gepresenteerd, maar ook verzameld, onderzocht, besproken en uitgewisseld. Juist de verhalen van de stad zoeken een podium, via materiele en immateriële verzamelingen en voorstellingen. Het gaat in het nieuwe museum over de “collection of things, and the re-collection of thoughts”.



## BIJLAGE

# VERSLAG VAN DE TAFELS OVER DE POSITIE EN KLEUR VAN HET NIEUWE MUSEUM IN BREDA

Het nieuwe museum gebruikt het formaat van de stad om dit verhaal te vertolken. Met aankondigingen in de vestibule van de stad (het station), met het verhaal van de Nassau's nabij de Bredase Nassau's in de Grote Kerk, met manifestaties en events in het publieke domein, met verrassende en spannende verbindingen tussen de actualiteit van de stad en een vaak verrassend en bijna vergeten verleden. Het museum verrast niet alleen in de eigen behuizing, maar ook in de stad met onorthodoxe presentaties, in spannende combinaties van analoge en digitale presentaties.

De koppeling van erfgoed en verbeelding biedt unieke mogelijkheden om het verhaal van de stad op een nieuwe en oorspronkelijke manier te vertellen. Niet alleen voor de eigen inwoners, maar ook voor de mensen die de stad bezoeken. Het museum vertelt de verhalen niet alleen, en kent een breed spectrum aan partners in de stad. De collectie-eigenaren en het archief vanzelfsprekend, en de Grote Kerk, het Begijnhof, het Kasteel. De heemkundige kringen, landstad de Baronie, de onderwijsinstellingen, het rijke verenigingsleven, ondernemersorganisaties, etc.

Een belangrijke functie van het museum ligt in het verbeelden van geleefde en levende werkelijkheid, en mogelijk te leven toekomst. De betekenis van het beeld bij de verbeelding van het beleefde en het beleefbare geeft het museum een bijzonder en unieke dimensie.

Het museum is en blijft de hoeder van het erfgoed. Niet alléén overigens, ook het archief en de afdeling erfgoed van de gemeente, en een aantal instellingen en verenigingen in de stad hebben hier een rol. Een goede onderlinge samenwerking rond activiteiten en gebeurtenissen levert veel meerwaarde op. Een hoogwaardig collectiebeleid (met regio en provincie) is cruciaal. Een goede digitale ontsluiting van de collectie is wel van groot belang voor het geheugen en het bewustzijn van de stad. Ook in "vergeten verhalen" kun je niet wonen. Er kan goed worden aangesloten bij de verhaallijnen van Erfgoed Brabant: religieus, bevochten, bestuurlijk en innovatief Brabant.

In de analoge en digitale presentatie ligt de kernfunctie van het museum. Deze presentaties worden zowel door de professionals van het nieuwe museum gemaakt, als door

gastcuratoren van buiten. Ook kunnen verhalen in samenwerking tot stand komen, met andere musea in binnen- en buitenland. Daarnaast maakt óók de stad zelf haar verhaal: de bewoners van de stad, de studenten die hier in een belangrijke periode van hun leven bivakkeren, de oude en de nieuwe bedrijven, de instituties. De combinatie van digitale en analoge interactiviteit rond de vele verhalen van Breda biedt geweldige mogelijkheden. Het recent gelanceerde "Beeldjagers" laat met een aantal thema's zien welke mogelijkheden er zijn voor een 'eigen' duiding van een verhaal. Ruimte voor experiment in de verbeelding van verhalen is een van de kenmerken van het nieuwe museum.

### **Tafel 2: Het museum is een ontmoetingsplek en bron van inspiratie op basis van samenwerking**

Het culturele veld in Breda is volop in beweging. Weinig is evident, het is zoeken naar nieuwe wegen. In de discussies rond de actualisering van het cultuurbeleid wordt bij herhaling de noodzaak onderstreept om te komen tot een betere samenwerking en afstemming in het culturele veld. Het landschap is geatomiseerd, en alle atomen zijn in ontwikkeling en beweging. Dit gold in feite ook voor de beide musea in de stad. Te veel in zichzelf gekeerd, met een eigen perspectief en programmering, en uiteindelijk te klein en te weinig aansprekend.

Het nieuwe museum anticipeert op ontwikkelingen die zich voordoen in het culturele veld in de stad en neemt daar een eigen positie in. Het museum heeft een open en flexibele houding ten aanzien van ontwikkelingen en initiatieven in de stad. Een netwerkmuseum als een ankerplaats met een zodanige spanwijdte dat ook faciliterend kan worden gewerkt voor initiatieven in de stad. Combinaties van het nieuwe museum en events in de stad lijken bijzonder productief te kunnen zijn, onderscheidend en vernieuwend in het creëren van nieuwe plekken met slimme combinaties. Top down en bottom-up, beide gepresenteerd in hoge en aansprekende kwaliteit.

Het museum is een vriendelijke en toegankelijke partner voor de onderwijsinstellingen in de stad. Cultuureducatie is een van de kerntaken van het museum, dat hieraan samen met het archief vooral digitaal inhoud geeft, mét de docenten van LO, MO, MBO, HBO en WO. De exposities worden via deze



kanalen ook begeleid, ook met het oog op vervolgsbezoek met ouders/ verzorgers.

Het museum moet gespitst zijn op een constante en actieve interactie tussen burgers en het cultureel aanbod. Er is grote openheid en bereidheid om mee te bewegen met de energie die in de stad aanwezig is, of aangewakkerd kan worden met pulsen van buiten af. Een dynamisch netwerkmuseum is een actieve partner die graag samenwerkt met het bedrijfsleven. De rol is dan niet alleen faciliterend, maar ook zeer actief als samenwerkingspartner, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van nieuwe producten.

Het nieuwe museum staat voor kwaliteit. Het museum moet één hoofdvestiging hebben om tentoonstellingen te maken van een hoge kwaliteit. In de programmering wél hele duidelijke keuzes maken: het moet geen “warenhuis” worden, gekozen wordt voor topkwaliteit. Er wordt een duidelijke lijn gekozen van waaruit geprogrammeerd wordt.

Aan (niet alleen deze) tafel wordt een pleidooi gehouden om in de stad ruimte te maken voor een kunsthuis met een brede doelstelling (“leren, maken, presenteren”, zowel thema exposities, als studentenproducties, als galeries). Hieraan gekoppeld ruimte maken voor een productiehuis voor lopende en nieuwe events en manifestaties/ producties in de stad en de regio. Een plek waar domicilie is voor de museum, archief, onderwijsinstellingen, organisatoren festivals, heemkunde kringen, etc. Een plek ook waar studie en verdieping kan plaatsvinden, waar de volledige collectie (van museum en archief) digitaal toegankelijk is, en onder verwijzing/ begeleiding ook analoog. Deze functie dient absoluut begeleid en verstrekt te worden door een naastgelegen restaurant/ brasserie (“cultuur is mooi, maar je moet er wel wat te drinken bij hebben”), niet per se verbonden aan de organisatie van het museum, maar wél aansluitend op de sfeer van het nieuwe museum. Het museum kan zeker bijdragen aan de inhoud van een dergelijke multifunctionele voorziening.

Erfgoed en het “beeld” en de “verbeelding” staan centraal, breed geïnterpreteerd. De term beeldcultuur blijkt geen verbindende en aansprekende associatie op te leveren, is in Breda feitelijk “over de datum”. Dit terwijl alom onderkend wordt dat juist benoemde aandacht voor het beeld en de verbeelding in de performance van het nieuwe museum

essentieel bijdraagt aan het onderscheidende karakter. De verbinding van het museum met de vakorganisatie City of Imagineers draagt hier zeker aan bij.

De op te bouwen organisatie van het nieuwe museum dient nadrukkelijk gericht te zijn op de verbinding met partijen in de stad zonder dat dit leidt tot vertroebeling van de doelstellingen. Ook wordt nauw samengewerkt met andere musea, in Nederland en daarbuiten. Zowel in de productie van nieuwe tentoonstellingen, als in het uitwisselen van ontwikkelde producties.

### **Tafel 3: Het museum ontwikkelt zich tot verrassende en spannende attractie voor binnen én buiten de stad**

Voor 9% van de toeristische bezoekers van steden is een museum de hoofdreden van het bezoek aan de stad. In Breda ligt dit percentage op 2%. Er valt in die zin iets te winnen! In Leiden bijvoorbeeld bezoekt 32 % van de toeristen ook een museum.

De merkkracht van Breda (in de top 10 van de 30 grootste Nederlandse steden) zit vooral in het goede winkelaanbod, in de prettige sfeer, goede uitgaansmogelijkheden, de goede bereikbaarheid en de mooie gebouwen/ architectuur. In vergelijking met de andere G30 steden wordt het merk Breda minder vaak geassocieerd met een goed museumaanbod en met internationale klasse. Deze aspecten verdienen veel aandacht, ook in de ogen van de Bredanaars. Het merk Breda heeft een sympathieke, opgewekte, goedige en zachtmoedige invulling, in de ogen van bewoners en bezoekers mag de stad wat minder zelfingenomen en wat gedurfter worden.

In een spannender museaal aanbod liggen zeker kansen. Het roer moet écht om. De combinatie van erfgoed en verbeelding kan hierin veel betekenen. Hierbij moeten we wel oppassen voor een kleurloos compromis tussen erfgoed en beeldcultuur. Zowel het oorspronkelijk brengen van het verhaal als het duiden van de betekenis van het beeld en de imagineering brengen meerwaarde. Kiezen tussen een sterk artistiek concept of juist een maatschappelijk concept? Niet kiezen is verliezen: alleen met een sterk concept trek je bezoekers van buiten. Bijzondere exposities zijn van belang. De relatie tussen het verhaal van het ontworpen leger van generaal Maczek en de huidige vluchtelingenopgave kan een sterk verhaal

# BIJLAGE

## VERSLAG VAN DE TAFELS OVER DE POSITIE EN KLEUR VAN HET NIEUWE MUSEUM IN BREDA

opleveren, mits goed verteld. Exclusiviteit en kwaliteit moeten hierin voorop staan. Het verhaal van de stad alleen trekt geen mensen aan, topkunst en verrassingen wel.

Flexibiliteit qua locatie en inhoud dienen geborgd te worden. Het museum is een vertrouwde en warme plek, maar komt ook te voorschijn op onverwachte plekken in de stad. Er wordt met wisselende curatoren gewerkt, met budgetten voor aansprekende exposities. Op deze wijze ontwikkelt zich een visie op het verhaal van de stad en hoe dit moet worden gepresenteerd. De Documenta in Kassel en de Biënnale van Venetië zijn ook op deze wijze tot stand gekomen. Minstens één maal per jaar een knaller, en geef het museum de ruimte om zich te ontwikkelen, maar houdt het spannend!

Het nieuwe museum moet gastvrij zijn, begrijpelijk, brutaal, professioneel, vrolijk en verrassend. De kunst is om meervoudig attractief te zijn, voor bewoners én voor bezoekers met een (inter)nationale uitstraling. Het verhaal van het museum is helder, maar het aanbod is gelaagd en gericht op een veelzijdige doelgroep:, variërend van de nieuwsgierige ontdekkers (vaak verbonden met de stad), de “cultureel verantwoord” opvoedende families, de hedonisten (lekker dagje uit) en de escapisten (vlucht uit dagelijkse beslommeringen).

De mogelijkheden van samengestelde arrangementen worden verder verkend (bijv. regionale inzet Van Gogh, museum en stadstour, stad en buitengebied).

### **Tafel 4: het museum heeft een wederkerige relatie met de Quadriple Helix: ondernemers – onderwijs, overheid en (organisaties van) burgers**

Het nieuwe museum zoekt nadrukkelijk aansluiting bij de groeiende samenwerking tussen ondernemers(organisaties), onderwijsinstellingen, (organisaties van) bewoners, en overheden. Het museum maakt onderdeel uit van het samengestelde complex van “human engineering” in de stad, de lerende omgeving Breda, en dit in een wederkerige relatie met onderwijs en bedrijfsleven.

Het nieuwe stedelijke museum speelt een belangrijke rol voor het onderwijs, zeker in het primair en voortgezet onderwijs

(o.a. koppelingen verleden – heden en toekomst), maar ook voor het MBO en HBO. De doorlopende leerlijnen rond o.a. erfgoed en het project “beeldlezen” zijn hier voorbeelden van. De koppeling aan de maatschappelijke actualiteit, en aan de groeiende digitale laag in de stad, met interactieve mogelijkheden, maakt het museum aantrekkelijk voor jongeren en andere doelgroepen. Voor MBO en HBO biedt het museum een verdiepend aanbod en zijn er mogelijkheden om te presenteren, samen te werken, projecten te faciliteren en structureel (afstudeer)stages aan te bieden.

De koppeling van erfgoed en de verbeelding biedt onbegrensde mogelijkheden voor educatieve en participatieve doelstellingen, vanuit onderwijs- en kennisinstellingen, en ook thematische organisaties (heemkundekringen, City of Imagineers, etc.). Niet alleen (semi-)professionele organisaties vinden hier een plek voor cursussen en lezingen, en voor discussie en debat, maar ook amateurs en – gekoppeld aan thematische presentaties – maatschappelijke organisaties. Het museum kan ook een podium bieden (mits helder gemotiveerd, en gerelateerd aan een programma of project) voor relevante platforms uit onderwijs, bedrijfsleven en overheid, en vooral van combinaties hiervan. Een interessante vraag voor de inwoners is hoe Bredanaars hun stad zien en ervaren en hoe dit het beste verbeeld kan worden. Het gaat hierbij niet alleen om het “oude” erfgoed, maar ook om de creatie van “nieuw” erfgoed als onderdeel van de stedelijke kwaliteit. Bij de samenstelling van de exposities en bij het beheer, de vormgeving en het gebruik van de collectie wordt aansluiting gezocht bij de maatschappelijke en economische ontwikkelingen in de stad en de regio. Hierbij wordt uitgegaan van een intensiever samenwerking met het stadsarchief, de afdeling erfgoed van de gemeente, en de historische en heemkundige kringen in de stad.

De aandacht voor het beeld en de verbeelding maakt in toenemende mate onderdeel uit van de identiteit van de stad Breda. Er is op dit vlak de afgelopen jaren geëxperimenteerd en veel ervaring opgedaan. Breda heeft een uitstekend onderwijsaanbod op dit gebied, en kent veel ondernemers en startups. Het nieuwe museum bouwt voort op een zich ontwikkelende “triple helix” via innige samenwerking met lokale, nationale en internationale cultuur-, kennis en bedrijfspartners. Het museum levert zo een grote bijdrage aan



de versterking van de creatieve industrie in Breda en omstreken en sluit aan bij de doelstellingen op provinciaal niveau. De ambitie is via deze lijn ook aan te sluiten op nationale en Europese onderzoeks- en ontwikkelingsprogramma's, en ook hier een prominente rol te spelen, mede gemotiveerd vanuit de unieke verknoping met erfgoed en de maatschappelijke actualiteit. Het nieuwe museum vormt een habitat voor actuele en vernieuwende presentaties. Vanuit deze invalshoek is het museum ook de thuisbasis voor de vak- en beroepsorganisatie City of Imagineers. Zo wordt ook de netwerkfunctie van het museum binnen de beeldcultuur en de creatieve industrie verder versterkt.

Een punt van aandacht in de stad is het gemis aan een ruimte voor presentaties van beeldende kunst, ook vanuit het onderwijsveld (o.a. St. Joost en CMD van Avans, Gaming van de NHTV). Hoewel het nieuwe museum dit niet tot haar directe verantwoordelijkheid wil rekenen, wordt de behoefte aan een multifunctionele presentatieruimte van harte ondersteund, en wil hier, indien opportuun, graag gebruik van maken. In de begroting voor het nieuwe museum wordt een budget gereserveerd voor het huren van presentatieruimte in de stad, inclusief beheer en beveiliging.

Het nieuwe museum staat nadrukkelijk open voor een versterking van de relaties met het lokale en regionale bedrijfsleven. Niet alleen voor sponsoring van activiteiten en projecten, maar ook als "ontmoetingsplaats in context", als een representatieve en stijlvolle kwaliteitskamer voor bezoek van betekenisvolle delegaties en potentiële investeerders in de stad. Waar zintuigelijk geproefd kan worden van een veelbewogen historie, en van de (zin in) verandering en verrassing.

**Op elke tafel: kies niet voor een blauwdruk van een nieuw Museum, maar voor een ontwikkelingsmodel!**

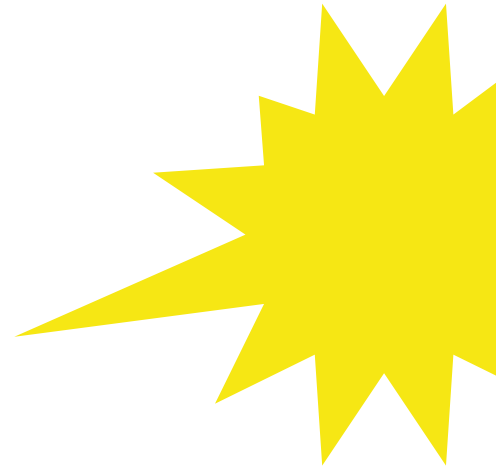
Het elan en het enthousiasme waarmee over de mogelijkheden van een nieuw museum wordt gesproken zijn opvallend. Er wordt een grote waarde gehecht aan een aansprekend museum in de stad, als onderdeel van de kwaliteit van Breda, zowel voor de eigen inwoners als voor de bezoekers van de stad. Het museum is essentieel voor de vertolking van het verhaal van de stad (waarbij de koppeling van erfgoed en "beeld en verbeelding" uitermate productief kan zijn), maar

ook voor het aanzetten tot nieuw en innovatief denken. Het museum neemt een centrale positie in binnen het zich ontwikkelende culturele veld, niet alleen in de eigen habitat, maar ook op locaties verspreid in de stad. Het museum bewijst haar waarde via trotse inwoners en verraste bezoekers van de stad, via aansprekende exposities rond prikkelende onderwerpen, waarbij het beeld en de verbeelding bijdraagt aan het onderscheidend karakter van het nieuwe museum. Het museum claimt zijn plek in de zich ontwikkelende quadruple helix via educatieve programma's, verdiepende activiteiten (onderzoek en debat) en een trefpunt vóór en een open attitude náár geëngageerde instellingen en bedrijfsleven. Dit nieuwe museum staat er niet in één keer, er is sprake van een ontwikkelingsmodel. In 2016 al wordt inhoud gegeven aan presentaties "nieuwe stijl", en voor 2017 wordt een programma gepresenteerd om te laten zien wat het nieuwe museum kan bieden. Er is een goed draagvlak voor een dynamischer museum zoals boven omschreven.

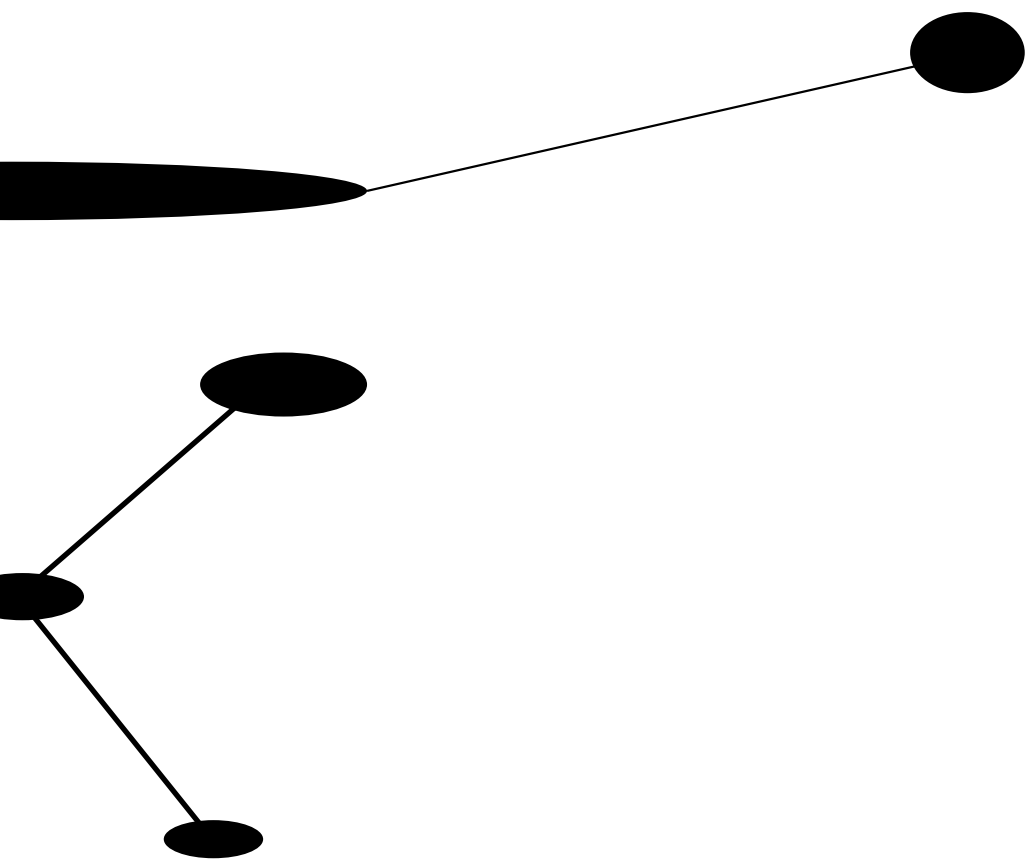
# BIJLAGE

## DE FUNCTIES & WAARDEN VAN EEN NIEUW MUSEUM IN BREDA

FUNCTIES	WAARDEN	KERNBEGRIPPEN	PARTNERS	MEETINSTRUMENTEN
Het museum genereren kennis en context	Collectie-waarde	Schatkamer, collectievorming en ontzaming, beheer en ontsluiting, collectiemobiliteit, digitalisering	Stichting Cultuurbelangen, Stadsarchief, Erfgoed Brabant, museale collega-instellingen	digitalisering, # uitlenen, percentage getoonde objecten, data website
	Educatieve waarde	Integraal onderdeel tentoonstellingen, (kennislagen), leeromgeving, informatiecentrum, onderwijs en educatie (CKV), leren en vrije tijd, lezingen en cursussen, discussie en debat	Scholen (basis, middelbaar, MBO, HBO), Nieuwe Veste, Cultuurwinkel, ontwikkelpartners, universiteiten	# bezoekende scholieren, # bezoekers/ deelnemers, waardering, data website
	Kenniswaarde	Laboratorium, experiment, onderzoek en valorisatie	Hogescholen en universiteiten, bedrijven, instituten, overheden	# projecten, co-financiering
Het museum biedt emotie en inspiratie	Belevings-waarde	Ervaren, genieten, oriëntatie en betekenis, herkenning en verrassing, inspiratie en uitdaging	BredaPhoto, Graphic Design Festival, inhoudelijke partners, museale en particuliere collecties, media	verblijfsduur, waardering bezoekers, media aandacht, data website (o.a. net promoter score)
Het museum verrijkt de samenleving	Verbindende waarde	Ontmoeting, samenwerking, dialoog, forum, platform, intendant, inclusiviteit	Culturele instellingen & initiatieven, professionals & studenten, verenigingen, clubs en netwerken	# bijeenkomsten en deelnemers, # samenwerkingsprojecten, sponsorinkomsten, waardering partners
	Economische waarde	Bestedingen horeca & winkel (museum én stad), citymarketing, collectieve promotie, toerisme, valorisatie en innovatie, opdrachtgeverschap	Vrijtijdsindustrie, stadspromotie, media, evenementen & festivals, creatieve bedrijven	# bezoekers, bestedingen per bezoeker, overnachtingen, data website, waardering als opdrachtgever, stadsimago
Het museum investeert in zijn medewerkers en vrijwilligers	Professionele waarde	Opleiding, loopbaanontwikkeling, nascholing, cultureel management, talentontwikkeling	Hogescholen en universiteiten, trainingsbureaus, museale partners, Museumvereniging	budget training & opleiding, # vrijwilligers, waardering







**MOTI**  
Museum of the Image