

MUSEUM DE **FUNDATIE**

Beleidsplan 2021-2024



*'Museum de Fundatie is één van de vele voorbeelden die de kracht van cultuur aantonen.
Een kracht die begint met de intrinsieke waarde van cultuur.'*

Ingrid van Engelshoven, Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap, Adviesaanvraag aan de Raad voor Cultuur, 2019, p.2

Inhoud

Missie	3
Inleiding	3
Doelstellingen	4
Beoogde resultaten	5
1. Collecties	6
2. Tentoonstellingen	9
3. Samenwerking	12
4. Educatie	13
5. Wetenschap	15
6. PR & Marketing	15
7. Sponsors/Vrienden/Fondsen	16
8. Commerciële activiteiten	16
9. Organisatie	16
10. Tenslotte	18

Bijlagen

1. Meerjarenbegroting 2021-2024
2. Publieksonwikkeling, benchmark en subsidie versus omzet
3. Concept tentoonstellingsprogramma 2021-2024

Missie

Van toepassing tot autonomie, kunst speelt een cruciale rol in de wereld. Museum de Fundatie verbindt kunst, makers en publiek en is een podium voor ideeën, vernieuwing en schoonheid.

Museum de Fundatie toont kunstenaars van het hoogste niveau en nieuw talent. Het beweegt zich internationaal en is tegelijkertijd diep verankerd in Overijssel en Zwolle. Het museum is een publieksmagneet en laat met zijn programma voor specialisten en het grote publiek veel mensen naar kunst kijken, in de eigen musea en ook op festivals en in openbare gebouwen. De komende jaren ligt de nadruk op kunstenaars die met hun werk invloed nemen op de wereld en de grote maatschappelijke thema's tot hun onderwerp maken.

Inleiding

Voor u ligt het vierde vierjarenbeleidsplan van Museum de Fundatie (MdF), het dubbelmuseum met de Fundatie Zwolle en Kasteel het Nijenhuis in Heino/Wijhe. De coronacrisis beïnvloedt de resultaten van MdF in 2020 negatief. Door de sluiting van het museum van in totaal 3 maanden en de beperkende maatregelen die genomen zijn om op een verantwoorde manier publiek te verwelkomen, trekt MdF in 2020 de helft van het normaal aantal bezoekers. De coronacrisis werpt ook zeker een schaduw op 2021. Dit laat onverlet dat de ambities van MdF hoog zijn en het museum ervan uit gaat dat in de loop van 2021 de situatie dusdanig normaliseert dat het museum kan aanknopen bij de ambities van voor corona. Dit is alleen mogelijk door de niet aflatende steun van de subsidiërende overheden, die het museum ook in deze periode hebben bijgestaan.

MdF heeft vanaf 2006 een sterke positie verworven als internationaal museum voor beeldende kunst in de provincie Overijssel. Het museum bedient een groot en divers publiek met een tentoonstellingsprogramma en collectie met een heel duidelijke signatuur. De worteling in de provincie en de stad is stevig: het museum is goed verbonden met de provinciale en stedelijke netwerken en speelt een belangrijke rol in het culturele leven van de provincie en stad. Daarnaast is het ook een instituut met een internationale uitstraling en is zo een verbinder met Nederland en Europa. MdF heeft naam gemaakt met zijn eigenzinnige marketing en zijn sandwichformule: het gelijktijdig programmeren van specialistische tentoonstellingen en tentoonstellingen voor een breed publiek. Naast de vaste museumbezoekers worden daarmee ook veel museumdebutanten bereikt. Het beleid om permanent aanwezig te zijn in satellietlocaties in de provincie Overijssel en daarbuiten, om zo mensen te bereiken voor wie de drempel naar een museum hoog is, heeft MdF voortgezet en verder geïntensiveerd. Daarmee werd ook in de plattelandsgemeenten van de provincie Overijssel een groot publiek bereikt. Tegelijkertijd was MdF de afgelopen vier jaar in staat een aantal tentoonstellingen van absoluut wereldniveau te organiseren, waaronder *Neo Rauch – Dromos Schilderijen 1993-2017* (2018) en *Alberto Giacometti & Lynn Chadwick – Facing Fear* (2018). Daarmee heeft het museum nu een uitstekende reputatie verworven in de internationale kunstwereld.

Ontwikkelingen rond creatieve industrie en talentontwikkeling, die in het beleidsplan 2017-2020 zijn benoemd, hebben in MdF een grote vlucht genomen. MdF maakt, op voordracht van Gedeputeerde Staten van Overijssel, vanaf 2021 deel uit van de door het Rijk gesubsidieerde culturele basisinfrastructuur 2021-2024 - regionale musea (BIS) met een programma –**Fundatie Future Factory**- dat creatief talent verbindt met maatschappelijke vraagstukken en zo kunst laat zien in zijn rol als generator van vernieuwing. **Hier ligt een belangrijke ontwikkeling voor de komende jaren.**

In 2020 is uit de moederstichting van MdF de Stichting Hannema–de Stuers Fundatie (Stichting HSF) en de Stichting Museum de Fundatie (Stichting MdF) afgesplitst. Hiermee is bestuurlijk het museumbedrijf los komen te staan van de collectiestichting. Een gangbare structuur die beter past in de huidige tijd. Stichting HSF bezit en is conform haar doelstelling verantwoordelijk voor de instandhouding van de Fundatie Collectie. De vergoeding die Stichting HSF ontvangt van Stichting MdF voor het gebruik van de collectie, gebruikt Stichting HSF om haar kosten voor de instandhouding te dekken, zodat zij jaarlijks een nihil resultaat behaalt. Stichting MdF exploiteert de HSF-collectie, beheert de collectie van de provincie Overijssel en is verantwoordelijk voor het museumbedrijf. De stichtingen vormen samen een personele unie.

Terugkijkend op de afgelopen vier jaar constateert MdF dat het museum floreert: De museumlocaties trekken veel bezoekers, een bezoek wordt gewaardeerd met gemiddeld een 8,3 (publieksonderzoek september 2020), de verbinding met de directe omgeving, provincie Overijssel en gemeente Zwolle is sterk en de lijnen naar de rest van Nederland en Europa zijn goed ontwikkeld en groeien voortdurend. De organisatie is slagkrachtig en stabiel en de denkkaders rond talentontwikkeling en nieuwe rollen voor de kunst en de creatieve professionals sporen uitstekend met grote wereldthema's die ons de komende jaren zullen beheersen.

In het voorliggende beleidsplan 2021-2024 worden de doelstellingen voor de komende jaren geformuleerd. In de daaropvolgende hoofdstukken worden deze doelstellingen verder uitgewerkt.

Doelstellingen

Museum de Fundatie is een propagandist voor de beeldende kunst en wil zoveel mogelijk mensen in aanraking brengen met kunst. In zijn twee musea in Zwolle en Heino/Wijhe en op een reeks satellietlocaties toont MdF de volledige bandbreedte van zijn collecties. Deze zijn van nationale en internationale betekenis. MdF breidt de collecties regelmatig uit met aankopen, schenkingen en langdurige bruiklenen.

MdF heeft een ambitieus en spraakmakend tentoonstellingsprogramma, dat zich inhoudelijk baseert op de actualiteit en de collecties. Publiekslievelingen en specialistische tentoonstellingen worden gelijktijdig geprogrammeerd. **Het museum beweegt mee met maatschappelijke issues. De rol die de kunsten spelen in de wereld naast de autonome waarde van kunst wordt voortdurend belicht.**

MdF zorgt goed voor zijn collecties. Verantwoord tentoonstellen en opslaan, maar ook deugdelijk ontsluiten en door acquisities uitbreiden, restaureren en verbeteren hebben voortdurende aandacht. De afgelopen jaren zijn een reeks belangrijke werken aan de collectie van MdF en aan de provinciale kunstcollectie toegevoegd. De collecties vormen in

belangrijke mate het DNA van het museum. **Het is dan ook van groot belang dat ze door verwervingen actueel blijven en dat waardevolle toevoegingen hun weg naar MdF vinden.**

In de tentoonstellingen van MdF speelt de relatie tussen beeldende kunst en andere media – waarmee ons publiek en met name jonge mensen worden geconfronteerd – plus de rol van de kunsten door de eeuwen heen – van propagandist van wereldlijke macht en religie naar autonomie en persoonlijke ontwikkeling en drager van maatschappelijke vernieuwing – een belangrijke terugkerende rol. **MdF helpt meningen te vormen en is een podium voor discussie.**

MdF legt de nadruk op de beweging vanuit de autonomie naar maatschappelijke thema's en vanuit de toepassing naar de beeldende kunst die we over de hele wereld zien. Dat zorgt voor een spannend speelveld van Nieuwe Kunst van Nieuwe Makers voor een Nieuw Publiek. De Nieuwe Kunst is hybride en grenzeloos en zorgt voor verbinding met andere sectoren.

MdF bindt een breed palet van publieksgroepen aan zich. Van kunstgeïnteresseerden, scholieren, wetenschappers, kunstenaars, creatieve ondernemers tot verblijfstoeristen en dagrecreanten. Door het laagdrempelige tentoonstellingsprogramma heeft MdF zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een museum waar publiek voor het eerst kennismaakt met beeldende kunst.

MdF focust op goede educatie, die in nauwe samenwerking met scholen en educatieve organisaties wordt ontwikkeld en verspreid. MdF is een platform voor creatief talent. Het museum geeft beeldend kunsttalent een (inter)nationaal podium. MdF beweegt zich in het netwerk van de creatieve industrie en werkt daarin intensief samen met opleidingen en creatieve ondernemers.

Het winnen van Nieuw Publiek is een prioriteit voor MdF. De afgelopen jaren profileerde MdF zich als sterk merk. De vanzelfsprekend waarmee jonge makers en Nieuw Publiek omgaan met diverse media en de grenzeloosheid daarvan klinkt meer en meer door in de aanpak van MdF. De grenzen tussen fysiek bezoek en digitale communicatie zijn hybride en vervagen.

MdF heeft een effectieve en transparante organisatie, waarin de door de overheden geïnvesteerde subsidiegelden, gelden van fondsen en sponsorbijdrages door het bedrijfsleven een optimaal rendement hebben. MdF werkt vanuit de principes van de Fair Practice Code; solidariteit, transparantie, duurzaamheid, diversiteit en vertrouwen.

Daarmee onderschrijft MdF de Governance Code Cultuur en de Code Diversiteit & Inclusie.

MdF presenteert zich landelijk en internationaal en is sterk verbonden met het Oost-Nederlandse en Overijsselse cultuurleven. Sinds 1958 gevestigd in Kasteel het Nijenhuis en sinds 2005 uitgebreid met een tweede vestiging in Zwolle, Fundatie Zwolle, is het museum een vast en geprononceerd onderdeel van de Overijsselse en Zwolse identiteit. MdF gebruikt zijn aantrekkingskracht op grote bezoekersstromen ten faveure van de groei en bloei van Overijssel en Zwolle. **Op het gebied van talentontwikkeling, economie, vestigingsklimaat, provincie- en stadsmarketing is MdF een culturele motor met hoog maatschappelijk rendement.** MdF onderhoudt een groot netwerk van ondernemers,

onderwijs, overheden en culturele collegae en staat midden op het maatschappelijk speelveld.

MdF streeft in zijn activiteiten naar duurzaamheid: presteren met respect voor mensen en binnen ecologische randvoorwaarden. MdF is open, gericht op samenwerking en deelt zijn kennis met zijn collegae in stad en provincie.

Beoogde resultaten van 2021 tot en met 2024

- Jaarlijks gemiddelde van 230.000 bezoekers die, naast een goed gepresenteerde collectie 13 spraakmakende tentoonstellingen per jaar zien, verspreid over Fundatie Zwolle, Kasteel het Nijenhuis en de locaties van de FUNDATIE*fusions* en de Fundatie Future Factory.
- Goed onderhouden en ontsloten collecties, die getoond worden in veilige en optimale omstandigheden.
- Verwerven van belangrijke kunstwerken voor de collecties om de dynamiek ook in de toekomst te verzekeren.
- Stevige positie in de hogere regionen van de nationale en internationale kunstmusea.
- Sterke verankering in de Overijsselse en Zwolse gemeenschap en een actieve/leidende positie binnen het Oost-Nederlandse kunstleven als ook de stedelijke cultuurregio.
- Een uitgekiend educatieprogramma voor alle doelgroepen.
- Inspiratieplaats en podium voor talentontwikkeling.
- Bijdragen aan provincie- en stadsmarketing, de Overijsselse en Zwolse identiteit en aan de economische ontwikkeling van Provincie en Stad.
- Stabiele, diverse, professionele, financieel gezonde, open organisatie. Nadruk op samenwerking, duurzaamheid, goed bestuur en adequaat toezicht.
- Vraagbaak en steun voor de collegae in Overijssel en Zwolle.

1. Collecties

Museum de Fundatie beheert twee kunstcollecties: de collectie van de Stichting HSF en de kunstcollectie van de provincie Overijssel. Beide collecties worden getoond in de gebouwen en satellieten waar Stichting MdF zich vestigt en zijn volledig in elkaar geïntegreerd. In het provinciehuis van Overijssel is voornamelijk een steeds wisselende keuze uit de kunstcollectie van Overijssel te zien.

De **kunstcollectie van de provincie Overijssel (Collectie Overijssel)** is vanaf het midden van de jaren 90 onder beheer van MdF. Het is een collectie die gedeeltelijk in het provinciehuis hangt. Dit deel van de collectie wordt ook wel eufemistisch aangeduid als de gebruikscollectie. De collectie Paul Citroen en de collectie Jan Voerman vormen twee grote bestanden van betekenis. Ook van Jan Cremer is er belangrijk werk in de collectie van de provincie. Recent is de nalatenschap van de Enschedese beeldhouwer Gooitzen de Jong en delen van de collectie Agnes van den Brandeler aan de kunstcollectie toegevoegd. Er is bijzondere aandacht voor sculptuur, die een plaats krijgt in de beeldentuin van Kasteel het Nijenhuis. De collectie wordt jaarlijks uitgebreid door MdF, recent nog met een multimediaal werk van Sticks (Junte Uiterwijk) en vijf schilderijen van Anneke Wilbrink, beiden afkomstig uit Zwolle.

De collectie van de Stichting HSF (Fundatie Collectie), de stichting gebonden middels een personele unie en beheersovereenkomst aan de Stichting Mdf, vindt zijn ontstaan in de verzameling van de stichter van Mdf, Dirk Hannema (1895-1984). Deze collectie omvat een tijdperk van de late middeleeuwen tot heden. Het is een eclectische collectie die door Dirk Hannema bijeengebracht is met 'het oog van de kenner'. Het eigenzinnige karakter van de keuzes van Hannema manifesteert zich in werken die vaak uniek zijn in het Nederlandse museale aanbod zoals de James Mallord William Turner, Franz Marc, Francis Picabia, Antonio Canova en Bernardo Strozzi. Ook de groep vroege Mondriaans, de prachtige schilderijen van Weenix, Lievens en de beeldencollectie van Charlotte van Pallandt en Ossip Zadkine maakt de Fundatie Collectie markant in het Nederlandse museale landschap. De collectie is de laatste jaren uitgebreid met een groot aantal verwervingen en langdurige bruiklenen. Allen van hoog internationaal niveau. Gerard ter Borch, Karel Appel, Jan Cremer, Neo Rauch, Antonio Saura, Lynn Chadwick, Francis Bacon; grote namen van wie belangrijk werk beheerd wordt door Mdf.

Presentatie van de collecties

Stichting Mdf presenteert de Fundatie Collectie en Collectie Overijssel op een aantal locaties:

Fundatie Zwolle presenteert zijn collecties in steeds wisselende combinaties. Daarmee worden werelden met elkaar verbonden, cross overs gemaakt tussen verschillende sectoren en worden nieuwe verbanden gelegd met de tentoonstellingen. **Een belangrijk thema bij de presentaties van de Fundatie Collectie is de inbedding van de kunstwerken in de wereld waarin zij zijn ontstaan en hun migratie in betekenis door de tijden heen.** Mdf doorbreekt in de presentaties vaak de chronologie en moedigt avontuurlijk en associatief kijken aan met uitgekende educatie en informatie.

Kasteel het Nijenhuis draagt in zijn inrichting sterk het stempel van Dirk Hannema. Tijdelijke exposities en hedendaagse kunst krijgen een plek in het kasteel en hierbij wordt voortdurend de combinatie en confrontatie gezocht tussen oude en nieuwe kunst, gevestigde namen en nieuwe ontwikkelingen. **Het kasteel is een bruisende plek voor publiek, kunst en kunstenaars.**

De beeldentuin van Kasteel het Nijenhuis is prachtig gelegen in het Sallandse coulisselandschap en goed per auto, trein en fiets te bereiken. Opvallend is de landschappelijke kwaliteit van de tuin en de veiligheid van met name de bronzen beelden is op niveau. In de beeldentuin smelten de collecties van Stichting HSF, de provincie Overijssel en delen van de collectie van Museum Beelden aan Zee samen tot een veelomvattende impressie van de moderne beeldhouwkunst. Met een reeks spectaculaire aankopen is de kwaliteit van de beeldentuin van internationaal niveau. Moderne beeldhouwkunst krijgt vooral de aandacht, waarbij de nadruk ligt op de verbinding met een jong publiek. Daarom zoekt Mdf in 2009 voor het eerst de samenwerking met Lowlands op. Een reeks beelden van de hand van Heringa/Van Kalsbeek, Ronald Westerhuis, David Bade, Yasser Ballemans en Tom Claassen zijn door het museum en het festival in opdracht vervaardigd. De beelden moet op beide locaties functioneren, zijn drie jaar te zien op Lowlands en krijgen in de tussentijd en daarna een plek in de beeldentuin van Kasteel het Nijenhuis. **Hiermee profileert Kasteel het Nijenhuis zich als 'hotspot'**

voor de jonge en zich jong voelende cultuurliefhebber en onderscheidt zich treffend van de meer traditionele Nederlandse beeldentuinen. **Deze ingeslagen weg wordt voortgezet in samenwerking met Lowlands.**

Naast presentaties in het Nijenhuis en de Fundatie Zwolle heeft MdF een aantal satellietvestigingen, de zogenaamde **FUNDATIEfusions**. Deze tijdelijke presentaties buiten de museummuren zijn een succes en een prachtig middel om nieuwe publieksgroepen aan het museum te binden. FUNDATIEfusions hebben een reeks vaste locaties te weten: Deltion College en Cibap in Zwolle, Gemeentehuis Hardenberg, Huis voor Cultuur en Bestuur in Hellendoorn en ROC van Twente in Hengelo. Daarnaast organiseert MdF regelmatig FUNDATIEfusions bij Kunsthal Hof 88 in Almelo en de Nagelhoutzaal in Kulturhus Holten. MdF is jaarlijks aanwezig op Lowlands met grote beelden en een begeleidend programma en staat elk jaar met een stand op de Uitmarkt, waar MdF afwisselend exposities en educatieve programma's voor organiseert.

Beheer van de collecties

De kunstverzamelingen onder beheer van MdF zijn goed gehuisvest in de beide museumgebouwen en het kunstdepot in Paasloo. Minder kwetsbare delen van de kunstcollectie van de provincie Overijssel toont MdF in wisselende samenstelling in de gebouwen van de provincie Overijssel, met name in het Provinciehuis en in de FUNDATIEfusions.

De Fundatie Collectie omvat 8.695 kunstobjecten plus 168 langdurige bruiklenen, de Collectie Overijssel bestaat uit 6.316 objecten plus 145 langdurige bruiklenen.

Permanente aandacht is er voor het in goede conditie houden van de collecties.

Hiervoor worden regelmatig externe restauratoren ingeschakeld. De afgelopen jaren wordt er intensief gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van een reeks belangrijke werken uit de collectie. Werken die goede conditie verkeren worden schoongemaakt en waar nodig gerestaureerd en met betere lijsten op een veel hoger presentatieniveau gebracht. De extra investering hierin wordt mogelijk door een hiervoor ingerichte bestemmingsreserve. De komende jaren voert MdF op deze wijze nog een reeks restauraties door. Voor restauraties die een extra inspanning vragen heeft MdF een restauratiefonds ingericht. Het hebben van een dergelijk fonds is noodzakelijk en gebruikelijk voor musea van de statuur van MdF.

Collectieplan

In de dagelijkse praktijk functioneren de Fundatie Collectie en Collectie Overijssel als geheel. Het museum toont en behandelt beide collecties uniform en de bezoeker zal slechts op de tekstbordjes kunnen zien tot welke collectie het tentoongestelde werk behoort. De verwervingen voor beide collecties laat het museum graag in elkaars verlengde liggen. Stichting MdF koopt kunstobjecten aan die onderdeel worden van de collectie van Stichting HSF. MdF verwerft jaarlijks op declaratiebasis werken voor de kunstcollectie van de provincie Overijssel. Ook beschikt het museum over een reserve kunstaankopen die jaarlijks gevoed wordt met een gift van de BankGiro Loterij. Daarnaast wordt het museum gesteund door verzamelaars uit binnen- en buitenland die zich associëren met het museum en die via langdurige bruiklenen, schenkingen en legaten de collectievorming van het museum op het hoogste niveau ondersteunen.

MdF breidt de collectie uit in de geest van Hannema: markante keuzes voor een

collectie met een eclectisch karakter. MdF ziet zijn collectie als een tijdmachine waarin de kijker heen en weer zapt door periodes en ervaart hoezeer kunst kan migreren tussen transcendentie en functie. Kunst als autonome schepping van een genie evenzo werk als kunst gemaakt in opdracht met een duidelijk maatschappelijk doel.

De internationale parels in de Fundatie Collectie van Canova, Lievens, Turner, Van Gogh, Chagall, Mondriaan en Marc zijn tot ver over de grenzen bekend. **In de voetsporen van Hannema wil het museum verder verzamelen en doorgaan met het bijeenbrengen van werken van internationale kwaliteit.** Richtinggevend is de kwaliteit van het individuele werk en de wijze waarop het zich op een welhaast intuïtief niveau 'plaatst' binnen de collecties.

MdF heeft de afgelopen jaren belangrijke werken verworven, regelmatig met steun van de BankGiro Loterij, Vereniging Rembrandt, Mondriaan Fonds en VSBfonds. Ook heeft het museum een aantal werken in langdurig bruikleen, vaak vanuit privéverzamelingen. Het omvangrijk langdurig bruikleen van Museum Beelden aan Zee is sinds 2012 een waardevolle toevoeging aan de beeldentuin. De veelal mensfiguren uit de collectie uit Scheveningen lijken gemaakt voor de tuinen rond Kasteel het Nijenhuis.

De collectie groeit de afgelopen jaren enorm in kwaliteit met aanvullingen op de Collectie Overijssel van werken van Paul Citroen, Anneke Wilbrink, Sticks (Junte Uiterwijk), Lotta Blokker en Chae Eun Rhee en voor de Fundatie Collectie zijn werken aangekocht van Neo Rauch, Theo Wolvecamp, Jan Fabre en Pieter Henket. Voor beide collecties is een serie werken van Jan Cremer verworven.

In de toekomst zal het museum de collectie blijven versterken waarbij de nieuwe bewegingen in de kunsten op de voet blijven volgen. **Specifieke aandacht is er voor jong talent, diversiteit en de mondialisering van de kunsten.** Vanuit de door Hans den Hartog Jager samengestelde tentoonstelling *Brave New World – 20 schilders voor de 21^e eeuw* in 2022 is het streven kunstwerken te verwerven die de diversiteit van de collectie versterken. Daarnaast kijkt het museum goed naar hetgeen er binnen Overijssel gebeurt en speelt daarin een initiërende en stimulerende rol. Voor het verwerven van werk voor de Fundatie Collectie heeft MdF een bestemmingstreserve ingericht. Deze wordt gevuld met een jaarlijkse schenking van de BGL en heeft een wisselende omvang van enkele tonnen. Het hebben van een dergelijke bestemmingsreserve is bij kunstmusea met de statuur van MdF normaal en wenselijk.

2. Tentoonstellingen

Museum de Fundatie maakt tentoonstellingen van internationaal niveau. **MdF streeft naar brede samenwerkingsverbanden, met een nadruk op nationale en internationale samenwerkingen en een wakker oog voor Overijsselse en Zwolse partners.**

De tentoonstellingen worden gefinancierd uit de jaarlijkse begrotingspost voor tentoonstellingskosten en uit de bestemmingsreserve tentoonstellingen en internationale topproducties waarin het museum vanuit exploitatieresultaat gelden reserveert. Jaarlijks worden gelden uit de reserves onttrokken, waarbij bij goed financieel resultaat weer teruggestort wordt. Deze wijze van het financieren van tentoonstellingen wordt door veel musea gehanteerd omdat bij tentoonstellingen de lasten voor de baten uitgaan en het

risico op een minder positief resultaat van publieksinkomsten en fondsenwerving niet onmiddellijk tot een groot financieel probleem voor het museum zal leiden. Ook is het zo dat zonder dit fonds de tentoonstellingen van het niveau dat MdF nastreeft niet gerealiseerd kunnen worden. Met de constatering dat MdF nog in 2006 met hetzelfde bedrag aan subsidie als nu op beide locaties 30.000 bezoekers trok tegen 260.000 in 2018 mag duidelijk zijn dat de investering van de subsidiebedragen door provincie en stad in MdF volgens dit, sinds 2008 gehanteerde systeem, een buitengewoon hoog rendement oplevert. Ook verwijzen wij in deze naar de bijlage 2. (Publieksontwikkeling, benchmark en subsidie versus omzet.)

MdF heeft een ambitieus tentoonstellingsprogramma 2021-2024 (bijlage 3 Concept tentoonstellingsprogramma 2021-2024). Hiervoor is het noodzakelijk dat de bestemmingsreserve tentoonstellingen en internationale topproducties de aankomende jaren groeit tot een niveau van 2 miljoen euro, om een aantal grote tentoonstellingen het licht te laten zien, waaronder Gerard ter Borch in 2023 en Gerhard Richter in 2024. Met nadruk stelt MdF dat dergelijke fondsvorming cruciaal is voor het succes van MdF. Daarmee hebben Overijssel en Zwolle voor een relatief overzichtelijk subsidiebedrag een museum binnen hun grenzen met een grote uitstraling. Nogmaals is vermeld dat dergelijke fondsen zeer gebruikelijk zijn in de Nederlandse museumwereld en dat ze zelfs als noodzakelijk gezien worden.

De tentoonstellingen van MdF beslaan de hele bandbreedte van de collectie, dus van de late middeleeuwen tot nu, met aandacht voor alle beeldende kunstvormen. Het museum programmeert ambitieus, grootschalig en onderzoekend, specifiek en alles daartussen in. **De blikrichting van het tentoonstellingsprogramma is net als die van de collectie: internationaal met specifieke aandacht voor Overijssels talent.** Exemplarisch hiervoor is de multimediale installatie van Sticks en Typhoon tijdens de tentoonstelling van John Heartfield.

De rol van de kunst in de wereld wordt nu in belangrijke mate bepaald door de autonome positie waarin de beeldende kunst tijdens de romantiek, midden negentiende eeuw, is beland. Het feit dat in de eeuwen hiervoor kunst doorgaans dienstbaar was aan het maatschappelijk streven van machthebbers of diegenen die macht ambiëerden, speelt een belangrijke rol binnen het tentoonstellingsprogramma van MdF. De 'oude' functie van kunst van presenteren en soms propageren van ideeën en identiteiten met de mondialisering van de wereld weer aan belang. **MdF zit bovenop deze actualiteit en laat dit zien met tentoonstellingen van kunst van nu, en ook terugkijkend, hoe beeldende kunst, politiek, ideologie en religie zich met elkaar verbinden en verbonden hebben.** De opkomst van de creatieve industrie en de vervaging van de grenzen tussen autonome en toegepaste kunst spelen in deze programmering ook een aanzienlijke rol.

MdF staat bekend om zijn sandwichformule van tentoonstellingen voor specialisten en tentoonstellingen van kunstenaars die in staat zijn met de bijzondere communicatieve kracht van hun werk nieuwe publieksgroepen aan zich te binden. MdF zal ook de komende jaren langs deze weg blijven programmeren omdat hierdoor publiek ook geconfronteerd wordt met kunst die het niet verwacht, wat tot nieuwe inzichten en een ander kijkplezier kan leiden. Museum de Fundatie is van iedereen!

Ook heeft het museum sinds 2012 presentaties in Zwolle, Overijssel en in den lande, de FUNDATIE*fusions*. Vooral eigen collectie, maar ook tijdelijke tentoonstellingen worden ondergebracht in onder meer scholen, theaters en kantoren. MdF komt naar je toe.

Fundatie Future Factory

Vanaf 2021 maakt MdF onderdeel uit van de door het Rijk gesubsidieerde culturele basisinfrastructuur. Met deze aanvullende rijkssubsidie lanceert MdF een programma waarin toepassing en autonomie elkaar ontmoeten: de **Fundatie Future Factory** (FFF). Dat doen we samen met de Nieuwe Makers, het onderwijs en de opdrachtgevers, of dat nou particulier, overheid of bedrijfsleven is. Het programma wordt gestuurd vanuit de noodzaak van verandering, de noodzaak tot het formuleren van een nieuwe wereld en de rol van de kunsten daarin. Nieuwe Makers geven we een podium, Nieuw Publiek halen we binnen, of we gaan naar ze toe. **We stellen tentoon, organiseren masterclasses en zijn zo een propagandist voor de beeldende kunst om zoveel mogelijk mensen de gelegenheid te bieden in aanraking te komen met kunst en cultuur.** De FFF is een theater van ontmoeting, een ruimte voor reflectie en debat waarin educatie en participatie op een voetstuk staan. Educatie krijgt binnen de FFF vorm door de focus op talentontwikkeling, gebaseerd op het principe meester-gezel-leerling. Onder de hoede van Nieuwe Makers, de professionals, werken ambitieuze leerlingen en studenten mee aan de nieuwe activiteiten die in de FFF vorm krijgen. Ze leren gaandeweg door af te kijken, na te doen, oefenen, meelopen en overnemen. Eenmalig georganiseerde bijeenkomsten, masterclasses en lezingen krijgen in de FFF navolging, omdat hier (tentoonstellings)ruimte, kennis en ervaring aanwezig is. De professional doet zijn onderzoek of maakt zijn werk (in opdracht) en vertelt hierover. De assistenten helpen en de leerlingen kijken af. Ze ontdekken dat wat ze doen niet meer geheel vrijblijvend is, omdat er publiek is en hun handelen direct effect heeft en reacties oproept. Anderzijds zijn ze vrij om met opgedane kennis en nieuwe vaardigheden te experimenteren. De FFF is een laboratorium voor de Nieuwe Kunst en verbindt zich enerzijds aan de Overijsselse en de Zwolse creatieve industrie en kunstenaars. Anderzijds positioneert de FFF zich in het spoor van MdF nationaal en internationaal. Zo krijgt 'creatief talent in alle genres en disciplines voldoende kansen en mogelijkheden om zich artistiek te ontplooien.' (Raad voor Cultuur, 2019)

De FFF werkt met het team van MdF en gastconservatoren, vaak kunstenaars, wetenschappers, tentoonstellingsmakers die zich kenmerken door hun vakmanschap. **Het is een setting waarin grenzen vervagen tussen tentoonstellingsmakers en dat wat tentoongesteld wordt, tussen publiek en kunstenaar.** Zo creëert MdF een makersklimaat waarin talent floreert. We bewegen volop mee in de trend waarin iedereen zijn eigen producent en publicist is. Joseph Beuys zei het al: "Iedereen is kunstenaar". Dat principe brengen we dichtbij in de FFF. Het programma omvat 3 tentoonstellingen per jaar met een reeks satellietpresentaties. De locatie zoeken we soms buiten de huidige ruimtes van MdF. In eerste instantie in het Academiehuis/de Grote Kerk in Zwolle en zo snel mogelijk op een nieuwe locatie in een fabriekshal in de Spoorzone van Zwolle. Het netwerk van FUNDATIE*fusions* in en buiten de provincie Overijssel bespeelt de FFF ook.

Met zijn plannen sluit MdF naadloos aan op de plannen omschreven in het Profiel Stedelijke Cultuurregio Zwolle, waarin experiment & ernst als onderscheidende kernwaarden centraal staan. De regio Zwolle is een regio waar veel creatief talent wordt opgeleid. Deze creatieve professionals vestigen zich in toenemende mate na het afronden van hun opleiding in de regio Zwolle. De onderwijsinstellingen verzorgen leven lang leren

programma's. De FFF zorgt in deze ontwikkeling enerzijds voor een inbedding in het archief van de kunst- en cultuurgeschiedenis dat de collectie onder beheer van MdB is. Anderzijds wordt de verbinding gezocht met de internationale kunst in het tentoonstellingsprogramma van MdB. **De FFF is het laboratorium van de Nieuwe Kunst waar Nieuwe makers Nieuwe Kunst maken voor een Nieuw Publiek.**

Programma

Het gaat om de belangrijke thema's van nu en de kunst die daar middenin staat. De tentoonstellingen van de FFF worden in nauwe samenwerking met verschillende partijen ontwikkeld; Cibap vakschool voor verbeelding, de beste creatieve mbo van Nederland; ArtEZ Zwolle, deze academie specialiseert zich sinds een aantal jaren op toegepaste kunst onder de noemer *Human Matters* en de HKU. Ook zijn de creatief ondernemers in Zwolle (verenigd onder de noemer *Creative Works*) aangehaakt. Dit is in belangrijke mate een proces in wording dat zich verder ontwikkelt in de voorbereidingsperiode die nu van start gaat.

In 2021 willen we aandacht geven aan de Tweede Kamerverkiezingen en de rol van de kunsten in de ideologische voorlichting en propaganda. We maken een tentoonstelling rond campagnes, campagnemakers en creatieven die zich (durven te) verbinden aan een ideologie.

We zoomen in op de Biobased Creations van Stichting Nieuwe Helden (waar Lucas De Man deel van uitmaakt). Hun werk *The Growing Pavilion* was te zien op de Dutch Design Week 2019. Met dit paviljoen, dat alleen maar bestaat uit biologisch materiaal waaronder hout, hennep, mycelium, lisdodde en katoen, toont de groep de mogelijkheden en schoonheid van biobased bouwen. Nieuwe Helden werken verder aan dit thema en de FFF maakt daar een tentoonstelling over.

De kunstenares Nieke Koek is gefascineerd door de beweging van het menselijk lichaam en verbindt haar kunst aan onderwerpen in de gezondheidszorg. Kunst en gezondheidszorg wordt ook een thema voor een presentatie in 2021.

We sluiten met FFF aan bij de beleidsdoelstellingen van de provincie Overijssel op het gebied van duurzaamheid en innovatie en bij de ambitie van Zwolle om een experimentele Hanzestad te zijn.

3. Samenwerking

Museum de Fundatie is door de kwaliteit van zijn collectie en tentoonstellingsprogramma een internationale speler op het culturele veld. Het museum is aan de andere kant stevig geworteld in de provincie Overijssel en in de stad Zwolle. Deze rol zorgt ervoor dat veel nationale en internationale makers en bezoekers via MdB kennismaken met het culturele leven in Overijssel en Zwolle. Deze verbindende positie is effectief gebleken in het verleden en zal alleen nog maar uitgebouwd worden.

MdB heeft veel kennis in huis en een uitgebreid netwerk tot zijn beschikking. Deze expertise stelt het museum graag ter beschikking aan het culturele veld in Overijssel en Zwolle.

MdB werkt intensief samen met de culturele partners in de stad Zwolle zoals Zwolse Theaters, Hedon, Cibap, ArtEZ, HCO/ANNO, Stadkamer, Langhuis, Academiehuis/Grote

Kerk. De directeur is lid van de Creative Board van de regio Zwolle en er zijn warme contacten met de festivals die in de stad plaatsvinden. In de provincie wordt er met een aantal partners vast samengewerkt zoals met de Indigo Kunsthall in Almelo, het ROC van Twente in Hengelo, de Nagelhoutzaal in Holten. MdF werkt nauw samen met Zwolse/Overijsselse festivals zoals de IJssel Biënnale en draagt daaraan bij met een educatief programma en/of kunst. MdF is zeer actief op het gebied van stad- en regiomarketing en zorgt ervoor dat zijn talrijke publiek ook bezoeker wordt van andere culturele events in Zwolle en Overijssel.

MdF maakt deel uit van een internationaal netwerk van kunstmusea. Bruiklenen uit de collectie van het museum zijn regelmatig te zien bij tentoonstellingen in belangrijke musea in Nederland en ver daarbuiten. Omgekeerd leent MdF veel van musea over de hele wereld ten behoeve van zijn tentoonstellingsprogramma. De komende jaren staan grote tentoonstellingen op stapel waarin altijd samengewerkt wordt met één of meer museale partners. MdF organiseert de aankomende beleidsperiode een aantal grote tentoonstellingen in samenwerking met internationale musea; John Heartfield (2021) met de Academie der Kunste in Berlijn, Neo Rauch (2022) met Kunsthalle Rostock, Gerard ter Borch (2023) met Rijksmuseum Amsterdam en Gerhard Richter (2024) met Kunstmuseum Den Haag. Op de planning staat een grote Overijssel-in-de-Schilderkunst tentoonstelling waarvoor het museum een Twentse partner zal benaderen.

MdF werkt intensief samen met scholen uit het basis-, middelbaar- en voorgezet onderwijs in provincie en stad. Er zijn museumlessen, masterclasses en bijzondere bijeenkomsten in het museum en op school. Ook zijn er bij Deltion, Cibap en ROC van Twente regelmatig educatieve tentoonstellingen in het kader van de FUNDATIE*fusions*. Ook is het museum medeorganisator van de *Finals* (afstudeerpresentaties) van Cibap en Artez, zijn we opdrachtgever bij verschillende opleidingen en bieden we stageplekken aan voor studenten van het Deltioncollege en Landstede. Ook werken we samen met Stadkamer aan de projecten *Meemaken op locatie* en *Kunstkracht*

Bij de projecten voor de FFF van 2021 zijn de samenwerkingspartners Typhoon & Sticks, Cibap, ArtEZ, HKU, Lucas De Man en Nieuwe Helden, Nieke Koek en worden contacten gelegd met vastgoedontwikkelaars, bouwbedrijven en ziekenhuizen (Isala). De FFF speelt voortdurend in op de actualiteit en het programma wordt samengesteld met de hulp en het advies van de culturele industrie in stad en provincie en bovengenoemde onderwijsinstellingen.

Overijssel en Zwolle zijn vanaf de Hanzetijd op velerlei gebied verbonden met Duitsland. MdF heeft een uitgebreid netwerk van samenwerkingspartners in Duitsland en zet dit ook in voor de bredere doelstellingen van de provincie en de stad.

4. Educatie

Museum de Fundatie integreert de beeldende kunst van eeuwen in het optisch archief van velen. Het bereiken van jonge mensen heeft daarin prioriteit. Deze generatie, die door het internet een grote visuele oriëntatie heeft, kunnen we mediawijs maken met het geconcentreerd leren kijken naar beeldende kunst en het met nadruk presenteren daarvan als bron van hun beeldwereld. Om dit te realiseren investeert MdF de komende jaren in het onderzoeken en toepassen van de voor deze publieksgroep relevante

media, zodat MdF nadrukkelijk aanwezig is in hun blikveld en nieuw jong publiek en professionals bereikt.

De collecties, het tentoonstellingsprogramma, de markante gebouwen en de bijzondere geschiedenis van MdF worden door educatieve activiteiten en materialen voor een breed publiek ontsloten. We bieden een divers en prikkelend programma waarbij we ons richten op alle niveaus: van cultuureducatie en participatie, talent ontdekken en ontwikkelen tot potentiële professionals.

MdF is actief op het gebied van educatie en haalt grote groepen leerlingen, scholieren en studenten naar het museum. En we brengen kunst op locatie, naar de mensen toe, met de *FUNDATIEfusions*. Zo bereiken we dagelijks duizenden studenten. MdF is opdrachtgever, biedt stageplekken en organiseert masterclasses, waarin Nieuwe Makers het woord krijgen en een Nieuw Publiek inspireren.

MdF verwelkomt kinderen, scholieren en studenten graag in het museum en faciliteert ze bij een museumles. Zo kan het museum -op afspraak- voor hen open vóór openingstijd.

Primair onderwijs

De Tussendoelen en Leerlijnen kunstzinnige oriëntatie (Tule) -geformuleerd door Stichting leerplan Ontwikkeling (SLO)- zijn door MdF gekoppeld aan diverse kunstwerken uit de Fundatie Collectie. Tule laat zien hoe de inhoud (voor zowel kennis, vaardigheden als houding) van het curriculum over de groepen 1 tot en met 8 verdeeld zou kunnen worden. Tule helpt schoolteams bij de ontwikkeling van eigen onderwijsleerlijnen en bouwen aan een schooleigen curriculum. MdF heeft voor de basisschooldocent een overzicht gemaakt van werken uit de Fundatie Collectie die aansluiten op Tule inclusief voorstellen voor opdrachten op locatie en in de klas.

MdF doet jaarlijks mee aan het Groot Zwols Kinderboekenweek. Een feestelijk educatief programma voor kinderen van 4 tot en met 10 jaar, georganiseerd door Doornijk, Hedon, Travers Welzijn, Stadkamer, Zwolse Theaters en MdF.

Voortgezet onderwijs

MdF zoekt met verschillende instellingen de samenwerking op om leerlingen uit het voortgezet onderwijs kennis te laten maken met kunst en cultuur. De afgelopen jaren werkte MdF samen met diverse culturele instellingen in Zwolle, als Zwolse Theaters, Hedon en Stadkamer onder de naam Kunstkracht om eerstejaars leerlingen uit het vmbo en praktijkonderwijs in drie stappen kennis te laten maken met kunst en cultuur. Artiesten, dansers, muzikanten, theatermakers en kunstenaars geven les op de scholen en nemen de leerlingen mee het museum, theater en poppodium in. Daarnaast brengt MdF samen met Stichting Ambitie voor Kunst en Cultuur 1350 scholieren in aanraking met zijn museum en organiseert samen met de Museumvereniging Het Pop-up museum van Overijssel waarbij Overijsselse scholieren hun eigen tentoonstelling samenstellen op basis van de collectie en met behulp van MdF.

Mbo & hbo

MdF werkt veelvuldig samen met mbo en hbo opleidingen om onderwijs op maat te maken. MdF levert expertise over museumwezen, kunst, kunstenaarschap en kunsteducatie, waar docenten een les(sen cyclus) omheen maken. Zo worden er lessen georganiseerd om de *FUNDATIEfusions* bij Cibap en ROC van Twente, locatie de Gieterij in Hengelo; geeft het museum feedback aan leerlingen van het Deltion college die voor hun opleiding

opdrachten uitvoeren die verband houden met MdF; begeleidt het museum (kunst)docenten in opleiding van ArteZ Zwolle, Katholieke Pabo Zwolle en Hogeschool Windesheim door museumlessen te organiseren over kunsteducatie en masterclasses over werken in de kunstwereld.

5. Wetenschap

De kunstbibliotheek van Museum de Fundatie omvat ongeveer 20.000 stukken, waarvan 6.500 titels digitaal, en is daarmee een belangrijk studiecentrum voor wetenschappers die de collectie onderzoeken. De waardevolle documenten uit de archieven van Dirk Hannema en Paul Citroen worden veel geraadpleegd. Het is een goed geoutilleerde plek waar (kunsthistorisch) wetenschap bedreven wordt. Het centrum heeft recent bijgedragen aan onderzoeken van o.a. prof. dr. Wessel Krul voor zijn biografie over Dirk Hannema en voor de publicatie van dr. Martin Bossenbroek over Nederlands-Indië.

Een van de woningen op het terrein van Kasteel het Nijenhuis richten we in als ruimte voor een artist in residence. Nieuwe Makers werken vanuit een inspirerende museumomgeving aan Nieuwe Kunst voor Nieuw Publiek.

6. PR & Marketing

Museum de Fundatie wil vanaf 2021 op de beide locaties gezamenlijk jaarlijks gemiddeld 230.000 bezoekers ontvangen.

MdF ontvangt veel bezoekers en constateert dat de aantallen nog steeds stijgen, afgezien van de tijdelijke daling door corona. MdF is spraakmakend met zijn tentoonstellingsprogramma en bedient zich van effectieve marketing/communicatie om zijn aanbod onder de aandacht van een groot publiek te krijgen. Ook in de communicatie heeft MdF een hoog profiel. MdF speelt dan ook een belangrijke rol in de marketing van Zwolle en Overijssel.

Er ligt een aantal speerpunten voor de komende beleidsperiode:

Belangrijk is om voortdurend aandacht te geven aan Nieuw Publiek. Musea trekken in Nederland zo'n 3,5 miljoen bezoekers. Dat betekent dat er 13,5 miljoen niet-bezoekers zijn. MdF zal door breed aanbod en krachtige communicatie zich blijven inspannen om juist ook museumdebutanten aan het museum te binden. Omdat juist deze potentiële nieuwe instappers geen museumkaart hebben en de volle entreeprijs moeten betalen voor het museum gaat MdF in Zwolle vanaf midden februari 2021 iedere zaterdag van 17.00 tot 21.00 uur gratis open voor iedereen. Daarmee krijgt iedereen op een fijn moment in de week de gelegenheid om zonder te betalen uitgebreid kennis te maken met MdF. Wij zullen deze actie na een half jaar evalueren en bij succes doorzetten.

De verschuiving van de klassieke media naar online is evident en MdF zal in de komende jaren stevig inzetten om ook online toonaangevend te worden. Vooral door de activiteiten binnen de FFF zal er ook veel programma online verschijnen, waarmee dit streven nog versterkt kan worden.

MdF zal met partners in Overijssel en Zwolle zich op de buitenlandse markt presenteren. Daarvoor wordt ook intensief samengewerkt met Marketing Oost en NBT-C. De combinatie van internationale beeldende kunst, artistiek experiment en de Hanzeregio langs de IJssel is zeer kansrijk voor de Duitse markt.

De grote en internationaal opzienbarende tentoonstellingen van MdF zullen bij de campagnes voortdurend een prominente rol hebben.

7. Sponsors/Vrienden/Fondsen

Museum de Fundatie doet regelmatig een beroep op de Nederlandse kunstfondsen voor ondersteuning van bijzondere activiteiten. Een belangrijke steun is het engagement van de BankGiro Loterij dat MdF hoopt te continueren. Daarnaast heeft MdF bedrijfssponsors, zgn. Founders. Ook heeft MdF vrienden en een programma voor het lokale bedrijfsleven, de Fellows. MdF stelt zich ten doel om het engagement van sponsors en vrienden voor zijn activiteiten verder te vergroten.

Het programmeren van kwalitatief hoogstaande tentoonstellingen leidt tot een toenemend bereik. Met het organiseren van exclusieve ontvangsten, lezingen en rondleidingen wordt het engagement vergroot met sponsors en vrienden. Exemplarisch is de lezingenreeks Kunst, Kennis & Co die Rabobank IJsseldelta in 2018 en 2019 organiseerde, waarbij relaties van de bank buiten openingstijd in het museum ontvangen werden voor een aantrekkelijk en inhoudelijk programma. Via kortingsaanbiedingen, het ter beschikking stellen van vrijkaarten voor goede doelen en acties voor gratis introducee-acties halen we hoger rendement uit museumbezoek.

8. Commerciële activiteiten

Beide locaties van Museum de Fundatie bieden goede kansen voor bijzondere ontvangsten. Nu al wordt er veel gebruikgemaakt van beide locaties, waaronder Kasteel het Nijenhuis als trouwlocatie.

MdF heeft op beide locaties winkels. In Kasteel het Nijenhuis een café en in de Fundatie Zwolle een museumbar. Het winkelaanbod is sterk gericht op het aanbieden van informatie over collectie en tentoonstellingen. Daarmee hebben de winkels ook een educatieve functie.

9. Organisatie

De organisatie van Museum de Fundatie moet een afspiegeling zijn van de maatschappij. Het museum heeft een kleine, effectieve, professionele organisatie van 25,55 FTE (2020) met een goede balans in diversiteit van gender, leeftijd, religieuze achtergrond, kennis en vaardigheden. Ook het bieden van kansen aan mensen om (weer) toe te treden tot de arbeidsmarkt is een belangrijk speerpunt van het museum. Gebrek aan werkervaring, lange tijd van de arbeidsmarkt af zijn of een fysieke of mentale beperking hebben, vormen geen belemmering. Nieuwe vacatures worden aangegrepen om meer diversiteit in het personeelsbestand te krijgen. Vacatures die extern worden uitgezet, komen op verschillende cultuur gerelateerde en niet cultuur gerelateerde websites, om zo een gemêleerd publiek te bereiken.

MdF houdt het kennisniveau van zijn medewerkers op peil door cursussen en opleidingen te organiseren en te faciliteren. De organisatie is een erkende stageplek en doet aan kennisontwikkeling. Medewerkers kunnen doorstromen in de organisatie, doordat vacatures eerst intern uitgezet worden. Door op deze manier te kijken naar talent in de organisatie en het vertrouwen te hebben in eigen werknemers, creëert het museum een stabiel team van medewerkers die hun kwaliteiten ten volle kunnen ontplooiën.

Eerlijke beloning is voor MdF belangrijk: voor de medewerkers én de kunstenaars waarmee het samenwerkt. MdF onderschrijft de richtlijnen voor kunstenaarshonoraria (2017, Mondriaanfonds). MdF hanteert daarnaast zijn eigen cao met salarissen gebaseerd op de salarisschalen uit de Museum cao en gaat met alle medewerkers een arbeidsovereenkomst aan.

MdF is een effectieve en transparante organisatie waarin door overheden geïnvesteerde subsidiegelden, gelden van fondsen en sponsorbijdragen door het bedrijfsleven een optimaal rendement hebben. Het museum en zijn besturingsmodel voldoen aan de principes van de Governance Code Cultuur (GCC).

Governance Code Cultuur

MdF is open, gericht op samenwerking, deelt zijn kennis met zijn collegae in stad en provincie en streeft in zijn activiteiten naar duurzaamheid; presteren met respect voor mensen en binnen ecologische randvoorwaarden.

MdF volgt het raad van toezichtmodel. Stichting HSF en Stichting MdF vormen samen een personele unie. Het bestuur van MdF is verantwoordelijk voor het naleven van de GCC en de verankering daarvan in de organisatie. De raad van toezicht (RvT) houdt toezicht op de naleving van de GCC en evalueert dit één keer per jaar.

De RvT van MdF heeft als taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken zowel in de stichting als in de met haar verbonden rechtspersonen. Hij staat de directeur/bestuurder met raad ter zijde en vervult zijn taken in het belang van de stichting en de met haar verbonden rechtspersonen. Ook is de RvT verantwoordelijk voor de profielschets, benoeming, beoordeling, schorsing, ontslag en vaststelling van het salaris en de regeling van de overige arbeidsvoorwaarden van de directeur/bestuurder.

Eenmaal per jaar houdt de RvT een vergadering zonder het bestuur over hoe het bestuur functioneert en evalueert de RvT zichzelf. De RvT stelt de directeur/bestuurder op de hoogte van de bevindingen uit de evaluatie en rapporteert hierover in het jaarverslag. De RvT benoemt op advies van de directeur/bestuurder een externe accountant, die onder andere verantwoordelijk is voor de controle van de jaarrekening en minimaal eenmaal per jaar in een vergadering van de RvT verslag uitbrengt van zijn bevindingen.

Leden van de RvT vermijden belangenverstremming, maken mogelijke vormen van belangenverstremming bespreekbaar en handelen op de juiste wijze indien aan de orde. Mogelijke belangenverstremmingen van bestuurders en toezichthouders worden gemeld aan de voorzitter die besluit of hiervan sprake is en treft passende maatregelen. De RvT en bestuurder voorkomen ongewenste belangenverstremming of heffen dit zo snel mogelijk

op. Indien hiervan toch sprake is, dan onthoudt de betrokken bestuurder of toezichthouder zich van besluitvorming en uitvoering van deze zaken.

De RvT bestaat uit een door hem te bepalen aantal van 5-7 leden. MdF maakt vacatures in de RvT openbaar en werft nieuwe leden op basis van een profielschets en via een transparante procedure. Zittende leden benoemen met goedkeuring van de Gedeputeerde Staten van de provincie Overijssel nieuwe leden en benoemen uit hun midden een voorzitter. De benoeming voor de RvT is voor een periode van maximaal vier jaar en leden treden af volgens een door hen op te maken rooster.

Naast bestuurlijke kwaliteiten en affiniteit met de doelstelling van de stichting streeft MdF bij de samenstelling van de RvT een spreiding van deskundigheden, achtergronden en disciplines na. De RvT is onbezoldigd, gemaakte kosten in de uitoefening van hun functie worden aan ze vergoed.

Voor medewerkers van MdF is een vertrouwenspersoon of de personeelsvertegenwoordiging die contact kan leggen met de voorzitter van RvT voor het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden.

10. Tenslotte

Museum de Fundatie heeft zich de afgelopen jaren zeer sterk ontwikkeld. De ambities zijn in tien jaar enorm toegenomen. Recapitulerend: in 2006 was de taakstelling qua bezoekersaantallen 75.000, in 2008 bijgesteld naar 90.000, in 2013 naar 135.000 en per 2016 naar 200.000. Nu is de ambitie gegroeid naar 230.000 bezoekers. Dit met gelijkblijvende subsidie en een ruime verdubbeling van de omzet. MdF gaat wel uit van een door corona bepaald slechter jaar in 2021 met de helft van dit bezoekersaantal. De succesfactoren van MdF zijn in willekeurige volgorde: de goede collectie, het spraakmakende tentoonstellingsprogramma, de aansprekende behuizing, de goede ligging van Zwolle, de effectieve organisatie, stabiele relatie met de subsidiegevers, uitgebreid netwerk aan sponsors, fondsen en andere begunstigers, grote communicatieve kracht en effectieve marketing. Het is zonneklaar dat deze, voor het museum zo cruciale verworvenheden, in de komende beleidsperiode met zorg gehandhaafd moeten worden.

Wil het museum zijn publieksaantallen halen en profiel houden is het noodzakelijk om jaarlijks 1,5 tot 2 miljoen uit te geven aan tentoonstellingen, plus een bedrag aan tentoonstelling gerelateerde marketing. In de komende jaren zal het museum vanwege de Gerard ter Borch tentoonstelling in 2023 en de Gerhard Richter tentoonstelling in 2024 in die jaren substantieel meer uitgeven aan tentoonstellingen. Deze projecten hebben een dermate hoog internationaal profiel dat het museum daarmee niet alleen zichzelf, maar ook Overijssel en Zwolle groots in de schijnwerpers plaatst.

Het in stand houden van een tentoonstellingsfonds is cruciaal om de hierboven geschetste ambitie te verwezenlijken. Daarnaast is voor het afdekken van bedrijfsrisico's een algemene reserve nodig en een restauratiefonds. Het MdF beschikt over een eigen aankoopfonds. Gezien de internationale ambities en de sterk gestegen reputatie van het museum is het voor het actueel houden van de kunstcollecties op internationaal niveau noodzakelijk om dit fonds jaarlijks aan te vullen bovenop de jaarlijkse bijdrage van de BankGiro Loterij (in 2024 start de nieuwe periode).

MdF heeft tijdens deze coronacrisis aan den lijve ondervonden, dat de weerstandsreserve die nu zo'n 660.000 euro bedraagt zou moeten groeien naar 1 miljoen euro om calamiteiten op te kunnen vangen.

MdF stelt vast dat het rendement op subsidie van het museum, gemeten aan de bezoekersaantallen, de economische spin off en het artistiek rendement zeer hoog is, zeker als het vergeleken wordt met collega-instellingen (Bijlage 2. Publieksonwikkeling, benchmark en subsidie versus omzet). Tegelijkertijd constateert MdF dat de subsidie zoals hij nu jaarlijks verstrekt wordt noodzakelijk is voor het halen van de in dit beleidsplan geformuleerde doelstellingen. Ook is de fondsvorming een integraal onderdeel van het cultureel ondernemerschap dat de afgelopen 10 jaar tot de exceptionele ontwikkeling van MdF heeft geleid. Afsluitend wil MdF nogmaals stellen dat deze wijze van fondsvorming en begroten gebruikelijk is bij vergelijkbare museale instellingen en als wenselijk gezien wordt.

Museum de Fundatie zet aan om in lijn met het voorliggende beleidsplan de komende jaren zijn activiteiten te ontplooiën in dezelfde goede samenwerking met Overijssel en Zwolle, die de afgelopen jaren heeft gekenmerkt. Graag sluit ik af met een blik op de toekomst die binnen de looptijd van dit beleidsplan voorbereid maar mogelijk niet geheel gefinaliseerd wordt. Doordat de activiteiten van MdF zo breed zijn geworden en de collecties onder het beheer van het museum zowel in aantal als in kwaliteit een enorme sprong hebben gemaakt richten we onze blik op een uitbreiding van onze museumfaciliteiten, zodat we nog meer kunnen bijdragen aan het cultureel klimaat, de slagkracht van de kunst en het ontwikkelen van talent in Overijssel en Zwolle.

Ralph Keuning
directeur/bestuurder Stichting Museum de Fundatie
bestuurder Stichting Hannema-de Stuers Fundatie
december 2020

Bijlagen:

1. Meerjarenbegroting 2021-2024
2. Publieksonwikkeling, benchmark en subsidie versus omzet
3. Concept tentoonstellingsprogramma 2021-2024