

Museum de Fundatie: samen naar de toekomst

Zwolle, oktober 2023

'A talent for following the ways of yesterday is not sufficient to improve the world of today.' Koning Wuling van Zhao, 307 v.Chr.



Inleiding

In 1897 schilderde de Franse kunstenaar Paul Gauguin op Tahiti het schilderij *Waar komen we vandaan? Wat zijn wij? Waar gaan we heen?*. Het gaat over de belangrijke levensvragen en over de verschillende levensstadia. Onder meer vanwege de minderjarige meisjes die Gauguin afbeeldde wordt er tegenwoordig anders naar dit werk gekeken. In 2022 stelde de Samoaanse kunstenaar Yuki Kihara haar reeks *Paradise Camp* (zie afbeelding) bij de Biënnale in Venetië tentoon, met transgender mensen uit Samoa in de rol van de verschillende figuren op Gauguins beroemde schilderij. Gauguins levensvragen worden op deze manier (letterlijk) opnieuw belichaamd; ze blijven relevant maar worden vanuit een andere perspectief bekeken.

Dit stuk doet dat ook. Het geeft beknopt inzicht in het verleden, het heden en de toekomst van Museum de Fundatie, om zo een nieuw perspectief mogelijk te maken.

Museum de Fundatie is een instelling met internationale ambities en heeft tegelijkertijd diepe wortels in Overijssel en Zwolle. Het museum streeft door middel van samenwerking met makers, opleidingen, ondernemingen en andere instellingen naar een veelzijdige programmering op hoog niveau en tegelijk naar meer toegankelijkheid en een duurzame manier van werken. Het museum is essentieel voor de culturele identiteit van Zwolle en Overijssel en draagt bij aan de economische groei van de regio. Kunst en cultuur zorgen voor saamhorigheid en inspiratie, en het museum is lokaal, nationaal én internationaal onmisbaar. Om een duurzame impact te kunnen blijven maken, zijn investeringen nu noodzakelijk. Professionalisering van de organisatie en organisatieontwikkeling zijn in de fase waarin wij ons bevinden, onontkoombaar. Wij vragen om extra subsidie om de basis structureel op orde te brengen, het museum volgens actuele standaarden te kunnen laten functioneren en om de toekomst van het museum zeker te stellen.

Waar komen we vandaan?



Museum de Fundatie is een van de belangrijkste musea in het Oosten van het land. Het museum is de afgelopen pakweg 15 jaar uitgegroeid tot een nationaal en internationaal bekend instituut met spraakmakende tentoonstellingen die grote bezoekersaantallen naar Zwolle hebben getrokken; voor COVID-19 gemiddeld rond de 250.000 per jaar. Het museum en zijn bezoekers hebben ook Zwolle een flinke economische impuls gegeven, elke bezoeker geeft gemiddeld €60,- per bezoeker uit in de stad. Zwolle is gegroeid en levendiger geworden, terwijl de Fundatie met de in 2013 door Hubert-Jan Henket ontworpen 'wolk' een icoon voor de stad is geworden. Naast tentoonstellingen vonden in de afgelopen jaren ook presentaties op festivals als Lowlands en Parade en op andere plekken buiten de Fundatie plaats. Door een aansprekend programma in Kasteel Nijenhuis werd ook het landelijk gebied rondom Zwolle in cultureel opzicht met de stad verbonden. Opvallende marketing campagnes zorgden dat het museum steeds zichtbaar bleef.

De afgelopen jaren heeft een grote maatschappelijke omslag plaatsgevonden met grote consequenties voor de museumsector, onder meer als gevolg van de invoering van de governance codes die ook nieuw beleid met zich mee brachten: de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit en Inclusie en de Fair Practice Code. Dit blijkt ook uit de discussie in de aanloop naar een nieuwe museumdefinitie door de internationale brancheorganisatie ICOM, die in 2022 werd aangenomen. Volgens deze definitie is een museum een 'permanente instelling zonder winstoogmerk ten dienste van de samenleving', en is een museum 'toegankelijk en inclusief' en bevordert diversiteit en duurzaamheid'. Bovendien wordt de nadruk gelegd op samenwerking met gemeenschappen en op kennisdeling. Musea kregen de opdracht te reflecteren op hun rol en op hoe ze zich tot hun omgeving verhouden. Een nieuwe leiderschapsstijl is nodig om deze ontwikkelingen te vertalen in een toekomstvisie voor Museum de Fundatie, met een bijbehorende programmering, organisatie en financieringsmix. Het gaat om bestendigen en verrijken, het involveren van de bestaande en nieuwe doelgroepen. Deze opgave hebben wij voortvarend ter hand genomen vanaf januari 2023.

Wat zijn wij?

Wij zijn een museum waar vernieuwende tentoonstellingen met kunst, fotografie en vormgeving uit Nederland én daarbuiten plaatsvinden. Wij zijn een museum met een prachtige collectie van beeldende kunst en vormgeving van de late middeleeuwen tot nu, waarmee we lokale en regionale geschiedenis opnieuw betekenis geven en verbinden aan de verhalen van nu. We doen daarvoor onderzoek en verdiepen de kennis over de collectie. Als zeer betrokken museumteam zien we ongelooflijk veel mogelijkheden en bouwen we aan samenwerking met instellingen in binnen- en buitenland. Op dit moment vinden al mooie samenwerkingsverbanden plaats, zoals (sinds 2023) jaarlijkse tentoonstellingen in coöperatie met het PROTO kennisfestival en de Zwolse onderwijsinstellingen. Daarnaast is Museum de Fundatie in gesprek met Stichting Kunstwegen en bestuurders van diverse gemeentes om te onderzoeken of het mogelijk is om deze kunstroute dwars door Overijssel en tot over de grens naar Duitsland onder haar hoede te nemen. Ook neemt het museum in 2023 met een innovatieve tentoonstelling deel aan het nationale Hanzejaar.

Wij vinden educatie en publieksprogrammering even belangrijk als het maken van tentoonstellingen, omdat we verschillende doelgroepen duurzaam aan ons willen binden. Op deze manier dragen we bij aan identiteitsbewustzijn en de worteling van de inwoners van stad en regio en maken we Zwolle en omgeving een fijne, leefbare plek.

We vervullen een centrale rol als pijler en voortrekker in de keten van kunst & cultuur en bouwen met onze C7+ partners in Zwolle en onze partners in de brede regio aan het verder versterken van deze keten. Daarmee dragen we bij aan een bloeiend cultureel en creatief klimaat. Onze belangrijkste waarden zijn integriteit, openheid, verbinding en nieuwsgierigheid.

Op dit moment zijn wij ook een museum in transitie. Het museum bevindt zich door flinke loon- en prijsstijgingen, door na COVID-19 tegenvallende bezoekerscijfers en noodzakelijke investeringen in personeel in financieel zwaar weer. De interne organisatie groeide in de afgelopen jaren niet mee met de realisatie van de ambities, omvang van het programma en de bereikte bezoekersaantallen, met uitholling van de organisatie en langdurige uitval van medewerkers tot gevolg. Voldoende deskundigheid en capaciteit is nodig om het succes van het museum op een verantwoorde manier te kunnen voortzetten naar de toekomst toe. Ten opzichte van andere musea van vergelijkbare grootte zijn de subsidies laag, ook in verhouding tot de eigen inkomsten en de bezoekersaantallen, zoals blijkt uit het interne onderzoek dat Baker Tilly in 2023 in opdracht van Museum de Fundatie heeft verricht. Vergelijkbare musea blijken drie keer meer subsidie per bezoeker te ontvangen dan Museum de Fundatie. Uit de analyse van Baker Tilly blijkt ook dat Museum de Fundatie in verhouding tot andere musea van hetzelfde formaat lage personeelskosten heeft. De kostenstijgingen worden niet of onvoldoende door inflatiecorrectie gecompenseerd.

Organisatieontwikkeling is nu onontbeerlijk, zodat het museum met vertrouwen de toekomst tegemoet kan gaan en haar plek in Zwolle, in de provincie en in het (inter)nationale kunstveld kan behouden, verstevigen en uitbreiden.

Waar gaan we naar toe? 2023–2024

Wij worden een ontmoetingsplek voor verschillende generaties, voor kunstliefhebbers én voor mensen die niet eerder in contact zijn gekomen met kunst. Een plek waar prachtige tentoonstellingen vanuit de collectie en met bruiklenen van kunst uit de hele wereld plaatsvinden. Waar de verschillen tussen lokaal en internationaal niet meer belangrijk zijn, omdat Zwolle geen periferie is, maar een stad die de creativiteit in de provincie en het land aanjaagt en die ook in toenemende mate internationaal wordt waargenomen. Wij zijn nu al een museum waar talentontwikkeling wordt gestimuleerd en waar gendergelijkheid en diversiteit op een vanzelfsprekende wijze onderdeel zijn van de programmering. Wij willen ook een museum zijn waar oud en jong altijd iets kunnen leren en beleven, en waar verschillende disciplines elkaar vinden in spannende presentaties en co-creaties. Waar samenwerkingen met andere musea, met opleidingen, met universiteiten, met bedrijven tot vernieuwende resultaten leiden op het vlak van kunst, technologie, duurzaamheid, en presentatievormen. Kortom, we worden een museum dat door middel van de collectie, tentoonstellingen, onderzoek, educatie en samenwerkingen continu wordt geactiveerd en waar iedereen zich welkom voelt om te leren, denken en creëren.

2023 en 2024 zijn overgangsjaren. Het museum is aan het herstellen van de moeilijke situatie die in 2022 tot het vertrek van de voormalige directeur heeft geleid. Wij zijn in januari 2023 begonnen met een professionaliseringsslag en verder gegaan met de organisatieopbouw die eind 2022 is ingezet, ook wat betreft noodzakelijke verbeteringen in processen en systemen. Zo voldoen een aantal bedrijf kritische systemen niet meer aan de eisen die gesteld worden, zoals efficiënte administratiesoftware voor de boekhouding en projectbeheersing, de database voor collectiebeheer; deze worden vervangen. Dit alles is o.a. mogelijk door een extra bedrag van 200.000 euro dat door de Gemeente Zwolle beschikbaar is gesteld en waarvan mondeling is toegezegd dat dit structureel wordt. Voor dit bedrag zijn een aantal noodzakelijke functies ingevuld, zoals een parttime medewerker personeelsadministratie, twee parttime floormanagers, een parttime medewerker marketing, een conservator en een hoofd Educatie en Interpretatie. Functies die in de afgelopen jaren juist zijn wegbezuinigd, zoals een conservator en een voltijd functie op het vlak van educatie, zijn daarmee teruggebracht. Op dit moment ontbreken er nog enkele functies om het museum goed te laten functioneren en om de permanente inhuur van zzp'ers terug te dringen. De in 2022 door de Gemeente Zwolle toegekende 200.000 EUR heeft enorm geholpen om de grootste nood op het vlak van bezetting op te lossen. Tegelijk blijkt dit slechts een tussenoplossing, afdelingen als programmering, financiën en techniek zijn nog steeds onderbezet, aangezien ze ondanks de hoge output van het museum allemaal uit één (parttime) medewerker bestaan. De

werklust die hiervan het gevolg is, levert problemen op in de voortgang van de reguliere bedrijfsvoering.

Om Museum de Fundatie te laten functioneren als een creatieve en levendige ruimte voor kunst, vormgeving en dialoog worden nu al de volgende stappen ondernomen:

In de programmering is er **aandacht voor nieuwe makers** via de programmajijn Fundatie Future Factory, waarmee het museum onderdeel is van de landelijke Culturele basisinfrastructuur (BIS) 2021-2024. Deze formule biedt de kans om samen te werken met mbo- en hbo-opleidingen in Zwolle en daarbuiten, van ArtEZ en Cibap tot en met HKU, NextNature en KABK. Het betrekken en presenteren van de jongste generaties makers in combinatie met hun mentoren is voor het museum essentieel, evenals de voeling met opleidingsplekken – en daarmee met de nieuwste ontwikkelingen in de kunst – in de regio.

Het tentoonstellingsprogramma wil **interdisciplinair en afwisselend** zijn, om ook een nieuw publiek te kunnen aanspreken. Zo spelen vanaf 2023 naast schilder- en beeldhouwkunst ook nieuwe media (fotografie en time-based media), performance en deels ook cross-overs in richting muziek en theater een belangrijke rol in de programmering. Hiermee, en door de traditionele hiërarchieën tussen kunst en vormgeving af te schaffen, verwacht het museum een jonger en meer divers publiek aan te trekken. Museum de Fundatie onderscheidt zich hiermee, evenals door de samenwerking met opleidingen en door ruimte te bieden aan het experiment.

In de programmering is er aandacht voor **maatschappelijk relevant thema's** zoals klimaatverandering, mentaal en fysiek welzijn, oorlog en crisis, en kunstroof, maar ook voor **nieuwe perspectieven op de kunstgeschiedenis**. Door aandacht voor het maakproces en voor de materialiteit van objecten komen andere verhalen over de kunstwerken aan bod. Hiervoor kan de collectie het uitgangspunt zijn of het werk van makers waarmee het museum samenwerkt, uit de regio of daarbuiten. Het museum is geworteld in een specifieke context en wil dat waar mogelijk naar voren halen.

De **collectie en de verhalen die erin besloten liggen** vormen het fundament van het museum en spelen een essentiële rol in het denken over het programma. Bovendien dienen ze regelmatig als vertrekpunt voor tentoonstellingen. Dat gold bijvoorbeeld voor de tentoonstelling van Guillaume Lo A Njoe in de zomer van 2023 en het geldt ook voor de tentoonstelling van de Russisch-Duitse expressionist Marianne von Werefkin in 2024, van wie Museum de Fundatie als enig Nederlands museum een werk in bezit heeft. Een nieuwe collectiepresentatie in samenwerking met een aantal hedendaagse makers laat in 2024 andere perspectieven op de collectie zien. In 2024 wordt ook voor het eerst in de geschiedenis van het museum een collectieplan geschreven dat als basis voor het toekomstige collectiebeleid en deels het tentoonstellingsbeleid dient.

Voor het eerst heeft Museum de Fundatie sinds dit jaar een **afdeling Educatie & Interpretatie** die van begin af aan over programmering meedenkt en contacten legt in de stad en in de regio. Zo zijn we al in gesprek met verschillende gemeenschappen in Zwolle, met organisaties als Toegankelijk Zwolle, COC Zwolle, Ketikoti Zwolle, Zwolle Doet en Stichting Vluchtelingenwerk. Ook zijn er goede contacten met de diverse opleidingen in Zwolle op het vlak van tentoonstellingen, publieksprogrammering en meedenken over routing en ontwerpen.

Waar gaan we naar toe? 2025–2028

In de komende jaren wil Museum de Fundatie haar ambities voortzetten en focussen op kwalitatieve verbindingen. Zo wil het museum de **Fundatie Future Factory** niet enkel continueren, maar met deze programmalijn steviger in de nationale BIS komen, omdat hier zowel ongelooflijk veel kansen voor samenwerking met diverse scholen en industrieën liggen, als voor de signalering van nieuw talent. De programmering van de Future Factory sluit nu al op nauw aan op maatschappelijke thema's en blijft dit in de toekomst doen. Op dit moment wordt vooral samengewerkt met de Zwolse opleidingen en met HKU, maar de ambitie is om de blik te verruimen en met andere disciplines samenwerkingen te zoeken, bijvoorbeeld op het vlak van muziek, duurzame mode, en wetenschap. Naast de samenwerking met instellingen in de omgeving is het internationaal perspectief ook van belang om Zwolle en Overijssel verder op de kaart te zetten. De Fundatie Future Factory biedt de kans om ook regelmatig solotentoonstellingen van opkomende jonge makers te laten zien.

In de **programmering** wordt in de komende jaren nog meer dan nu naar lokale en internationale samenwerkingen gekeken. Een voorbeeld is de geplande tentoonstelling over de kunstenaarsfamilie Ter Borch, waarvoor we samenwerken met Museum Anno en het Academiehuis in Zwolle, het Rijksmuseum in Amsterdam en de National Gallery in Washington. Het is een uitgelezen kans om deze internationaal bekende 17^e-eeuwse kunstenaarsfamilie uit Zwolle niet enkel via hun werk, maar ook vanuit hun dagelijks leven in Zwolle te presenteren. Hiernaast zijn talloze samenwerkingsverbanden met andere instellingen in de provincie denkbaar, zoals deels nu al gebeurt. Tentoonstellings- en publieksprogrammering moet vanuit verbinding met gemeenschappen ontstaan; wij zien dan ook in die samenwerking en in een collectieve werkwijze de weg naar de toekomst. Door verschillende disciplines – kunst, vormgeving, muziek, dans, theater – regelmatig aan elkaar te verbinden, vallen bepaalde drempels weg die het museum nu nog als ontoegankelijk laten overkomen. De maandelijkse gratis vrijdagavonden, *de Fundatie Fridays*, met een divers programma van muziek en performance tot en met 'flits-rondleidingen' geven al een eerste indruk van waar het museum naar toe wil.

Voor al deze plannen spelen **Educatie en Marketing** een essentiële rol. De interdisciplinaire aanpak en de programmalijn Fundatie Future Factory zijn bij uitstek mogelijkheden om een jonger publiek en ook gezinnen binnen te halen. Op dit moment bestaat het publiek van de Fundatie vooral uit 55-plussers, terwijl bijvoorbeeld een groot deel van bewoners in Zwolle uit jonge gezinnen en studenten van opleidingen bestaat. Het bieden van ruimte aan de nieuwste

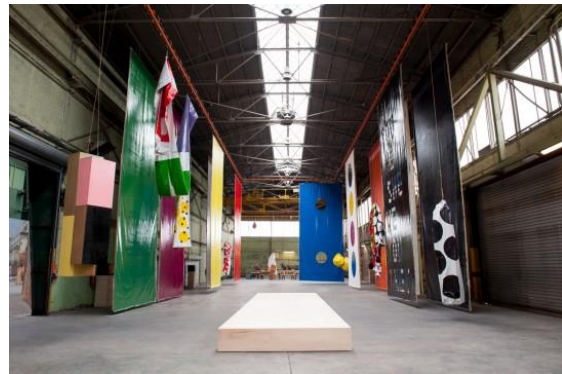
generatie bezoekers is niet alleen van belang voor de toekomst van het museum, maar is voor het museum ook een van haar belangrijkste kerntaken: om jonge mensen nieuwsgierig te maken naar kunst en vormgeving – en ze daarmee in contact te brengen met nieuwe of andere vormen van kennis. Ook wordt er bewust gewerkt aan het betrekken van een meer divers publiek. Het museum hanteert een actief inclusiebeleid en daarvan is het beginsel een uiteenlopend en gevarieerd programma dat aan verschillende stemmen en perspectieven ruimte biedt. Sinds het voorjaar van 2023 wordt er doorlopend publieksonderzoek gedaan waarmee in toekomst marketingplannen kunnen worden aangescherpt om specifieke doelgroepen binnen te halen.

Om meer **sociale diversiteit** te bereiken wil Museum de Fundatie in toekomst activiteiten en programmering aanbieden in delen van Zwolle en de provincie waar het minder vanzelfsprekend is dat mensen naar het museum komen. Het museum gaat daarom naar hen toe, bijvoorbeeld door activiteiten te ontwikkelen in de wijken, in samenwerking met buurthuizen en andere bestaande organisaties.

Naast Museum de Fundatie in Zwolle is er de fantastische historische locatie **Kasteel het Nijenhuis in Wijhe/Heino**. Het kasteel biedt veel ontwikkelingsmogelijkheden: als historisch gebouw met een internationaal bekende collectie in een prachtige, landelijke omgeving. Tot nu toe wordt het kasteel vooral door wandelaars en fietsers bezocht. Door ook hier spraakmakende tentoonstellingen te organiseren en de beeldentuin sterker neer te zetten kan het een aantrekkingskracht tot ver buiten de provincie uitoefenen. Vanaf 2024 wordt de collectie hier op een vernieuwende wijze getoond en worden er daarnaast tijdelijke tentoonstellingen van hedendaagse kunst georganiseerd. De tuinzaal, waarvan de ramen recentelijk weer zijn geopend, is een prachtige plek voor sculpturen en installaties geworden. Winkel, café en de kassen in de tuin lenen zich bovendien voor samenwerking met duurzame horeca – denk aan een samenwerking met bio-boeren in de omgeving – en ontwerpers die het tot een aantrekkelijk en levendig geheel kunnen maken.

Door middel van **digitalisering van alle objecten uit de collectie** maken we deze de komende jaren toegankelijk voor een breed publiek. Een collectieboek zal ook helpen om een indruk te geven van de collectie. Op dit moment zijn onze depots niet voor publiek toegankelijk. Samen met Collectie Overijssel en andere partners onderzoekt Museum de Fundatie op dit moment de mogelijkheid van een provinciaal collectiecentrum, dat de collectie voor bezoekers toegankelijk zou maken. De Provinciale Staten van Overijssel hebben op 22 februari 2023 unaniem een motie aangenomen waarin Gedeputeerde Staten verzocht worden de mogelijkheden te onderzoeken voor het realiseren van een provinciaal collectiecentrum.

En verder...



Links: De Rode Loods in Zwolle. Rechts: Tentoonstelling *XXXL Painting*, 2013, Onderzeebootloods, Museum Boijmans Van Beuningen, Rotterdam.

Om de ambities te realiseren biedt een samenwerking met de gemeente Zwolle en onderwijsinstellingen in de Spoorzone de komende jaren een grote kans: de **Rode Loods in de Spoorzone**, het innovatie- en kennisdistrict naast het station van Zwolle, waar ook de Zwolse opleidingen ArtEZ en Cibap en een reeks innovatieve ondernemers zich vestigen. Vanwege haar kennis, programma en uitstraling kan de aanwezigheid van de Fundatie in de Spoorzone als aanjager voor andere instellingen en bedrijven werken – naar verwachting zal deze plek immers veel bezoekers naar het gebied trekken. Voorwaarde om dit plan te realiseren is echter wel dat de Fundatie eerst zelf aan de huidige normen op het gebied van financiering, organisatie en governance voldoet en dat er voor de Rode Loods een realistisch financieel plan wordt ontwikkeld. Denkbaar is een stapsgewijze opbouw van de Rode Loods: in eerste instantie casco als plek voor het experiment waar onder andere kunstenaars, vormgevers, curatoren en studenten kunnen werken en presentaties maken, om geleidelijk opgeknapt te worden en naast deze functie als broedplaats plek voor internationale tentoonstellingen met maatschappelijke relevantie te bieden. Een artist-in-residency is op deze plek goed te realiseren en zeer wenselijk om op een duurzame manier met makers van buiten Zwolle te kunnen werken. Een voorbeeld is de Onderzeebootloods in Rotterdam, die een aantal jaren door Museum Boijmans Van Beuningen voor experimentele hedendaagse kunst werd gebruikt en waar elk jaar met de opbrengsten werd geïnvesteerd om de loods geschikter te maken voor kunst.

Duurzaamheid is een belangrijk speerpunt voor de komende jaren. Wat betreft de gebouwen in Zwolle en Heino/Wijhe, die we van respectievelijk gemeente en provincie huren, zijn we in gesprek over verduurzaming, om met name het energieverbruik terug te dringen. Wij onderzoeken actief de mogelijkheid om met duurzame horeca samen te werken. Bij het gebruik van materialen voor tentoonstellingen en kantoor letten wij zoveel mogelijk op circulair gebruik. Vanaf uiterlijk 2025 zullen wij ook de ecologische voetafdruk van de gehele programmering meenemen in onze planning en waar nodig compenseren.

Wat doen we om dit alles te bereiken?

Wij bouwen aan een organisatie die in formatieomvang solide en wendbaar is om deze nieuwe visie en doelen waar te kunnen maken en het museum stevig te verankeren. Een heldere interne structuur draagt daaraan bij. We zijn ons bewust van onze rol en willen een voorbeeld zijn van goed werkgeverschap in de sector. In 2022 is voor meer dan 150.000 EUR personeel ingehuurd, waren er meer dan 200.000 EUR transitiekosten en 12,16 % ziekteverzuim; door goed werkgeverschap en een zorgvuldige personele bezetting kan dit in toekomst worden voorkomen.

Op 1 september 2023 is een Manager Development voor Museum de Fundatie gestart. Zij ontwikkelt een strategie voor fondsenwerving voor het museum. Ze is gestart met het leggen van contacten leggen voor de werving van private en publieke geldstromen. Ook blaast zij de vrienden en founders van het museum nieuw leven in, voor wie te weinig aandacht voor is geweest de afgelopen jaren. De verwachting is dat op deze manier jaarlijks vanaf 2025 ca 300.000 euro uit derde geldstromen binnengehaald kunnen worden; vrienden en founders zijn bovendien belangrijke ambassadeurs.

In mei 2023 is ook een conservator hedendaagse kunst gestart bij het museum, die enerzijds de collectie beheert en anderzijds programmavoorstellen ontwikkelt en uitvoert. Hierdoor heeft de directeur meer tijd om de manager Development te ondersteunen in relatiemanagement en het werven van middelen. Op 1 juli 2023 is daarnaast een hoofd Educatie en Interpretatie begonnen. Inmiddels hebben de eerste publieksprogramma's kunnen plaatsvinden, met veel succes, en zijn er voor deze programmering al gelden binnengehaald via fondsen. Dit zorgt voor nieuwe publieksstromen die op den duur ook een economisch effect zullen hebben. Bovendien kunnen wij hierdoor voor de verschillende onderwijstypen in stad en regio educatieve programma's kunnen realiseren; daar ligt nog veel groeipotentieel. We willen alle primaire onderwijsscholen in Zwolle ontvangen (nu is dat slechts 25%), het voortgezet onderwijs beter kunnen bedienen en organiseren de eerste pilots voor het MBO de komende maanden; bijna 700 studenten doen daaraan mee. Met het HBO worden de activiteiten structureel geborgd en uitgebreid.

Op de derde verdieping van Museum de Fundatie in Zwolle biedt de wolk met het prachtige uitzicht over de stad goede mogelijkheden voor evenementenverhuur. Dat geldt ook voor het kasteel met zijn prachtige beeldentuin en mooie café en nog veel meer voor de potentiële derde locatie van het museum, de Rode Loods. Op dit moment kan dit niet vanuit het huidige personeelsbestand gerealiseerd worden en zouden hiervoor zzp'ers ingehuurd moeten worden. Dit is enkel de moeite waard als het voldoende oplevert. In toekomst liggen hier dan ook kansen om meer eigen inkomsten te genereren.

Bezuinigen op het vlak van personeel en gebouw is geen optie, als het museum op een normale manier wil kunnen blijven functioneren. Inkorten op de programmering is maar zeer beperkt mogelijk, aangezien een minder aantrekkelijke programmering tot minder bezoekers leidt en daarmee tot minder

inkomsten. Wel kijken wij naar mogelijkheden om aantrekkelijke tentoonstellingen met minder kosten te maken en tonen wij vanaf 2024 op beide locaties meer collectie, ook een bezuinigingsmaatregel. In 2024 geven we eenmalig 2 ton minder uit aan tentoonstellingen.

Het aanwinstenbudget is in 2023 van gemiddeld 300.000 naar 100.000 euro teruggebracht. Minder is niet mogelijk in verband met het feit dat Museum de Fundatie jaarlijks geld krijgt van de Vriendenloterij dat voor aanwinsten is geormerkt. Over aanwinsten wordt stevig onderhandeld en er worden fondsen voor aangevraagd zodat er zoveel mogelijk aanwinsten voor het resterende bedrag kunnen worden gedaan.

Bedrijfsvoering

Voor de ontwikkeling van de organisatie en bedrijfsvoering hebben we zoals beschreven een benchmark onderzoek laten uitvoeren onder vergelijkbare musea in Nederland, waarin is gekeken naar de omvang en samenstelling van de baten, formatieopbouw en activiteitenlasten in relatie tot gemiddeld publieksbereik. Dit geeft onderbouwing en handvatten voor de transitie van het museum en ontwikkeling naar de toekomst.

Uitgangspunt is een gezonde financieringsmix. De gevolgen van Covid-19 hebben de kwetsbaarheid van het oude organisatie- en bestuursmodel laten zien, namelijk een te eenzijdige afhankelijkheid van omzet uit publieksinkomsten en gebrek aan voldoende eigen expertise, waardoor bij economische tegenslag de continuïteit meteen gevaar loopt. Een risico dat we in de toekomst willen vermijden. Een museum heeft immers een andere kerndoelstelling dan een kunst-of evenementenhal.

Een gezonde financieringsmix moet bestaan uit een evenwichtige verhouding in publieksopbrengsten, commerciële opbrengsten en opbrengsten uit derde geldstromen, op een stevige basis van subsidie van de overheden. Onder derde geldstromen verstaan we bijdragen van de Vriendenloterij, projectsubsidies door fondsen en donaties van sponsors en particuliere donateurs. Ook OCW draagt enkel bij in de vorm van een programmasubsidie.

Overigens mag niet onvermeld blijven dat de jaarlijkse bijdrage van de Vriendenloterij van gemiddeld 8,4 ton géén vaste bijdrage is. 'Slechts' 3 ton daarvan is gegarandeerd en dat nog voor een periode van 4 jaar (tot en met 2026). Deze bijdrage is bovendien geormerkt voor collectieaankopen en tentoonstellingen en niet voor reguliere exploitatielasten.

De basisfinanciering van het museum wordt gevormd door de structurele bijdragen van de Provincie Overijssel en de gemeente Zwolle. Met deze bijdragen worden de kosten gedekt om de museumgebouwen het hele jaar door open te kunnen stellen voor publiek. Daarnaast genereert het museum omzet uit ticketverkoop, winkel, rondleidingen e.d. en werft het museum fondsen.

Bijdragen van fondsen, sponsors en de VriendenLoterij zijn altijd additioneel en ook altijd geoormerkt voor de realisatie van een specifiek project of een collectieaankoop. Deze derde geldstromen dekken ook nooit de volledige kosten, maar gelden als cofinanciering tot gemiddeld 40-60% van de totale kosten van een project of collectieaankoop. Ook mogen met deze bijdragen niet de kosten voor huur van gebouwen, onderhoud, personeel, collectiebeheer e.d. worden gedekt. Voor een stabiele financiële basis is versteviging door een hogere bijdrage van gemeente en provincie onmisbaar.

We geven hiervoor de volgende context mee. De bezoekersaantallen zijn bij het museum, net als in de sector in het algemeen, nog niet terug op het oude niveau en het is onduidelijk of dit weer gaat gebeuren. De samenstelling van het publiek verandert mee met de nieuwe (maatschappelijke) context, met de andere manier van programmeren, die nu van ons wordt verwacht en waar wij volledig achter staan. De kwalitatieve impact neemt daardoor aanzienlijk toe, maar heeft tegelijkertijd mogelijk een nadelig effect op de omzet. We ontvangen bijvoorbeeld nu al meer doelgroepen die tegen gereduceerde tarieven of gratis (bijv. kinderen tot 18 jaar en studenten van opleidingen) naar het museum komen.

We blijven wel ambitieus en gaan uit van een groei; in 2024 gaan we uit van rond 180.000 bezoekers en we verwachten een groei naar gemiddeld 220.000 bezoekers in 2028, ook door de inzet van de Rode Loods als derde locatie. We kiezen voor geleidelijke, duurzame groei. We brengen de formatie, kennis en vaardigheden van het team op orde, zodat we onze reputatie als professioneel museum in binnen- en buitenland in de toekomst bestendigen.

We blijven ten opzichte van de gebenchmarkte musea nog steeds heel *lean & mean* als organisatie. Met de afwikkeling van reorganisatie, langdurig ziekteverzuim, het bijtrekken van vereiste opleiding en training zijn nu eenmalige kosten gemoeid.

Daarnaast hebben we net als andere culturele instellingen te kampen met de extreem hoge prijsstijgingen, zoals energiekosten en loonstijgingen. We willen voor een solide bedrijfsvoering meer en betere sturingsinformatie ter beschikking hebben, ook voor fondsenwerving en marketing & communicatie.

Hoe gaan we verder?

Museum de Fundatie wil zijn rol als aanjager en verbinder tussen de regio en de internationale kunstwereld, tussen disciplines, tussen bekende makers en studenten, tussen de kunstliefhebber en de kunstontdekker goed kunnen blijven vervullen en uitbouwen. Op die manier kan het museum bijdragen aan de ontwikkeling van de culturele scène in Zwolle en in de regio, en een voortrekker zijn in het neerzetten van Overijssel als het nieuwe culturele centrum van Nederland. Het museum draagt op die manier ook stevig bij aan de economische bloei van de regio en aan het welzijn van de inwoners. Maar dit kan alleen als we de handen ineen slaan. Wij vragen daarom een structurele extra subsidiebijdrage om de huidige problemen te kunnen oplossen.

Bij uitblijven van een structurele verhoging van de subsidiebijdrage betekent dit dat Museum de Fundatie de gestelde doelen en ambities niet langer kan realiseren. Op dat moment liggen er fundamenteel andere keuzes voor. We treden daarover dan opnieuw in overleg met de gemeente Zwolle en de provincie Overijssel. Een verdere ondersteuning van Museum de Fundatie heeft daarentegen positieve gevolgen voor de culturele, maatschappelijke en economische ambities en uitstraling van zowel de stad Zwolle, als de provincie Overijssel met een landelijke en zelfs internationale reikwijdte. Als pijler in het culturele ecosysteem bouwen we dan samen met stad en provincie verder aan een creatieve, inclusieve en duurzame toekomst.

We hopen dat we met dit stuk een helder beeld geven van wat daarvoor nodig is, zowel artistiek inhoudelijk, als in financiële zin. We staan te popelen om de volgende fase in te luiden. We zien er dan ook zeer naar uit om onze toekomst met de gemeente Zwolle en de provincie Overijssel te bespreken en te bestendigen tijdens een persoonlijk gesprek.

Beatrice von Bormann
Directeur-bestuurder Museum de Fundatie