

Focusdocument Focusdocument

2017–2020
2017–2020

Doelstellingen en prioriteiten
voor de beleidsperiode 2017–2020

Bezoekadres

Frans Hals Museum
Groot Heiligland 62, Haarlem

De Hallen Haarlem
Grote Markt 16, Haarlem

Postadres

Postbus 3365
2001 DJ Haarlem

office@franshalsmuseum.nl
office@dehallen.nl

www.franshalsmuseum.nl
www.dehallenhaarlem.nl

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

Ten geleide

1. Museumvisie

- 1.1. Missie
- 1.2. Museumvisie
- 1.3. Synergie: het nieuwe Frans Hals Museum op twee locaties
 - a. Transhistorische programmering
 - b. Nieuwe communicatiestrategie
 - c. Fysieke aanpak beide locaties
 - d. Frans Hals Kenniscentrum
- 1.4. Het museum als partner

2. Collecties

- 2.1. Professionalisering
 - a. Centraliseren collectiegegevens + optimaliseren registratie collectie
 - b. Planmatige aanpak van werkzaamheden
 - c. Efficiënter werken
- 2.2. Online ontsluiten van de collectie
- 2.3. Waardebepaling: de Museale Weegschaal
- 2.4. Ontzamelbeleid continueren
- 2.5. Restauraties
 - a. Structureel beleid
 - b. Intensiveren samenwerking met conservatoren
 - c. Zichtbaarheid vergroten
- 2.6. Depots
 - a. Toegangsprotocollen
 - b. CHV-plan
 - c. Logistieke beheersregels
 - d. Verbetering opslag

3. Tentoonstellingen

- 3.1. Tentoonstellingsprogrammering (hoofddlijnen)
 - a. Vaststellen programmering
 - b. Jaartheme
 - c. Oude en hedendaagse kunst op beide locaties
 - d. Transhistorische programmering
 - e. Samenwerking tussen de conservatoren
- 3.2. Nieuwe collectiepresentatie

- 3.3. Vergroten zichtbaarheid collectie hedendaagse kunst
- 3.4. Transhistorische programmering
 - a. Nieuw & Oud
 - b. De Bovenkamer
 - c. Bloemen op zaal
 - d. Focustentoonstellingen
 - e. Fellowship Transhistorical Curating

Tentoonstellingsprogramma 2017–2020

4. Kennis en innovatie

- 4.1. Frans Hals Kenniscentrum
- 4.2. Wetenschappelijk onderzoek
 - a. Conservatoren
 - b. Restauratieatelier
 - c. Fellowship Transhistorical Curating
- 4.3. Publicatiebeleid
 - a. Frans Hals Kenniscentrum
 - b. Oeuvrecatalogus Claus Grimm
 - c. Readers Transhistorisch Museum
 - d. TOON

5. Marketing en communicatie

- 5.1. Huidige bezoekerspopulatie
- 5.2. Doelstellingen
 - a. Kwantitatief
 - b. Kwalitatief
 - c. Professionalisering
- 5.3. Strategie
 - a. Naam en huisstijl
 - b. Transitiefase
 - c. Meerjarig communicatieplan
- 5.4. Doelgroep buitenlandse toeristen
- 5.5. Doelgroep families
- 5.6. Communicatie
 - a. Corporate communicatie
 - b. Afbouwen gedrukte communicatiemiddelen
 - c. Online communicatiestrategie
 - d. Menselijke maat en meerstemmigheid
 - e. Tweetaligheid

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

Vervolg

6. Publieksbegeleiding en educatie

Publieksbegeleiding

- 6.1. Doelstellingen Publieksbegeleiding
 - a. Kwalitatief publieksonderzoek
 - b. Diversificatie
 - c. Meerstemmigheid
 - d. Meer nadruk op audiotours en film
 - e. Interactie met de bezoeker
 - f. Collectie online
- 6.2. Publieksactiviteiten

Educatie

- 6.3. Doelstellingen educatie
 - a. Familieaanbod op beide locaties
 - b. Groei van het aantal scholieren
 - c. Verbetering voorzieningen
 - d. Publieksonderzoek
 - e. Professionalisering

7. Bedrijfsvoering en financiën

Bedrijfsvoering

- 7.1. Personeelsbeleid (HR)
 - a. Professionalisering
 - b. Loopbaanbeleid
 - c. Verkennen cao-mogelijkheden
- 7.2. Duurzaamheid
- 7.3. Beheer gebouwen
- 7.4. Aanpassing gebouwen
- 7.5. Digitaal archiveren

Financiën

- 7.6. Doelstellingen
 - a. Vergroten eigen inkomsten
 - b. Spreiding eigen inkomsten
- 7.7. Fondsenwerving en relatiebeheer
 - a. Fondsenwerving: jaarlijks gemiddeld € 300.000,-
 - b. Particuliere werving: minstens € 125.000,- in 2020
 - c. Bedrijven: sponsoring op projectbasis en werving hoofdsponsor
 - d. Zaalverhuur: vanaf 2019 minimaal € 45.000,-
 - e. Duurzaam relatiebeheer

Ten geleide Ten geleide

Dit document biedt een overzicht van de doelstellingen en prioriteiten van het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem voor de beleidsperiode 2017–2020.

Bij haar aantreden in 2014 presenteerde Ann Demeester een nieuwe inhoudelijke Museumvisie waarin inhoudelijke ambities (het Transhistorische Museum, Het Frans Hals Kenniscentrum, een globalistische kijk op de Gouden Eeuw) gekoppeld werden aan operationele doelstellingen (verdere professionalisering van de organisatie en internationalisering).

Medio 2016 heeft er een inventarisatie plaatsgevonden waarbij alle afdelingen hun behoeften en ambities voor de komende beleidsperiode kenbaar hebben gemaakt. Enerzijds zijn deze afgeleiden van de nieuwe Museumvisie waarin het Frans Hals Museum en De Hallen Haarlem verregaand worden geïntegreerd, zowel voor als achter de schermen. Anderzijds komen deze behoeften en ambities voort uit de reguliere bedrijfsvoering. In samenspraak met de afdelingen en het Management Team heeft de Directie vervolgens de verschillende doelstellingen bepaald.

De hoofddoelstellingen voor de beleidsperiode 2017–2020 laten zich als volgt samenvatten:

inhoudelijk gemotiveerd

- Synergie tussen Frans Hals Museum en De Hallen Haarlem, deze komt tot uiting in:
 - a. transhistorische programmering;
 - b. nieuwe communicatiestrategie;
 - c. fysieke aanpak beide museumlocaties;
- Oprichting Frans Hals Kenniscentrum;

operationeel

- Verdere professionalisering van de gehele organisatie;
- Verduurzamen van de financiering.

De functie van dit focusdocument is tweërlei. Intern geldt het als richtinggevend hulpmiddel. Daarnaast dient het om de toezichthouders en belangrijke externe *stakeholders*, met name de Gemeente Haarlem, te informeren over de voortgang van de beleidsvorming. In die zin kan het document gelezen worden als een addendum op het Beleidsplan 2016, dat meer beschrijvend van aard is. In 2017 wordt het definitieve Beleidsplan 2017–2020 opgesteld, dat een meer gedetailleerde uitwerking van dit document zal zijn.

Ten geleide Ten geleide

Hoewel ze zijn toegespitst op de eigen ambities en behoeften van het museum, sluiten de doelstellingen voor 2017–2020 naadloos aan bij de speerpunten die de gemeente heeft neergelegd in de Cultuurnota Haarlem 2013–2020: topkwaliteit, artistieke zeggingskracht en innovatie, ondernemerschap, toeristische wervingskracht en regionale samenwerking. Daarbij vindt het museum het van belang het lokale kunstecosysteem te versterken waar mogelijk.

Het museum is zich ervan bewust dat niet alle doelstellingen behaald kunnen worden met de huidige bezetting en beschikbare financiële middelen. Per beleidsterrein wordt daarom bezien welke noden en mogelijkheden er zijn.

De Directie toont zich dankbaar voor de inzet van de medewerkers en toezichthouders om zorg te dragen voor een programmering en dienstverlening van hoogwaardige kwaliteit, zoals men van ons museum gewend is.

Ann Demeester
directeur

Denise de Boer
adjunct-directeur

Museumvisie Museumvisie

Het beleid voor de periode 2017–2020 vloeit voort uit de vernieuwde Museumvisie, zoals die is opgesteld door Ann Demeester bij haar aantreden als directeur. Hierin staat de synergie tussen het Frans Hals Museum en De Hallen Haarlem centraal. Doel is om de sterkten van beide musea te bundelen – de unieke collecties 16^e- en 17^e-eeuwse, moderne en hedendaagse kunst in combinatie met de uitzonderlijke historische locaties – en de zwaktepunten te ondervangen – met name het wat saaie en stoffige imago van het Frans Hals Museum en het ontoegankelijke en ongastvrije karakter van De Hallen Haarlem.

In de afgelopen twee jaar zijn hiertoe al de nodige voorbereidingen getroffen en in de beleidsperiode 2017–2020 wordt hier uitvoering aan gegeven.

In het Beleidsplan 2016 is een uitgebreide versie van deze Museumvisie opgenomen. Onderstaand worden enkele kernwaarden uitgelicht, die ook voor de hierna genoemde doelstellingen van belang zijn.

1.1. Missie

Het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem is één museum op twee locaties in het historische centrum van Haarlem. Het museum is al meer dan honderd jaar verankerd en geworteld in Haarlem en promoot sinds jaar en dag artistieke vernieuwing. Het museum toont uitzonderlijke ‘grote’ kunst op mensenmaat en zorgt ervoor dat traditie en verleden continu ‘nieuw’ worden gemaakt. Het museum is er trots op een instituut te zijn dat het erfgoed van het verleden en de toekomst samenbrengt.

Het museum stelt zich ten doel om het publiek te laten kennismaken met de ongekende bloei van de schilderkunst in de Gouden Eeuw en met internationale ontwikkelingen in de eigentijdse beeldende kunst.

Het museum gelooft dat het beheren en presenteren van vernieuwende beeldende kunst bijdraagt aan een levendige, progressieve en welvarende maatschappij. Het museum wil daarom een zo breed mogelijk publiek laten kennismaken met de toonaangevende en grensverleggende werken van voorlopers, niet alleen uit de Gouden Eeuw van Frans Hals maar ook van nu. Om zowel de 17^e-eeuwse als de hedendaagse kunstuitingen voor een breed publiek inzichtelijk te maken, worden zij zoveel als mogelijk en nodig in context getoond, met aandacht voor toonaangevende en grensverleggende voorlopers.

1.2. Museumvisie

Where Tradition Meets Tomorrow

Een kunstmuseum is een instituut voor visuele cultuur.

Het verzamelt, beheert, presenteert en onderzoekt kunstvoorwerpen als tekens van de tijd waarin ze zijn ontstaan. Het museum gaat ervan uit dat kunstenaars – toen en nu – niet louter de werkelijkheid afbeelden maar die ook anders verbeelden. Kunstenaars maken dingen en ontwikkelen ideeën om grip te krijgen op de werkelijkheid of om die te manipuleren, naar hun hand te zetten.

Een museum faciliteert in eerste instantie het kijken naar kunst.

Het kijken naar kunst is een visuele, emotionele maar ook intellectuele ervaring waarbij je hoofd, hart en hersenen gebruikt. Kunst spreekt tot het gemoed en zet aan tot denken. Kunst is altijd een ‘geschenk’, gemaakt voor een ander, geen specifieke ander maar elke ander die bereid is om te luisteren, kijken en lezen.

Kijken naar kunst(voorwerpen) vereist zelfvertrouwen.

De confrontatie met een (kunst)beeld eist aandacht maar ook geloof in je eigen vermogen om te zien en te kijken. Het vertrouwen om je te durven openstellen en het niet te weten of te begrijpen. ‘The courage to use and trust your own vision’, zoals de Amerikaanse schrijfster Siri Hustvedt het noemt. Het museum moet zijn publiek dat zelfvertrouwen geven en hem of haar in staat stellen om van bezoeker, kijker te worden.

Een museum is een kijkwijzer.

Als publieke instelling heeft een museum de taak om mensen anders te laten kijken naar, en te laten denken over kunst. Het museum heeft de opdracht om het bestaande en gevestigde te ondervragen en om steeds weer nieuwe en alternatieve perspectieven op kunst en kunstwerken te suggereren. Het museum zoekt continu naar manieren om datgene dat onzichtbaar is gebleven – uit het verleden – en nog niet zichtbaar is omdat we het niet begrijpen – uit het heden – voor het voetlicht te brengen. Dat is soms onbehaaglijk en soms weldadig.

Hoe lezen wij beelden?

Mensen leren en lezen anders dan twintig tot dertig jaar geleden. Dit komt niet alleen door het uitgebreide spectrum aan technologische hulpmiddelen dat nu mede bepaalt hoe wij de werkelijkheid zien, structureren en begrijpen. Hoe lezen wij kunstwerken in de 17^e eeuw en hoe kunnen we dat nu doen? Hoe zit de materialiteit van een beeld in elkaar, hoe is het opgebouwd? Hoe stelt 17^e-eeuwse schilderkunst ons in staat om de Bijbel en de mythen weer te kennen en hoe stelt actuele kunst ons in staat om kritischer en bewuster naar commerciële beelden te kijken? Om deze vragen te kunnen beantwoorden, ontwikkelt het museum een aanbod dat is gericht op 'visuele geletterdheid'.

Het museum is een 'betekenismachine'.

Het stelt ons in staat beelden op telkens andere wijze, vanuit verschillende invalshoeken te lezen door ze op diverse manieren – letterlijk en figuurlijk – naast elkaar te plaatsen, door andere achtergrondverhalen op de voorgrond te plaatsen, door verschillende interpretaties met elkaar te laten botsen. Het museum is een machine die voor dezelfde kunstvoorwerpen telkens weer nieuwe betekenissen genereert.

Het museum is meerstemmig.

Het museum leest het beeld op een kunsthistorische en kunstkritische manier maar kan dat ook doen op een antropologische, historische, filosofische of etnografische manier of op een subjectieve manier waarbij ongebruikelijke associaties ontstaan. Het museum moet deze verschillende vormen van interpretatie en lectuur bevorderen. Het staat aan de ene kant pal voor de 'kunsthistorische' benadering maar neemt een afwijkende 'contextuele' lezing even serieus. Het museum is in die zin polyfoon, het heeft meerdere stemmen en laat die tegelijkertijd klinken. Net als in de polyfone muziek vormen alle stemmen even belangrijke melodische lijnen. Het museum kent niet een enkele waarheid maar een veelheid aan mogelijke waarheden. Het museum onderwijst in die zin maar het verbaast, ontroert en verwondert eveneens. Het is een feitenfabriek maar ook een plek waar de verbeelding wordt geprikkeld om grillig en afwijkend te zijn.

Het museum is continu in beweging.

Rondom een vaste collectie aan werken en ideeën genereert het telkens andere betekenissen die aan tijd en plaats

gebonden zijn. Het museum verzamelt voor de eeuwigheid maar is ook een kind van zijn tijd in de manier waarop het verhalen over de collectie vertelt. Een belangrijke factor hierin is 'nieuwsgierigheid' zoals schrijfster Marina Warner het begrip definieert, als een vorm van betrokkenheid: 'het evocert de zorg die je besteedt aan wat bestaat en een bereidheid om dingen die ons dagelijks omgeven te zien als vreemd en opmerkelijk', en niet als gewoon en alledaags.

Het museum van de menselijke maat.

Het Frans Hals Museum is in alle opzichten gastvrij, op een invloende menselijke manier. Het museum is – in tegenstelling tot bijvoorbeeld het Rijksmuseum en het Louvre – geen encyclopedisch museum, maar het heeft een menselijke maat. Ondanks het feit dat het museum over twee locaties is verspreid, past het in de figuurlijke zin 'binnen de palm van een hand'. We zijn 'geen kathedraal maar een kapel'.

1.3. Synergie: het nieuwe Frans Hals Museum op twee locaties

Door een prikkelende programmering waarbij oude en nieuwe kunst worden gecombineerd, een ambitieuze make-over van de twee museumlocaties en de introductie van een geheel nieuwe, frisse huisstijl groeit het Frans Hals Museum nieuwe stijl uit tot een toegankelijk en bruisend kunstcentrum voor Haarlem en omstreken. Een plek waar je graag (thuis)komt.

Het Frans Hals Museum en De Hallen Haarlem vormen achter de schermen één organisatie, maar zijn voor de buitenwereld op dit moment nog twee verschillende entiteiten met een eigen naam, huisstijl en programmering. Bij haar aantreden heeft Ann Demeester de ambitie uitgesproken om beide musea in het huwelijk te laten treden en zo te laten uitgroeien tot hét kunstcentrum van Haarlem en omstreken.

Het museum nieuwe stijl is een gastvrije en huiselijke plek, waar de bezoeker op een plezierige, verrassende en inhoudelijk doch toegankelijke manier kennis maakt met een mix aan oude en hedendaagse kunst. Een cultuurbezoek aan Haarlem begint hier, maar het is ook de huiskamer voor kunstminnende inwoners, met lezingen en performances. Het is een plek waar men komt ter Leringhe en Vermaak. Eén museum op twee locaties waar de bezoeker terugkomt, vanwege de prachtige collectie en interessante tentoonstellingen, maar ook vanwege de prettige en comfortabele ambiance, de spannende activiteiten en vooral omdat het een plek zal zijn waar zowel de bewoner als de bezoeker van Haarlem verrassende inzichten opdoet.

De synergie tussen beide musea wordt op drie manieren benadrukt:

a. Transhistorische programmering

Het museum gelooft in (historische) continuïteit: tegenwoordige kunst krijgt pas betekenis in relatie tot de kunst

die aan haar vooraf is gegaan, de hedendaagsheid van oude kunst kan benadrukt worden door een dialoog met kunst van nu. Wat iets hedendaags maakt, is niet of het nu is gemaakt of drie eeuwen geleden maar wel of er elementen in zitten die ons iets kunnen vertellen over de huidige tijd.

Kunstenaars zijn geen wolvenkinderen. Nu niet, en driehonderd jaar geleden evenmin. Ze worden niet geboren in een culturele woestenis maar groeien op met een besef van bestaande kunstvormen, ook al refereren ze daar in hun werk niet expliciet aan. Het Transhistorische Museum is een museum dat denkt zoals een kunstenaar, dat de *artist's mind* weerspiegelt. Kunstenaars zijn vaak culturele omnivoren. Ze denken door de grenzen van tijdperken en door landsgrenzen heen. Hun interesses beperken zich niet tot ideeën en artefacten uit een bepaalde periode of een bepaalde cultuur. Ze kunnen tegelijkertijd gefascineerd zijn door 10^e-eeuwse Khmer-sculpturen uit Cambodja, het werk van de 19^e-eeuwse Hals-bewonderaar John Singer Sargent als de conceptuele werken van Marcel Broodthaers. Het museum wil de reikwijdte van dit kunstenaarsdenken weerspiegelen en associatieve verbanden leggen tussen kunstvoorwerpen en ideeën uit verschillende tijdperken en landstreken.

De transhistorische gedachte krijgt enerzijds een praktische uitwerking, gericht op publiek, door middel van tentoonstellingen en presentaties. Anderzijds krijgt het een inhoudelijke uitwerking, die met name gericht is op professionals / vakgenoten, door middel van het Fellowship Transhistorical Curating, symposia en publicaties.

b. **Nieuwe communicatiestrategie**

Het museum zet in op een nieuwe communicatiestrategie, inclusief een nieuwe naam* voor het museum, een nieuwe huisstijl en een gedeelde website die de transhistorische gedachte vangt en uitdraagt.

c. **Fysieke aanpak beide locaties**

Beide locaties ondergaan de komende jaren een fysieke transformatie. Doel is om het museum aantrekkelijker en toegankelijker te maken voor een breed publiek, en het mogelijk te maken om op beide locaties een mix van oude en nieuwe kunst te tonen.

d. **Frans Hals Kenniscentrum**

Frans Hals was een gewaardeerd en gerespecteerd schilder in de 17^e eeuw en staat nog steeds te boek als een van de drie grote meesters van de Gouden Eeuw, naast Rembrandt en Vermeer. In de 18^e eeuw kende zijn reputatie een terugval, maar in de 19^e eeuw werd hij herontdekt door een criticus-verzamelaar als Thoré-Bürger maar vooral ook door kunstenaars als Courbet, Manet, Singer Sargent en Liebermann. Frans Hals: *c'est un Moderne!* Hals is op die manier een 'transhistorisch figuur'. Zijn oeuvre verdient vanuit hedendaags perspectief meer studie en wetenschappelijke aandacht. Het Frans Hals Kenniscentrum zet daarop in (zie paragraaf 4.1.).

* Het museum wil de naam Frans Hals Museum behouden of in een nieuwe naam terug laten komen, bijvoorbeeld aangevuld met aparte benamingen voor de twee locaties.

1.4. Het museum als partner

Ten behoeve van de artistieke en publieke ambities van het museum zoekt het museum verregaande samenwerking op tal van terreinen. Op lokaal niveau werkt het museum nauw samen met culturele instellingen en organisaties. Voor de collectie hedendaagse kunst is een 'coalitie hedendaags' opgezet met onder andere Nieuwe Vide en 37PK. Uit deze samenwerking is onder andere de Haarlemse Lente voortgekomen. In het voorjaar vindt dit lange weekend vol hedendaagse kunst, gezamenlijke openingen, activiteiten van Haarlemse musea, initiatieven en galleries plaats. In 2014 werd met de G8-instellingen – de acht grote culturele instellingen in Haarlem – een start gemaakt met de cursus *Eerste Hulp bij Kunst*, bedoeld om belangstellenden kennis te laten maken met de nieuwste ontwikkelingen in verschillende kunst disciplines. Ook organiseert het museum tal van activiteiten met een groeiend aantal regionale partners waaronder het Teylers Museum en de Bibliotheek Haarlem.

Op landelijk niveau zijn de contacten met andere musea intensief. Met het Mauritshuis wordt op een bijzondere manier wetenschappelijke kennis en expertise uitgewisseld in 2015, door het detacheren van personeel. Ook wordt er intensief contact met collega-musea gehouden om dubbelingen in het verzamelbeleid te voorkomen en waar mogelijk samen aan te kopen.

Op internationaal niveau werkt het museum sinds jaar en dag samen met gerenommeerde andere kunstmusea en onderneemt het acties om zijn internationale bezoekerspotentieel te vergroten.

Wat oude kunst betreft, is in het verleden onder meer samengewerkt met de Hamburger Kunsthalle (DE), de National Gallery of Art (Washington, US), het Kunsthaus Zürich (CH) en de Dulwich Picture Gallery (Londen, UK). Daarmee wil het museum nadrukkelijk bijdragen aan de promotie van de 16^e- en 17^e-eeuwse Haarlemse schilderkunst. Internationale samenwerking draagt tevens bij aan de promotie van het museum in het buitenland en vormt de grondslag voor duurzame relaties met andere musea.

Op het gebied van hedendaagse kunst is de afgelopen jaren samengewerkt met instellingen als British Art Show (UK), de Berlijn Biënnale (DE), Grazer Kunstverein (AT), Fridericianum (Kassel, DE) en S.M.A.K. (Gent, BE). De komende jaren zal internationale samenwerking worden voortgezet en het netwerk uitgebreid, onder andere door een langjarige samenwerking met M - Museum Leuven (BE) rond het 'transhistorische museum'.

Collecties Collecties

De Afdeling Collecties heeft als taak de meer dan 20.000 objecten tellende museumcollectie in letterlijke en figuurlijke zin toegankelijk te maken voor publiek en professionals.

2.1. Professionalisering

Hoofddoel voor de gehele afdeling is inzetten op verdere professionalisering: het efficiënter inrichten van de werkprocessen en het invoeren van een planmatige aanpak. Hiermee wil de afdeling de eigen slagkracht vergroten en met een lange-termijnfocus werken. Van fundamenteel belang is daarbij de verdere digitalisering en centralisatie van collectiegegevens.

a. Centraliseren collectiegegevens + optimaliseren registratie collectie

Basis voor de gewenste professionalisering is het centraliseren van collectiegegevens. Het museum maakt daarbij gebruik van The Museum System (TMS), een registratiesysteem dat uiteenlopende functionaliteiten kent. Van elk werk worden de basisgegevens opgenomen (objectnummer, kunstenaar, titel, jaar van vervaardiging, techniek, afmetingen, herkomst en aankoopbedrag), evenals enkele afbeeldingen. Daarnaast worden van elk object gegevens met betrekking tot standplaats, conditie, conservering, handlings-instructies, verplaatsing en de tentoonstellings-geschiedenis opgenomen. Onderzocht wordt hoe aanvullende informatie (zoals beschrijvingen uit historische catalogi of zaalteksten) accuraat en efficiënt toegevoegd kan worden. Doel is om in 2020 de registratie van de gehele collectie geoptimaliseerd te hebben.

b. Planmatige aanpak van werkzaamheden

In samenhang met bovenstaande doelstelling wordt overgegaan op een meer planmatige aanpak van werkzaamheden. Daartoe worden in de komende beleidsperiode enkele deelplannen opgesteld en uitgevoerd, de belangrijkste hiervan zijn:

- een **conditie-inventarisatie**: een hernieuwde inventarisatie van de conditie van de collectie (de laatste, nagenoeg volledige registratie dateert van 1992), waarna aan de hand van een urgentiebepaling een planning van conservering en restauratie kan worden opgesteld;
- een **onderhoudsplan**: het opstellen van richtlijnen en het systematisch uitvoeren van het onderhoud van museale objecten in depot en op zaal, het museuminterieur, depotruimten en werkplaatsen;

- een **collectie registratieplan**: ter optimalisering van de collectie registratie (zie paragraaf 2.1.a);
- een **CHV-plan voor beide museumlocaties**: het nader uitwerken van het CHV-plan voor de collectie op zaal in samenspraak met het Hoofd Balie en Beveiliging; procedures om bij calamiteiten schade te beperken en de collectie veilig te stellen.

c. Efficiënter werken

Tenslotte wordt ingezet op efficiënter werken. Dit behelst ten eerste het automatiseren van terugkerende handelingen en werkzaamheden, waaronder het invoeren van een barcode-systeem met handscanners ten behoeve van de standplaatsregistratie. Daarnaast worden diverse terugkerende werkzaamheden en processen vastgelegd in protocollen, zodat deze volgens een logisch en vast stramien verlopen. Met externe partijen worden hernieuwde en duidelijke afspraken gemaakt ten aanzien van (adviesing bij) het beheer van:

- langdurige bruiklenen van externe collecties, met name de collecties Verwey en Van Looy;
- de collectie in het Haarlemse Stadhuis;
- stukken uit de eigen collectie in langdurig bruikleen bij andere instellingen (zoals het Noord-Hollands Archief);
- eventuele andere belangrijke collecties voor de Haarlemse (kunst)geschiedenis.

2.2. Online ontsluiten van de collectie

Slechts een deel van de collectie is zichtbaar in het museum zelf. Het museum heeft zich ten doel gesteld de volledige collectie te ontsluiten voor het publiek via een online database. Hiertoe wordt gebruikgemaakt van de gegevens in het registratiesysteem TMS. Inmiddels zijn al 12.000 objecten ontsloten. In 2017–2020 wordt dit uitgebreid en wordt de functionaliteit van deze digitale catalogus op enkele punten aangepast en vergroot.

2.3. Waardebepaling: de Museale Weegschaal

De bepaling van de museale (niet financiële) waarde van de collectie vindt nu nog plaats volgens de A-D-classificatie. Deze is met name geschikt voor de beoordeling van kunst-

werken, maar in mindere mate toepasbaar op andere museale objecten. In de beleidsperiode 2017–2020 wordt daarom een complementair waardebepalingsstelsel toegepast: de Museale Weegschaal. In deze methodiek, die is ontwikkeld door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE) in samenwerking met enkele musea, ligt een grotere nadruk op contextuele informatie zoals gebruikswaarde en cultuurhistorische betekenis. De afdeling verkent vanaf 2017 hoe deze systematiek eventueel geïmplementeerd kan worden; de beoordeling van de deelcollectie moderne keramiek dient daarbij als pilot. In 2020 volgt een evaluatie van dit waardebepalingsstelsel en wordt besloten of en hoe dit stelsel door het museum blijvend zal worden ingezet.

2.4. Ontzamelbeleid continueren

In 2017–2020 wordt een vervolg gegeven aan het ontzamelbeleid (zoals beschreven in het Beleidsplan 2016). Eind 2017 eindigt het contract van de huidige projectmedewerker Ontzaming, een aanstelling die via een additionele toelage wordt gefinancierd. Na haar vertrek is geen budgettaire ruimte om een vervangend projectmedewerker aan te stellen.

2.5. Restauraties

Het restauratieatelier van het museum geniet internationale bekendheid. De zorgvuldige en deskundige wijze waarop complexe restauratieprojecten worden uitgevoerd, ontvindt veel waardering in binnen- en buitenland. Het voornaamste huidige project is de restauratie van Hals' drie Regentenstukken; deze is eind 2017 afgerond. Voor de komende beleidsperiode gelden de volgende doelstellingen:

- Invoeren van een structureel conserverings- en restauratiebeleid – in plaats van een incidentele aanpak (ingegeven door programmering, verwerving, sanering of urgentie). Uit de conditie-audit volgt een meerjarenplanning voor de afdeling, gebaseerd op een redelijke verhouding tussen wat nodig en wat gewenst is.
- Intensiveren samenwerking tussen restauratoren en conservatoren: kunsthistorisch en materiaal-technisch onderzoek zijn complementair bij aankopen, restauratie, tentoonstellingen en onderzoeksprojecten.
- Zichtbaarheid vergroten van het restauratieatelier, via communicatiekanalen van het museum, door middel van publieksinformatie (tekst, beeld, film, rondleidingen) en wetenschappelijke publicaties.

2.6. Depots

Het museum streeft naar een zo toegankelijk mogelijke collectie in de depots* en zet in op het verbeteren van de dienstbaarheid van de depots voor zowel interne als externe partijen. Hiertoe zijn duidelijke regels en richtlijnen vereist. Op dit moment heeft het museum geen volledig depotbeleid. Het opstellen en implementeren van een depotbeleid voor het museum, zowel voor de fysieke depots als het digitale E-depot, is daarom een prioriteit voor de afdeling. Daartoe worden de volgende maatregelen genomen:

- Het opstellen van **toegangsprotocollen** voor personeel en gasten: wie mag er naar binnen, onder welke voorwaarden, en wie mag welke handelingen verrichten in het depot – dit hangt samen met beveiliging, BHV / CHV en functiemandatering.
- Het opstellen van een **CHV-plan** voor alle depotfaciliteiten (zowel intern als extern), in samenspraak met het Hoofd Balie en Beveiliging: procedures om bij calamiteiten schade te beperken en de collectie veilig te stellen.
- Opstellen van **logistieke beheersregels** ten aanzien van langdurige bruiklenen en bewaarnemingen voor externe partijen en implementeren van fysieke aanpassingen hiervoor in depot.
- Verbetering opslag** in alle depotruimten (capaciteit, inrichting, voorzieningen en toegankelijkheid); minimaliseren gebruik externe depotfaciliteiten (containers) en het voorzien in een duurzame oplossing voor beheer en opslag van objecten buiten het gebouw.

* Overzicht van de verschillende depotruimten:

Interne depotruimte, locatie Groot Heiligland, onderverdeeld in:

- Depot Oost;
- Depot Zuid;
- Depot Collectie Van Looy;
- Depot Prentenkabinet;

Externe depotruimten:

- Depot Firma Hizkia Van Kralingen (Den Haag): Collectie fotografie;
- Depot Firma Kortmann (Hoofddorp): Collectie Verwey;
- Tijdelijke opslag in containers, Firma Baars (Heemstede-Aerdenhout): verschillende objectgroepen;
- E-depot Stichting LIMA (Amsterdam): Collectie digitale / audiovisuele kunst.

Tentoonstellingen Tentoonstellingen

Het museum presenteert verschillende typen tentoonstellingen waarin hedendaagse en oude kunst centraal staan. Van kleinschalige presentaties van nieuwe aanwinsten, speciale interventies en kunst in opdracht, solotentoonstellingen met hedendaagse kunstenaars die urgente ontwikkelingen in de hedendaagse kunst laten zien, tot signalerende groepstentoonstellingen waarin een actueel onderwerp aan de orde wordt gesteld en grote tentoonstellingen waarin collectiewerken in een breder actueel, kunst-historisch of ander contextualiserend verband worden geplaatst.

Een inhoudelijke onderbouwing van het tentoonstellingsprogramma is neergelegd in het Beleidsplan 2016 en zal als bijlage worden toegevoegd aan het Beleidsplan 2017–2020. Onderstaand een overzicht van de verschillende doelstellingen ten aanzien van de tentoonstellingsprogrammering.

3.1. Tentoonstellingsprogrammering (hoofdlijnen)

- a. De **programmering** van tijdelijke tentoonstellingen wordt vastgesteld in overleg tussen de conservatoren en de Directie. Waar nodig worden daar ook medewerkers van het restauratieatelier / de afdeling Collecties bij betrokken. In de regel wordt voor elke (middel)grote tentoonstelling een jaar op voorhand een projectteam geformeerd dat de uitvoering begeleidt. Hoewel de tentoonstellingsprogrammering voor 2017–2020 op hoofdlijnen vaststaat, is er nog enige ruimte voor kleinere presentaties – voornamelijk van hedendaagse kunst.
- b. Vanaf 2016 werkt het museum met een **jaartheme** dat als een rode draad door het programma aan tentoonstellingen en activiteiten heen loopt en met een losse rijgsteek verschillende programmaonderdelen aan elkaar verbindt. Dit jaartheme signaleert voor de bezoeker herkenningspunten in een zeer divers programma. In 2017 fungeert ‘Humor’ als jaartheme, in 2018 is dat ‘Herhaling en verschil – invloed en originaliteit’, in 2019 wordt geopteerd voor ‘Het alledaagse – de hedendaagsheid der dingen’ en in 2020 voor ‘Mythe’.
- c. Om de synergie, die het museum ‘nieuwe stijl’ kenmerkt, te benadrukken is het museum voornemens op **beide locaties oude en hedendaagse kunst** te tonen. Het automatisme dat oude kunst wordt getoond in de locatie Groot Heiligland en hedendaagse kunst aan de Grote Markt, wordt daarmee doorbroken. Per presentatie wordt bepaald welke locatie passend is. Kanttekening daarbij: omdat de locatie Groot Heiligland zowel qua klimaatomstandigheden als qua decor

het meest geëigend is om oude (schilder)kunst te tonen, zal daar het accent op blijven liggen. Voor het museum geldt heldere communicatie met de bezoeker als speerpunt: duidelijk moet zijn welke presentatie waar te zien is.

- d. Sinds 2014 werkt het museum aan een **transhistorische programmering** waarbij wordt gestreefd naar een verplechting van de tentoonstellingen oude en hedendaagse kunst op inhoudelijk niveau. Belangrijke leidraad daarbij is historische continuïteit: hoe is het heden verbonden met het verleden? Wat heeft kunst van nu te maken met kunst van toen? Deze transhistorische gedachte is richtinggevend, niet zaligmakend. Kunstwerken uit verschillende perioden worden samen getoond waar dat kan, en gescheiden waar dat nodig is.
- e. In de komende beleidsperiode wordt de **samenwerking** tussen de conservatoren van de verschillende deelcollecties gestructureerd en geïntensiveerd, in de vorm van collectief overleg (eens in de zes weken), brainstorms (2-3 per jaar) en informele conservatorenlunches.

3.2. Nieuwe collectiepresentatie

De locatie Groot Heiligland zal vanaf het voorjaar van 2019 plaats bieden aan het nieuwe collectieverhaal. Deze presentatie zal in de jaren erna te zien blijven en is erop gericht om de specifieke kwaliteiten van de collectie, die in belangrijke mate het karakter en de identiteit van het museum bepalen, zo overtuigend mogelijk naar voren te brengen. In de opstelling voert oude kunst de boventoon, daarbij worden moderne en hedendaagse accenten aangebracht. De nieuwe collectiepresentatie is **dynamisch van opzet**: er is een centraal collectieverhaal en dat wordt op wisselende manieren uitgewerkt.

Centraal in dit verhaal staat de figuur van Frans Hals: zijn werk en zijn invloed. De schilder geldt daarbij als personificatie van de vernieuwingsdrang en artistieke uniciteit die

aan de basis liggen van deze unieke periode in de Hollandse kunstgeschiedenis. Door zijn tijdgenoten werd Hals al gezien als een voorloper; zijn losse, pasteuze verftoets vond later weerklank bij toonaangevende 19^e-eeuwse kunstenaars. Hals' positie als voorloper dient als prisma om naar de hedendaagse kunst te kijken. Het centrale verhaal over Hals biedt ook de gelegenheid andere perspectieven te openen, om zo de gewenste 'meerstemmigheid' te realiseren.

Uit logistieke overwegingen – in samenhang met de overige tentoonstellingsprogrammering op deze locatie – zal de opstelling van de collectiepresentatie geregeld aangepast moeten worden. Het museum ziet dit niet als probleem maar als een kans om deze op te frissen en nieuwe accenten te leggen. Dit vergroot tevens de aantrekkelijkheid van het museum voor trouwe bezoekers.

3.3. Vergroten zichtbaarheid collectie hedendaagse kunst

De Hallen Haarlem functioneerde de afgelopen jaren met het ritme en de dynamiek van een 'Kunsthalle'. Het museum toonde op deze locatie nieuw werk van hedendaagse kunstenaars, waarbij op het scherpst van de snede werd geprogrammeerd en waarbij *mainstream* ontwikkelingen en trends in de hedendaagse kunst meer werden becommentarieerd dan gevolgd. Deze manier van programmeren leidde er echter toe dat de zichtbaarheid van de eigen collectie actuele kunst in het geding kwam.

In 2017–2020 stelt het museum zich ten doel de zichtbaarheid van de collectie hedendaagse kunst te vergroten, onder meer door enkele hedendaagse werken uit de eigen collectie deel te laten uitmaken van de nieuwe, vaste opstelling rond Frans Hals op de locatie Groot Heiligland. Tevens zal geëxperimenteerd worden met het tonen van de collectie film- en videokunst op diverse niet-museale locaties, eerst in Haarlem en vervolgens daarbuiten.

3.4. Transhistorische programmering

De programmering kent enkele terugkerende formats waarin de transhistorische gedachte tot uitdrukking komt:

- a. Onder de noemer **Nieuw & Oud** krijgen kunstenaars de opdracht om hun relatie tot de 16^e- en 17^e-eeuwse kunst te visualiseren. Ze zijn daarbij niet gebonden aan een specifiek medium. Dit resulteert in site-specifieke nieuwe werken en tentoonstellingen waarbij kunstenaars en curatoren gebruik maken van de collecties van het museum in de breedste zin van het woord.
- b. In 2016 start de nieuwe reeks **De Bovenkamer** waarbij afwisselend een fictieschrijver en een striptekenaar – in samenwerking met de Stripedagen – de kans krijgen om op

basis van het jaarthema een ongebruikelijke collectiepresentatie met verhaal te maken in het zogenaamde glazen paviljoen in de nok van het gebouw aan de Grote Markt. Ook zij maken hierbij zowel gebruik van historische artefacten als van moderne kunstwerken.

- c. De jaarlijkse **Bloemen op zaal**-presentatie op de locatie Groot Heiligland krijgt telkens een hedendaagse component. In 2016 realiseerden studenten van de Gerrit Rietveld Academie, Afdeling Keramiek, een reeks unieke nieuwe vazen die geïnspireerd waren op de collecties en het interieur van het museum. In 2018 wordt uitgekeken naar samenwerking met een nieuwe partner zoals bijvoorbeeld de Design Academy.
- d. **Focustentoonstellingen**: om de twee jaar, startend in 2017, nodigt het museum een externe gastcurator uit om de Gouden Eeuw te benaderen vanuit 'globalistisch' perspectief. Welke relaties onderhield Nederland met de wereld in de 16^e en 17^e eeuw? Welke handelsrelaties en welke koloniale machtsverhoudingen hadden invloed op leven en kunst in het Nederland van die tijd? In 2017 wordt het spits afgebeten door Thijs Weststeijn (verbonden aan het Centrum voor Erfgoed en Identiteit aan de uva). In de tentoonstelling 'Barbaren en Wijsgeren' onderzoekt hij de wederzijdse beeldvorming tussen Nederland en China in de 17^e eeuw, aan de hand van elementen uit de museumcollectie. Aan deze Focustentoonstellingen wordt telkens ook een hedendaagse kunstcomponent gekoppeld.
- e. In het najaar van 2017 zal in beide museumlocaties een tentoonstelling worden gepresenteerd die ingaat op de (post)koloniale machtsverhoudingen in de 17^e en 21^e eeuw. Dit is de eerste presentatie die voortkomt uit het **Fellowship Transhistorical Curating**. Het museum hoopt deze pilot in de komende jaren met behulp van externe financiering verder te zetten en tweejaarlijks een project van een Fellow te realiseren.

Tentoonstellings- programma 2017–2020

Tentoonstellings programma 2017–2020

Versie: september 2016

Frans Hals wordt sinds jaar en dag ‘meester van de lach’ genoemd. Als geen andere schilder uit de Gouden Eeuw wist hij in zijn portretten een levendigheid aan te brengen waardoor het lijkt alsof zijn modellen zomaar vanuit het verleden naar het nu kunnen stappen. Meer nog, Hals durfde als een van de weinigen in de 17^{de} eeuw (volkse) figuren met een gulle lach te schilderen, met de tanden bloot. Vrolijkheid en scherts namen een prominente plaats in, in zijn genreschilderijen. Na Hals hebben kunstenaars humor vaak en veelvuldig als middel of methode gekozen. In het tentoonstellingsprogramma 2017 duikt ‘ernst en luim’ in vele vormen op. De Zomertentoonstelling illustreert hoe kunstenaar in de moderne tijd humor als inspiratiebron hanteert vanuit het fenomeen ‘Dada in Haarlem’. De Oude Kunst tentoonstelling ‘De kunst van het lachen’ onderzoekt de volle breedte en diepte van de zeventiende-eeuwse beeldgrappen. Dat humor ook zijn kwalijke kanten kent en kan leiden tot stereotypering blijkt uit de Focustentoonstelling ‘Barbaren en Wijsgeren’. Net zoals de tentoonstelling ‘A Global Table’ biedt deze presentatie een ‘globalistische blik’ op de Gouden Eeuw, welke relaties had Nederland in die hoogtijperiode met de wereld. Hoe bepalend waren die handels – en koloniale relaties voor het dagelijks leven en de kunst?

Evelyn Taocheng Wang – Allegory of Transcience

Locatie: de Hallen Haarlem

Curator: Xander Karskens

Data: 21 januari – 7 mei 2017

De eerste museale solotentoonstelling van Evelyn Taocheng Wang (1981, Chengdu) vertrekt vanuit haar fascinatie voor Nederlandse schilderkunst uit de Gouden Eeuw. Tijdens haar jeugd in China fungeerde die Hollandse kunst als pars pro toto voor de hele Westerse kunstgeschiedenis. Wang verbindt persoonlijke herinneringen en fantasieën aan grotere thema's als culturele en seksuele identiteit en exotisme, en werkt die uit in performances, schilderijen en video's. In deze tentoonstelling reflecteert de kunstenaar op de geschiedenis van Haarlem als plek voor vernieuwing in de 17^e eeuwse schilderkunst, aan de hand van de representatie van het menselijk lichaam en clichés rond de ‘mannelijke blik’. Wang breidt haar domein uit tot in het Frans Hals Museum waarin ze met de videoreeks ‘???’ een exotiserende blik op de Waddeneiland werpt in het kader van de projectreeks ‘Nieuw en Oud’.

Kasper Bosmans

Locatie: de Hallen Haarlem

Curator: Xander Karskens

Data: 21 januari – 7 mei 2017

De jonge Belg Kasper Bosmans (1990, Lommel) maakt speels-elegante objecten en schilderijen waarin hij zijn interesse in lokale folklore en sociaal-historische anecdotes op een intuïtieve manier combineert met het symbolisch potentieel van materialen. Als een artistiek antropoloog combineert Bosmans op een associatieve manier verhalen en legendes uit verschillende culturele en historische contexten. Hij versmelt deze tot speculatieve nieuwe mythologieën voor onze onttoverde wereld. In deze tentoonstelling reageert Bosmans op verborgen geschiedenissen in de collecties van het museum.

Richard Tuttle

Locatie: de Hallen Haarlem en Frans Hals Museum

Curator: Ann Demeester

Data: 21 januari – 7 mei 2017

Het minimale, sensitieve en soms sensuele gebaar. Dat is het handelsmerk van de Amerikaanse kunstenaar Richard Tuttle (Rahway, New Jersey, US, 1941). Met een minimaal aantal 'povere' materialen – van papier en karton, tot draad en textiel – realiseert hij sculpturen en schilderijen die in hun woordeloos zijn duizend talen spreken. Wie niet beter weet, zou Tuttle een formalist noemen. Het is immers niet meteen duidelijk welke thema's hij met en door zijn werk aanraakt. Zijn oeuvre is echter doordrongen van het feit dat kunst 'voeding' moet zijn voor het innerlijke leven van de mens. Voor de historische Vleeshal aan de Grote Markt ontwikkelt Tuttle een nieuwe, voor zijn doen zeer monumentale plafondsculptuur die inspeelt op de geschiedenis van het 17^{de} eeuwse Haarlem als de Hollandse stad waar damast en zijde van de hoogste kwaliteit werden geproduceerd.

Barbaren en wijsgeren.

Beelden van China in de Gouden Eeuw

Locatie: Frans Hals Museum

Gastcurator: Thijs Weststeijn

Data: 25 maart – 28 augustus 2017

Tegenwoordig kijken veel Europeanen met een mengeling van verbazing en bewondering naar China. 'Made in China' is een onmisbaar onderdeel van ons dagelijks leven. Het beeld van het land is echter minder concreet: de Chinese tradities, staatsvorm, literatuur en filosofie zijn niet altijd even makkelijk in te passen in het Westerse wereldbeeld. Deze situatie is vergelijkbaar met de zeventiende eeuw, toen Chinese producten voor het eerst een alledaags onderdeel van Nederlandse huishoudens werden en rijk geïllustreerde boeken over China ongekend populair bleken. Tegelijkertijd strookte nieuwe kennis lang niet altijd met oude aannames over het mythische Rijk van het Midden. Stereotypes over China bleven stug overeind: vele zelfs tot op de dag van vandaag. In China zelf was sprake van een vergelijkbare dynamiek die terug te voeren is op de eerste ontmoetingen met Nederlanders. Als 'roodharige barbaren' wekten ze op hun beurt verwondering. De tentoonstelling en bijbehorende catalogus *Barbaren en Wijsgeren* belichten deze veelzijdige culturele uitwisseling en de dynamiek van stereotypering tussen beide landen in de Gouden Eeuw met uitlopers naar het nu.

Bloemen

Locatie: Frans Hals Museum – De Hallen Haarlem

Data: 25 maart – 21 mei 2016

'Echte' bloemen en boeketten op zaal die huiselijkheid in het museum introduceren. Studenten van de Rietveld Academie realiseren nieuwe vazen die geïnspireerd zijn door de tentoonstelling *Barbaren en Wijsgeren*.

Humor in de moderne en hedendaagse Nederlandse kunst

Locatie: De Hallen Haarlem

Curator: Antoon Erfstemeijer

Data: 20 mei – 10 september 2017

Humor heeft binnen de kunstgeschiedenis altijd een rol gespeeld. In de 16^{de} eeuw profileerden Pieter Brueghel en Jeroen Bosch zich met geestige schilderijen, terwijl in de 17^{de} eeuw figuren als Jan Steen en Frans Hals vrolijkheid en scherts uitbeeldden – al dan niet moralistisch bedoeld. Maar vooral vanaf het begin van de 20^{ste} eeuw verwierf humor een steeds prominenter plaats binnen de kunst. Niet alleen door de grote bloei die politieke karikaturen, cartoons en beeldverhalen doormaakten. Vooral binnen de autonome beeldende kunst namen steeds meer kunstenaars de kracht van humor serieus. Absurdisme, scherts, satire en andere humoristische uitingsvormen zorgden voor een nieuwe, frisse wind binnen de vaak al te ernstige en hoogdravende kunstwereld. Baanbrekend waren vooral de Dada-beweging en de surrealisten aan het begin van de 20^{ste} eeuw. Deze effenden mede de weg voor Fluxus (jaren 1960), alsook voor latere beeldende en conceptuele kunstuitingen waarin gezocht werd naar nieuwe waarden en dimensies binnen de kunst. Zeker tegenwoordig is humor vaak even sterk aanwezig in de kunst als ernst. De omvangrijke tentoonstelling in De Hallen Haarlem laat vele sprankelende voorbeelden zien van humorvolle Nederlandse kunst uit de afgelopen 100 jaar: schilderijen, grafiek, fotografie, films en ruimtelijke werken.

A Global Table

Locatie: De Hallen Haarlem en Frans Hals Museum

Curator: Abigail Winograd

Data: 23 september 2017 – 7 januari 2018

In het kader van de Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem Fellowship Transhistorical Curating

Op beide locaties van Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem vindt de tentoonstelling A Global Table plaats, die is samengesteld door Curatorial Fellow Abigail Winograd. Vertrekpunt voor deze transhistorische tentoonstelling, waarin oude en nieuwe kunst zij aan zij wordt gepresenteerd, is de collectie 17^e eeuwse stillevens van het museum. A Global Table stelt een alternatieve lezing van deze werken voor: het stilleven als document van de geschiedenis. Welke koloniale en handelsrelaties presenteren de op de stillevens afgebeelde voedselproducten? Wat zeggen deze over de groeiende overzeese macht van de Republiek, en welke sociale en culturele gevolgen had de Hollandse expansiedrift? Winograd combineert luisterrijke stillevens uit de Gouden Eeuw met werken van hedendaagse kunstenaars die een interesse hebben in globalisering en welke concrete effecten dit fenomeen heeft op het dagelijkse leven.

De Kunst van het lachen

Humor in de Gouden Eeuw

Locatie: Frans Hals Museum

Curator: Anna Tummers i.s.m. Elmar Kolfin

Data: 11 november 2017 – 18 maart 2018

Zelden zijn meer humoristische schilderijen gemaakt dan in de Nederlandse Gouden Eeuw. De welvaart en een nieuw koperspubliek stimuleerden schilders om een enorme variëteit aan beeldgrappen te bedenken. Ondeugende kinderen, dwaze boeren, malle dandy's en drinkebroers, kwakzalvers, koppelaars, luie dienstmeiden en lustige dames – ze figureren in grote getalen in topstukken uit de Gouden Eeuw.

De humor die in de werken besloten ligt moet voor tijdgenoten gemakkelijk herkenbaar zijn geweest.

Nu – eeuwen later – zijn de beeldgrappen lastiger te ontrafelen. Met name in de afgelopen 15 jaar is veel nieuw onderzoek gedaan, en beginnen we zicht te krijgen op de volle breedte en diepte van de zeventiende-eeuwse beeldgrappen. Deze tentoonstelling biedt voor het eerst een overzicht van humor in de 17^e eeuwse schilderkunst. De presentatie omvat circa 60 topstukken uit binnen- en buitenland van de hand van schilders als Rembrandt, Frans Hals, Jan Steen, Gerrit van Honthorst en Judith Leyster.

2018

Jaarthema: 'Herhaling en verschil – invloed en originaliteit'

'Huwelijksjaar' waarin de synergie wordt gerealiseerd

HELE JAAR

DE BOVENKAMER: een striptekenaar i.s.m. Stripdagen inclusief verhaal voor het museum

EXPERIMENT: Collectieopstelling met transhistorisch perspectief en focus op Frans Hals

Voorjaar

EVENT: 'Huwelijksvoltrekking' Frans Hals Museum en De Hallen Haarlem

FRANS HALS MUSEUM: Transformatie locatie

BLOEMEN: opdracht aan Design Academy (o.v.b.)

NIEUW EN OUD: Wael Shawky / Samson Kabalu / Stan Douglas / Ellen Gallagher

HALS TE GAST

Zomer

ZOMER THEMATENTOONSTELLING:

Virtuozen / Vakmanschap / De meestertoets

Najaar

OUDE KUNST: Frans Hals en de Modernen

NIEUW EN OUD: Lynette Yiadom-Boakye /

John Baldessari / Melanie Bonajo / Olivier Laric / David Shutter / Michael Borremans

PROJECT: Symposium transhistorische praktijken

2019

Jaarthema: 'Het alledaagse
– de hedendaagsheid der dingen'

HELE JAAR

VERNIEUWDE COLLECTIEPRESENTATIE

DE BOVENKAMER: een romanschrijver

FOYER: Nieuw educatieproject

Voorjaar

FOCUS: Globalistisch perspectief op de Gouden Eeuw
– Nederland in de wereld –

BLOEMEN

NIEUW EN OUD: Cao Fei / Eric de Vroedt

HALS TE GAST:

DE HALLEN: Transformatie locatie – Collectie on tour
(o.v.b.)

Zomer

ZOMER THEMATENTOONSTELLING:

Stilleven / Vreselijke Schoonheid versus het
banale / Verstillig

Najaar

FELLOWSHIP TRANSHISTORICAL CURATING: project
door gastconservator/fellow

OUDE KUNST: Nader te bepalen – diverse opties

NIEUW EN OUD: Manuel Graf / Hans Aarsman /

Nedko Solakov

GROEPSTENTOONSTELLING: Tremendous Trifles

2020

Jaarthema: 'Mythe'

HELE JAAR

CENTRALE COLLECTIEPRESENTATIE

DE BOVENKAMER: een striptekenaar i.s.m. Stripdagen

Voorjaar

BLOEMEN

NIEUW EN OUD: Victor Burgin / Adrian Piper

COLLECTIEPRESENTATIE

HALS TE GAST

Zomer

ZOMER THEMATENTOONSTELLING:

De Mythische Berg

Najaar

NIEUW EN OUD: Triple Candy

OUDE KUNST: Frans Hals / Niet Frans Hals

PROJECT: Symposium transhistorische praktijken

Tentoonstellings-
programma 2017–2020
Tentoonstellings
programma 2017–2020

Kennis en innovatie

Kennis en innovatie

Een belangrijk element binnen de nieuwe Museumvisie is het duurzaam uitbouwen van de wetenschappelijke taak van het museum. Het wetenschappelijke onderzoek brengt kennis en innovatie voort. Het is een gemeenschappelijke inspanning en beperkt zich daarom niet tot één afdeling.

Binnen het domein Kennis en Innovatie onderscheidt het museum twee hoofdthema's: het kunst- en cultuurhistorische onderzoek naar het werk van Frans Hals en het transhistorische museum. De resultaten worden met het publiek en professionals gedeeld door middel van publicaties, museale presentaties en kennisbijeenkomsten.

4.1. Frans Hals Kenniscentrum

Vanaf de zomer van 2016 ontwikkelt het museum – in samenwerking met diverse partners in binnen- en buitenland – het Frans Hals Kenniscentrum.

Als museum dat vernoemd is naar Frans Hals en de grootste collectie van zijn schilderijen bezit, is het een logische stap om niet alleen de presentatie van zijn werk te verzorgen, maar ook een diepte-investering te doen in onderzoek naar zijn oeuvre en leven. In de nieuwe Museumvisie is dan ook de ambitie uitgesproken om binnen de wetenschappelijke wereld een belangrijke en duurzame positie in te nemen door een aan Hals gewijd kenniscentrum op te richten, met een tweevoudige missie: bestaand onderzoek bundelen en nieuw onderzoek stimuleren. Met het Frans Hals Kenniscentrum wordt het museum dé plek waar wereldwijd de meeste expertise, kennis en onderzoek over het werk van Frans Hals wordt verzameld en actief bijgehouden.

Dit gebeurt vanuit drie uitgangspunten:

Historisch – alle kennis over Frans Hals' werk wordt verzameld in één (digitale) database en voortdurend uitgebreid met nieuw en internationaal onderzoek;

Inhoudelijk – het (polemisch) oeuvreonderzoek naar Frans Hals wordt gesynthetiseerd, waardoor nieuwe inzichten zullen ontstaan;

Restauratie – het museum heeft via zijn restauratieatelier een enorme expertise op het gebied van de conservering, restauratie, schildertechniek en het materiaalgebruik van de werken van Frans Hals en kan dit via het nieuwe Kenniscentrum optimaal uitdragen.

Het museum heeft met het Frans Hals Kenniscentrum heldere, maar grootse ambities. De nieuwe kerntaak heeft grote invloed op de organisatie. Het vraagt extra middelen, personele inzet, financiën en een uitgedachte strategie. Om ervoor te zorgen dat het nieuwe museale onderdeel optimaal en zo efficiënt mogelijk wordt opgezet laat het

museum door een externe projectleider een **haalbaarheidsstudie** uitvoeren, in samenwerking met het Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis (RKD).

De haalbaarheidsstudie resulteert in het voorjaar van 2017 in een **projectplan** met daarin diverse scenario's en mogelijke kaders voor de realisatie van het Frans Hals Kenniscentrum. De algemene doelstelling voor de haalbaarheidsstudie is om te onderzoeken welke organisatorische, technische én wetenschappelijke basis er moet zijn voor een duurzaam en toegankelijk kenniscentrum met internationale uitstraling. Na afronding van de haalbaarheidsstudie zal het museum kiezen voor het meest optimale scenario. Het museum streeft ernaar dat het Kenniscentrum in 2020 operationeel is.

4.2. Wetenschappelijk onderzoek

a. Conservatoren

Onderzoek naar onderdelen van de eigen museumcollectie vindt continu plaats, gewoonlijk in relatie tot restauraties en tentoonstellingen. De conservatoren verrichten met name kunsthistorisch onderzoek voor het tentoonstellingsprogramma, waarbij de resultaten van dit onderzoek worden verwerkt in de publieksbegeleiding. Bij een merendeel van de tentoonstellingen wordt ook een begeleidende catalogus uitgebracht. Het museum streeft ernaar dat alle conservatoren per jaar 1 à 2 artikelen of essays publiceren in een medium dat niet door het museum zelf wordt uitgegeven.

In de beleidsperiode 2017–2020 wordt specifiek gewerkt aan een groot kunsthistorisch onderzoek rondom het oeuvre van Frans Hals. In 2016 werd aan Anna Tummers, conservator oude kunst, een onderzoeksbeurs toegekend door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Samen met prof. dr. A. Wallert en prof. dr. ing. M. van Bommel van de Universiteit van Amsterdam doet zij onderzoek naar de vraag: hoe bepaalden en bepalen kenners eigenlijk of een schilderij een echte 'Frans Hals' is?

De studie zal inzicht geven in de criteria die vooraanstaande experts hierbij gebruikten en gebruiken en zal nieuwe inzichten over het oeuvre van Hals genereren door additioneel materiaal-technisch onderzoek. Zo zullen bijvoorbeeld niet alleen de Schuttersstukken en Regentenstukken van Hals, maar ook diens Magere Compagnie (Rijksmuseum), de Malle Babbe (Gemäldegalerie, Berlijn) en diverse Halsen in het Metropolitan Museum (New York) worden onderzocht met behulp van een macro-XRF scanner. In de tentoonstelling 'Frans Hals/niet-Frans Hals' in 2020 kan het museum-publiek hier zelf over meedenken.

b. **Restauratieatelier**

Het (materiaal-technische) onderzoek van de restauratoren naar het werk van Frans Hals en andere stukken levert een schat aan informatie op. Het museum ambieert deze bevindingen op regelmatige basis te delen, in de vorm van artikelen in vakbladen (1 à 2 per jaar), periodieke eigen publicaties, expertmeetings en presentaties op (externe) congressen. Hiermee wordt tevens de aandacht gevestigd op de expertise van het eigen Restauratieatelier. In 2018 zal, naast een op het brede publiek gerichte televisiedocumentaire, een publicatie verschijnen naar aanleiding van de afronding van de restauratie van Hals' Regentenstukken.

c. **Fellowship Transhistorical Curating**

In 2015 lanceerde het museum het **Fellowship Transhistorical Curating** waarbij een (jonge) curator de kans krijgt een jaar lang te werken aan de realisatie van een project dat alle collecties van het museum bestrijkt, door de tijden heen. Dit initiatief wordt mogelijk gemaakt door ruimhartige ondersteuning van de Dr. Marijns Johannes van Toorn & Louise Scholten Stichting. De eerste laureaat, de Amerikaanse curator Abigail Winograd, begon op 1 juli 2016. Haar tentoonstellingsvoorstel 'A Global Table' combineert historische stilleven met hedendaagse kunstwerken en zoomt in op (post)koloniale machtsverhoudingen in de 17^e en 21^e eeuw. De bijbehorende tentoonstelling zal in het najaar van 2017 te zien zijn in beide museumlocaties. Naast het onderzoek van Winograd doet het museum ook aan 'kennisvergaring' op het vlak van 'transhistorical curating' door het organiseren van een twejaarlijks symposium over dit onderwerp in samenwerking met partners als het Museum M in Leuven. Resultaten van de eerste twee symposia worden in 2018 gebundeld in een theoretische reader (zie paragraaf 4.3.c).

4.3. **Publicatiebeleid**

Het museum wil deze beleidsperiode graag samenhang aanbrengen in het publicatiebeleid. In dit nieuwe beleid zullen zowel inhoudelijke als organisatorische en financiële keuzes worden gemaakt. Een doelstelling is om een gedeeltelijke overschakeling van print naar digitaal te bewerkstelligen; hiertoe dient meer ervaring te worden opgedaan met

het uitgeven van digitale publicaties. In dat licht wordt de traditie om bij de grote tentoonstellingen van oude kunst en de Zomertentoonstelling een uitgebreide gedrukte catalogus uit te geven, heroverwogen. Bij alle nieuwe papieren uitgaven wordt de mogelijkheid onderzocht een externe uitgever te betrekken.

- a. In het kader van de oprichting van het Frans Hals Kenniscentrum verkent het museum de mogelijkheden om actueel **kunsthistorisch en materiaal-technisch onderzoek naar Hals** te publiceren (online en eventueel in de vorm van een periodiek te verschijnen bulletin). Ook de tekst van de twejaarlijkse Frans Hals Lezingen zou op deze manier verspreid kunnen worden.
- b. Als onderdeel van het Kenniscentrum zal het museum de door de Duitse Frans Hals-deskundige Claus Grimm opgestelde **oeuvre-catalogus** uitgeven als e-book. Het museum verkent tevens de mogelijkheden van een gedrukte uitgave.
- c. Het museum heeft de ambitie om een reeks **readers** uit te geven, gericht op kunstprofessionals, waarin **het transhistorische museum** centraal staat. Hiermee hoopt het museum een impuls te geven aan het professionele en academische discours over de ontwikkeling van het transhistorische museum als instituut. De succesvolle symposia die het museum in 2015 en 2016 organiseerde in samenwerking met Museum M in Leuven en het twejaarlijkse vervolg hierop dat is meegenomen in de programmering, dienen daarbij als uitgangspunt.
- d. De **TOON**, het eigen jaarlijks magazine dat voor het eerst in 2015 verscheen in samenwerking met de Vrienden, zal worden gecontinueerd.

Marketing en Marketing en communicatie communicatie

Het museum streeft een groei in waardering na die zich vertaalt in een grotere naamsbekendheid, een positiever imago, meer maatschappelijk draagvlak en een groter en breder geschakeerd publiek. Het museum trekt al veel nieuwe bezoekers maar wil zich ook richten op het opbouwen van een schare 'trouwe' fans: een publiek dat geregeld terugkomt, het museum een warm hart toedraagt en zelfs steunt.

5.1. Huidige bezoekerspopulatie

De bezoekcijfers van het museum zijn (sinds 2001) behoorlijk stabiel. Het Frans Hals Museum telt jaarlijks gemiddeld 70.000 tot 100.000 bezoekers; De Hallen Haarlem gemiddeld 30.000 tot 40.000. Sinds 2012 trekt het totale museum jaarlijks een stabiel aantal bezoekers tussen de 145.000 – 150.000. De huidige bezoekerspopulatie* laat zich als volgt onderverdelen:

Lokaal/regionaal

Het aandeel lokale en regionale bezoekers is groot: 13% van de huidige bezoekers van het Frans Hals Museum is uit Haarlem zelf afkomstig en 47% van de bezoekers komt uit de provincie Noord-Holland – inclusief Haarlem, Bloemendaal, Heemstede en Aerdenhout waar veel Vrienden en andere trouwe bezoekers wonen. Voor De Hallen Haarlem geldt dat 23% van de bezoekers afkomstig is uit Haarlem en 66% uit de provincie Noord-Holland. Het museum wil graag nog meer bezoeken van inwoners uit Haarlem en omstreken genereren en daarmee het lokale draagvlak vergroten. Veel 'buurtbewoners' bezoeken het museum een of twee keer in hun leven. Het is dus niet alleen zaak om meer nieuwe lokale bezoekers te trekken maar ook voor meer herhaalbezoek te zorgen.

In de komende beleidsperiode krijgen kinderen daarbij een sleutelrol toebedeeld. Zij zijn niet alleen de cultuurliefhebbers van de toekomst, zij motiveren bovendien vaak hun familie, vrienden en kennissen om ook naar het museum te gaan waar zij met gezin of schoolklas een leuke middag hebben beleefd.

Landelijk

Ijkpersoon voor museumbezoekers uit de rest van Nederland is een actieve, goed opgeleide en bovengemiddeld welvarende vrouw van 55+. Zij is geïnteresseerd in kunst en cultuur: zij heeft een Museumkaart en bezoekt ook

regelmatig het theater en filmhuis. Zij neemt graag het initiatief tot een uitje met partner of vriendinnen. Daarbij kan het museum doel op zich zijn of aanleiding voor een leuk dagje uit met shoppen en een hapje en drankje.

Mondiaal

Zowel Haarlem als het museum kunnen zich in toenemende mate verheugen op internationale toeristen: op jaarbasis is ca. 20% van de bezoekers aan de locatie Groot Heiligland afkomstig uit het buitenland. In 2017–2020 zet het museum in op groei van het aantal buitenlandse bezoekers. Dit komt niet alleen ten goede aan de eigen financiële positie, het draagt ook bij aan de lokale economie en komt daarmee tegemoet aan de belangen van de Gemeente Haarlem.

* Bezoekers van het Frans Hals Museum en De Hallen Haarlem (publieksonderzoek 2015–2015):

Frans Hals Museum	De Hallen Haarlem
Frequentie: 42% eerste bezoek 31% 1-4 keer per jaar	Frequentie: 20% eerste bezoek 50% 1-4 keer per jaar
Geslacht: 57% vrouw 43% man	Geslacht: 55% vrouw 45% man
Leeftijd: 13% < 40 jaar 24% 40-55 jaar 63% > 56 jaar	Leeftijd: 13% < 40 jaar 24% 40-55 jaar 63% > 56 jaar
Opleiding: 58% hoog opgeleid 34% midden 8% laag	Opleiding: 61% hoog opgeleid 34% midden 5% laag
Lifestylegroepen (Mosaic): 14% 'goed stadsleven' 13% 'elitaire topklasse' 15% 'gouden rand' 14% 'welverdiend genieten'	Lifestylegroepen (Mosaic): 19% 'goed stadsleven' 16% 'elitaire topklasse' 14% 'gouden rand' 13% 'welverdiend genieten'

5.2. Doelstellingen

De hoofddoelen voor de periode 2017–2020 laten zich ten aanzien van Marketing en Communicatie als volgt samenvatten:

a. Kwantitatief

De komende beleidsperiode ambieert het museum een **groei van het publieksbereik** (bezoek en publiciteit). Daarbij wordt een stijging van het aantal bezoekers tot stabiel 165.000 per jaar in 2020 (15% structurele groei) als streefcijfer gehanteerd. Om dit te bereiken wordt ingezet op behoud van de reguliere publieksgroepen en groei van enkele specifieke, additionele doelgroepen: buitenlandse toeristen en families. Deze doelgroepen worden als volgt gekarakteriseerd:

Buitenlandse toeristen

- Afkomstig uit omringende landen (Duitsland, België, Verenigd Koninkrijk en Frankrijk);
- High end (bovengemiddeld inkomen en opleiding, interesse in kunst en cultuur);
- 40+, man en vrouw samen (niet vergezeld van kinderen);
- Reisdoel: citytrips (verblijf in Amsterdam), strandvakanties, cultuurreizen (oude kunst), zakenreizen;
- Eerder in Nederland geweest en al bekend met de voornaamste highlights in Amsterdam en Noord-Holland;
- Zowel individuele toeristen als toeristen in groepsverband;
- Behoefte: verdieping, rust, kleinschaligheid, historie (Gouden Eeuw), hoge kwaliteit oude kunst.

Families

- Voornamelijk afkomstig uit Haarlem en omstreken en daarna Noord-Holland;
- Ouders en/of grootouders met kinderen van 5 tot 12 jaar;
- Bovengemiddeld inkomen en opleiding, interesse in kunst en cultuur;
- Behoefte: een verantwoord uitje voor de hele familie, ter leringhe en fun voor iedereen, een gezamenlijke en interactieve activiteit.

Na het realiseren van de synergie in 2018 wordt de aandacht tevens gericht op een derde doelgroep: de cultureel omnivoren.

Cultureel omnivoren

- Hoogopgeleide jongvolwassenen (20-35 jaar);
- Alleenstaand of samenwonend, (nog) geen kinderen;
- Woonachtig in Amsterdam, maar ook in Haarlem, Utrecht, Rotterdam en Den Haag;
- Bovengemiddelde, maar vooral brede culturele belangstelling: zowel hoge als lage cultuur;
- 'Early adopters': interesse voor primeurs, cross-overs en experimenten;
- Behoefte: plezier, zoeken naar verdieping en inspiratie, ontmoeting van 'gelijkgezinden', events.

b. Kwalitatief

Groei van naamsbekendheid, positief imago en draagvlak. Focus daarbij is waardering voor de synergie (met name de transhistorische programmering), het kindvriendelijke museum en de publieksbegeleiding.

- **Naamsbekendheid:** het Frans Hals Museum wordt nu spontaan door 3% van de Nederlanders genoemd en geholpen door 57%. Doel is dat in 2020 65% van de Nederlanders het museum geholpen kent.
- **Waardering:** het Frans Hals Museum neemt nu op de ranglijst van de 22 bekendste nationale musea de 21^e plek in als het gaat om waardering en binding. Dat moet in 2020 de 15^e plek zijn. Ook het imago als toonaangevend kunstinstituut moet dan in het internationale kunstveld versterkt zijn.

c. Professionalisering

- Voor alles wordt ingezet op 'meten en weten' met onder meer een **systematische aanpak van publieksonderzoek**, zowel kwantitatief als kwalitatief. Dit heeft als doel het huidige en gewenste publiek nog beter te leren kennen: **meten is weten**. Hiertoe worden verschillende methodieken benut: onder meer registratie aan de kassa, door gegevensbestanden te koppelen (informatie Museumkaart), vragenlijsten en focusgroepen; zowel on- als offline. De resulterende gegevens worden geanalyseerd en verwerkt in bruikbare plannen ten behoeve van marketing, communicatie en publieksbegeleiding.
- **Effectmeting:** het meten van resultaten van het beleid ten aanzien van de groei in publieksbereik (bezoek én publiciteit). Het analyseren van de resulterende gegevens en vervolgens het bijstellen van het beleid als het gewenste resultaat niet wordt bereikt.
- Planmatig werken

5.3. Strategie

Onderstaande paragrafen bieden een aanzet tot het marketing- en communicatiebeleid, op basis van de nieuwe doelen en doelgroepen. Begin 2017 heeft de afdeling Publiekszaken de verschillende deelplannen ten aanzien van marketing en communicatie nader uitgewerkt.

Op de korte termijn continueert de afdeling de aanpak om product en promotie aan te passen aan de behoeftes van de verschillende doelgroepen. Dit is een gekende groeistrategie van marktpenetratie waarbij voor hetzelfde product (enigszins aangepast aan de behoefte van de doelgroep) meer soorten afnemers worden gezocht.

Ten behoeve van de middellange termijn – vooruitlopend op de synergie, zoals deze in 2018 haar beslag moet krijgen – heeft het museum het nodige in werking gezet om de marketing en communicatie van het 'nieuwe' museum in goede banen te leiden.

- a. In het najaar van 2016 kiest het museum een communicatie/vormgevingspartner. Deze krijgt als opdracht een **naam** voor het nieuwe museum te bedenken en dit merk te vertellen in een nieuwe herkenbare **huisstijl**. In januari 2018 dienen alle nieuwe huisstijldragers opgeleverd te zijn.
- b. Het museum vraagt ook om een advies hoe de **transitiefase** van oude naar nieuwe uitingen goed te overbruggen. Van belang is dat het intellectueel eigendom en gebruiksrecht van naam, logo, huisstijl etc. bij het museum komt te liggen.
- c. Daarnaast verwacht het museum van de communicatie/vormgevingspartner een **meerjarig communicatieplan** met daarin een strategie waarmee we de doelstellingen voor het nieuwe museum in 2020 halen. Deze strategie volgt uit het doelgroepenbeleid. Het communicatieplan dient niet alleen uit te gaan van de reguliere programmering maar ook rekening te houden met de verschillende fases na de lancering als eerst de locatie Groot Heiligland wordt opgeleverd (september 2018) en vervolgens de Grote Markt (januari 2019). Dit plan zou moeten starten met een 'big bang', een campagne waarmee het nieuwe museum in januari 2018 wordt gelanceerd.

5.4. Doelgroep buitenlandse toeristen

Vooruitlopend op het realiseren van de synergie, dient vanaf eind 2017 **meer tijd en budget** te worden vrijgemaakt voor het bewerken van de buitenlandse markt (beurzen, touroperators, cruiseaanbieders) en het intensiveren van de samenwerking met partners als de Keukenhof, Haarlem Marketing, Amsterdam Marketing en NBTC. In 2017–2018 intensificeert het museum de **samenwerking** met het Teylers Museum op het gebied van promotie en (online) ticketing, in het kader van 'Frans Hals en de Modernen' en de grote Da Vinci-tentoonstelling in Teylers. De Gemeente Haarlem en Haarlem Marketing sluiten op promotioneel vlak aan bij deze samenwerking.

5.5. Doelgroep families

De afgelopen jaren is er geïnvesteerd in familieactiviteiten met als thema Kijk & Ontdek & Doe met het eigen (beeld) merk *Vrolijke Frans*. Het Frans Hals Atelier was speciaal voor ouders met kinderen open op zondag. De ervaring heeft geleerd dat alleen het aanbieden van deze activiteiten niet volstaat: families kwamen pas in grotere getalen nadat een speciale kinderpresentatie in het museum was gerealiseerd in combinatie met een marketingcampagne (via advertenties en reclamezuilen). De komende beleidsperiode wordt dan ook ingezet op gerichte producten en promotie, om deze doelgroep tot een bezoek te verleiden. Hiertoe dient een promotiebudget vrijgemaakt te worden. Daarnaast zullen ook enkele budgetvriendelijke acties worden

ondernomen (gerichte promotie bij scholen en naschoolse opvang en inzetten op *free publicity*). Het realiseren van vaste educatieve ruimten in het museum, onder meer in foyer en kapel maakt tevens onderdeel uit van deze strategie.

5.6. Communicatie

- a. Communicatie is nu vooral gericht op tentoonstellingen. In de komende beleidsperiode wordt ook ingezet op **corporate communicatie**, waarbij de synergie tussen de beide musea vanaf 2018 wordt benadrukt, evenals de oprichting van het Kenniscentrum en de partnerships die het museum onderhoudt. De strategie daartoe wordt bepaald in samenspraak met het nieuwe communicatiebureau.
- b. Het museum zet in op het geleidelijk afbouwen van gedrukte communicatiemiddelen.
- c. Herzien van de **online communicatiestrategie**. Het museum biedt informatie via de eigen websites (straks één) en via verschillende social-mediaplatforms (Facebook, Twitter, Instagram, ...). Het museum onderzoekt hoe de online communicatie gestructureerd en beter beheersbaar uitgevoerd kan worden waarbij het de verschillende typen gebruikers aan zich weet te binden. De website zal daarin een centrale rol blijven spelen, met de overige digitale communicatiekanalen als vertakkingen.
- d. Wat inhoud betreft wil het museum ook online de principes van de '**menselijke maat**' en '**meerstemmigheid**' als richtlijn aanhouden. Directeur Ann Demeester zal worden ingezet als gids in 'haar' museum en daarnaast als tipgever van interessante culturele activiteiten en wetenswaardigheden elders. Er wordt een blik achter de schermen geboden. In geval van solotentoonstellingen of het realiseren van nieuw werk binnen het museum, worden kunstenaarsportretten geproduceerd. Ook wordt het delen van verhalen gestimuleerd (**storytelling**).
- e. Tenslotte stelt het museum zich ten doel om alle publieksinformatie zowel Nederlands- als Engelstalig aan te bieden.

Publieksbegeleiding Publieksbegeleiding en educatie en educatie

Publieksbegeleiding en educatie volgen de inhoudelijke beleidsdoelstellingen en de tentoonstellings-programmering van het museum. De producten zijn afgestemd op de doelgroepenstrategie van het marketing- en communicatiebeleid. Op directe en indirecte wijze dragen beide afdelingen bovendien bij aan de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen van het marketing- en communicatiebeleid.

PUBLIEKSBEGELEIDING

De notie van ‘visuele geletterdheid’, zoals verwoord in de nieuwe museumvisie, geldt als uitgangspunt voor de publieksbegeleiding. Hierbij gaat het museum ervan uit dat de aangereikte informatie niet alleen gericht is op het weten en begrijpen, maar ook een aanzet geeft tot het leren kijken en ervaren. In het museum functioneert de publieksbegeleiding als een reeks vertellingen waarin de kunstwerken niet zozeer beschouwd worden als vaste, onveranderbare gegevens, maar als beelden die een veelheid aan interpretaties toelaten. Dit denkkader wordt in de komende jaren verder uitgewerkt.

6.1. Doelstellingen Publieksbegeleiding

In de komende beleidsperiode wordt ingezet op de volgende doelstellingen:

a. Kwalitatief publieksonderzoek

De afdeling acht het van groot belang inzicht te verkrijgen in de wijze waarop bezoekers hun museumbezoek ervaren en waarderen. Hiertoe zal op korte termijn een kwalitatief publieksonderzoek worden opgezet. Op dit moment wordt verkend welke methodes hiertoe het beste kunnen worden aangewend. De bevindingen worden aangewend voor het optimaliseren van de publieksbegeleiding.

Met het oog op het museum ‘nieuwe stijl’, gaat speciale aandacht uit naar de beoordeling van de transhistorische programmering (‘Global Table’ / Nieuw & Oud / proefopstellingen voorjaar 2018). Hoe reageren bezoekers op ‘gemengde’ opstellingen? Zorgt de nieuwe opstelling ook voor een andere beleving van de kunstwerken? Kijken mensen langer naar kunstwerken? Gaan ze vergelijkingen maken, zien ze verbanden?

b. Diversificatie

Om nog beter in te kunnen spelen op de verschillende behoeften van verschillende bezoekers(groepen), streeft het museum naar diversificatie van de publieksbegeleiding.

Hiertoe zullen in de komende beleidsperiode verschillende mogelijkheden worden onderzocht, zoals het toelichten op verschillende kennisniveaus (een rondleiding gericht op leken én een rondleiding met extra verdiepende informatie voor gevorderde kunstkijkers) of thematours die de bezoeker langs werken voeren die op basis van eenzelfde thema of onderliggend verhaal zijn geselecteerd.

c. Meerstemmigheid

In aansluiting bij bovenstaande doelstelling, wordt in de publieksbegeleiding gestreefd naar ‘meerstemmigheid’: het inzichtelijk maken van uiteenlopende perspectieven op hetzelfde werk. Denk hierbij aan het laten commentariëren van een presentatie door twee verschillende personen, op basis van hun specifieke deskundigheid of originele invalshoek. Het museum wil vanaf 2018 bij elke tentoonstelling minstens twee ‘stemmen’ laten klinken.

d. Meer nadruk op audiotours en film

Elk project, maar ook elke bezoeker (cultuurtoerist, professional, liefhebber of leek) vergt een passende vorm. Momenteel worden in het museum verschillende middelen ingezet: objectlabels, zaalteksten, tentoonstellingsboekjes, beeldschermen met films of powerpoints, speurtochten en audiotours. In de komende beleidsperiode wordt meer nadruk gelegd op audio(tours) en film, vanuit de gedachte

dat deze media kunnen bijdragen aan een meer intensieve kijkervaring. Omdat de audiotourapparaten (mediapacker) die nu gebruikt worden, aan vervanging toe zijn, onderzoekt het museum welke multimediale overdrachtsmiddelen het beste aansluiten bij de eigen wensen.

e. **Interactie met de bezoeker**

Het museum zoekt in de komende beleidsperiode de interactie met de bezoeker. Het museum wil de eigen expertise van de bezoeker en zijn/haar museumervaring graag benutten. Dit sluit aan bij de hedendaagse omgang met informatie en beeldmateriaal: van eenzijdige 'leermachine' naar een meer gebruikersgeoriënteerde uitwisseling. Het museum inventariseert benaderingen van andere musea en bepaalt hoe deze voor 2020 in de praktijk kunnen worden gebracht.

f. **Collectie online**

Er wordt momenteel gewerkt aan het online toegankelijk maken van de gehele museumcollectie. Elk object dat tentoonstellingswaardig is, zou voorzien moeten zijn van een korte, probate, publieksvriendelijke beschrijving. De lemmata uit de catalogus schilderijen oude kunst worden al toegevoegd; maar dat zijn teksten met veel noten, gericht op wetenschappelijk geïnteresseerden en niet bestemd voor een breed publiek dat zich snel wil informeren. Het streven is om ook bestaande museale objectteksten (tekstborden, audiotours, publieksboekje) toe te voegen. Bij een groot aantal objecten zal informatie gemaakt moeten worden. Het museum zal dit in de vorm van een project realiseren.

6.2. **Publieksactiviteiten**

Naast tentoonstellingen en presentaties organiseert het museum ook diverse publieksactiviteiten, waaronder lezingen, workshops en *events*. Deze zijn erop gericht verdieping, inspiratie en aandacht voor artistieke vernieuwing te bieden. Tevens hoopt het museum met deze activiteiten nieuwe publieksgroepen aan te trekken die op een andere manier kennismaken met het museum.

- a. Het overgrote deel van deze activiteiten is gericht op een **niet-gespecialiseerd publiek** en is een **mengvorm** tussen **educatie voor volwassenen of families en vermaak**. Uitgangspunt bij een aantal activiteiten is 'visuele geletterdheid': hoe kan ik een beeld 'lezen'? Het vaste aanbod bestaat uit gethematiseerde rondleidingen met gastsprekers, specifieke events verbonden aan een tentoonstelling, boekpresentaties en traditiegerelateerde activiteiten, zoals met Kerst en moederdag.

In samenwerking met andere Haarlemse culturele instellingen organiseert het museum inhoudelijke volwassenenprogramma's als Eerste Hulp bij Kunst. Voor de Vereniging van Vrienden worden ten slotte specifieke activiteiten georganiseerd zoals de Soirée, de Roemersbijeenkomsten en het Hallenbal.

- b. Naast verdiepende activiteiten voor geïnteresseerde leken, organiseert het museum ook **symposia, conferenties en lezingen voor vakgenoten**.

De afgelopen jaren zijn uiteenlopende activiteiten georganiseerd, op onregelmatige basis en met wisselend succes. De komende beleidsperiode zet het museum in op het duidelijk definiëren en structureren van dit aanbod, in overleg met externe partners.

EDUCATIE

Educatie behoort tot de kerntaken van het museum. Hieronder verstaat het museum het aanbieden van verdiepende activiteiten met een speelse inslag, aan kinderen en jongeren die het museum bezoeken met hun familie of in schoolverband (primair en middelbaar onderwijs). In de educatieprogramma's wordt onder meer gebruik gemaakt van interactieve gesprekstechnieken ('Visual Thinking Strategies') waarbij de gespreksleider 'kijkvragen' stelt die door de deelnemers beantwoord worden. In deze methode worden de deelnemers gestimuleerd om goed te kijken, zelf na te denken, te interpreteren en verbanden te leggen. Dit sluit aan bij de doelstelling meer aandacht te besteden aan 'visuele geletterdheid'.

In nauwe samenspraak met het onderwijsveld worden het educatiebeleid en de bijbehorende programma's continu vernieuwd. Cultuureducatie is immers een gedeelde verantwoordelijkheid van cultuurinstellingen en onderwijsinstellingen. Het museum heeft dan ook, in navolging van een landelijk initiatief van OCW, een Haarlems convenant met de Gemeente, scholen, Teylers Museum en Stichting HART ondertekend, dat meer en betere cultuureducatie nastreeft. Het museum werkt ook samen met andere lokale kunstinstellingen om een educatief programma voor hedendaagse kunst aan te bieden: Meet Art Now.

6.3. **Doelstellingen Educatie**

Voor 2017–2020 gelden de volgende doelstellingen op het vlak van educatie:

a. **Familieaanbod op beide locaties**

Het museum stelt zich ten doel om altijd, en op beide museumlocaties, familieactiviteiten aan te bieden. Dit vloeit voort uit de missie van het museum om te functioneren als gastvrij kunstcentrum waar alle bewoners van Haarlem en omstreken zich thuis voelen en sluit aan bij de doelstelling het familiebezoek te stimuleren.

In de komende beleidsperiode onderzoekt het museum of het huidige aanbod aan familieactiviteiten (partijtjes, cursussen, activiteiten in de schoolvakanties en zondagmiddagactiviteiten) effectief is, en of andere middelen moeten worden ingezet. Daarnaast stelt het museum zich ten doel het familieaanbod efficiënter te communiceren.

b. **Groei van het aantal scholieren**

Scholen uit Haarlem weten het museum van oudsher te vinden. Op jaarbasis trekt het museum ca. 8.500 scholieren per jaar. Het doel is om dit aantal in de eerste plaats te handhaven, en na aanpassing van beide museumlocaties stapsgewijs te verhogen naar 10.000 scholieren per jaar in 2020. Met name de locatie Grote Markt biedt groeipotentieel; na aanpassing van het gebouw kunnen daar meer schoolklassen terecht dan nu het geval is.

De ervaring leert, dat het voor de meeste scholen van belang is dat het museum een duidelijk omljnd, vast educatieprogramma aanbiedt dat lang tevoren geboekt kan worden. Daarom wordt het huidige aanbod vooralsnog gecontinueerd. Het voor de hedendaagse kunst ontwikkelde format van *Walk & Talk* biedt voldoende mogelijkheden voor toekomstige tentoonstellingen. Ook ten aanzien van het scholenaanbod stelt het museum zich ten doel dit efficiënter te communiceren.

c. **Verbetering voorzieningen**

Op dit moment zijn beide museumlocaties nog niet optimaal ingericht voor het ontvangen van families en schoolklassen. De komende beleidsperiode komt daar verandering in. Vanaf 2017 wordt op de locatie Groot Heiligland een permanente familiepresentatie (het Poppenhuis) gerealiseerd met kijk- en doe-activiteiten. Daarnaast wordt ieder jaar een familiepresentatie (in de foyer) gemaakt welke aansluit bij het jaarthema en de tentoonstellingsprogrammering. In de verbouwde locatie Groot Heiligland wordt tenslotte ook een loungeplek voor families ingericht en

biedt de tuin ruimte om te spelen en iets te drinken. Op de locatie Grote Markt wordt in het kader van de fysieke aanpassingen aan de locaties eveneens gewerkt aan voorzieningen voor families.

d. **Publieksonderzoek**

Teneinde het aanbod en de promotie van educatieactiviteiten te optimaliseren, zal ook de afdeling Educatie op korte termijn starten met kwantitatief (registratie familiebezoek en schoolbezoek) en kwalitatief publieksonderzoek. De methoden die tot dusver zijn gebruikt worden geëvalueerd; waar nodig wordt gezocht naar andere methoden.

e. **Professionalisering**

Er wordt volop ingezet op verdere professionalisering van de groep rondleiders en workshopleiders. Dit is onder meer gericht op het bijspijkeren van inhoudelijke kennis, verbeteren van presentatietechnieken, het leren om goed contact te leggen met de toehoorders en het vragen van feedback. De eisen die het museum stelt aan rondleiders en workshopleiders worden duidelijk geformuleerd en gecontroleerd. Alle familieactiviteiten en educatieprogramma's worden beschreven en vastgelegd in een handboek, samen met de uitgangspunten, informatie over scholen, leerstijlen en de verschillende typen leerlingen.

Onderwijsbezoeken 2015 – het aantal bezoekende scholen afgezet tegen het aantal scholen (per regio):

	Primair onderwijs		Voortgezet onderwijs	
	aantal bezoeken 2015	aantal scholen in de regio	aantal bezoeken 2015	aantal scholen in de regio
Haarlem e.o.*	45 basisscholen: 144 klassen	98	8 scholen: 41 klassen	15
Regionaal**	2 scholen: 39 klassen	67	3 scholen: 19 klassen	12
Nederland overig + internationaal	2 scholen: 6 klassen		15 scholen: 34 klassen	

* Haarlem en directe omgeving (valt onder Cultuurmenu Haarlem): Haarlem, Bloemendaal, Heemstede, Zandvoort

** Regionaal: Haarlemmermeer, Heemskerk, Velsersbroek, Velsen, IJmuiden, Beverwijk, Santpoort, Spaarndam, Zwanenburg

Bedrijfsvoering Bedrijfsvoering en financiën en financiën

BEDRIJFSVOERING

Het museum heeft verdere professionalisering en optimalisering van de organisatie en zijn interne processen hoog in het vaandel staan. Hierbij zijn duurzaamheid en overdraagbaarheid essentiële aandachtspunten. In de dienstverlening naar het publiek staat goed gastheerschap voorop. Onderstaand een overzicht van de doelstellingen voor 2017–2020 wat de bedrijfsvoering betreft.

7.1. Personeelsbeleid (HR)

a. Professionalisering

De organisatie van het museum is dusdanig ‘gestroomlijnd’ dat er nagenoeg geen back-up is voor de verschillende functies. Om werkprocessen inzichtelijk en overdraagbaar te maken, worden deze zo veel mogelijk beschreven en vastgelegd in de vorm van diverse protocollen. Het museum evolueert tevens naar integraal projectmatig werken. In 2015 werd een nieuw organogram met duidelijk gedefinieerde functies en helder afgebakende verantwoordelijkheden gerealiseerd. In 2017 wordt bekeken of de afdeling Balie en Beveiliging heringericht zou kunnen worden.

b. Loopbaanbeleid

Het museum kent een zeer geringe arbeidsmobiliteit – zowel intern als extern. Het museum is ervan overtuigd dat een zekere mate van mobiliteit van belang is voor zowel de individuele werknemer (kans zich te ontwikkelen) als de gehele organisatie (vergroten dynamiek). Om dit een positieve impuls te geven, wordt in 2017–2020 ingezet op loopbaanbeleid, door:

- het actief inventariseren van talenten en ambities (persoonlijk ontwikkelingsplan);
- het faciliteren van training en scholing die hierop zijn toegesneden;
- het stimuleren van uitwisselingstrajecten met collega-instellingen;
- het aanbieden van stageplekken en werkervaringsplekken binnen de eigen organisatie.

c. Verkennen cao-mogelijkheden

Het museum valt op dit moment onder de cao Gemeente Haarlem (Ambtenarenreglement Gemeente Haarlem). Deze is echter ingericht op een grote ambtelijke organisatie, niet op een relatief kleine culturele instelling. In de praktijk leidt dit tot verschillende problemen. Zo is het museum bijvoorbeeld zelf risicodragers voor ziektekosten van het personeel. Teneinde de duurzaamheid van de bedrijfsvoering te vergroten wordt in de komende beleidsperiode verkend welk model collectieve arbeidsovereenkomst beter aansluit bij het museum als organisatie.

7.2. Duurzaamheid

Met andere Haarlemse kunstinstellingen heeft het museum doelstellingen geformuleerd om ecologische duurzaamheid te verankeren in de bedrijfsvoering. Daarbij heeft het museum het Green Key-keurmerk verworven. Voorbeelden van maatregelen zijn onder meer het altijd zuinig omgaan met energie en water, gebruikmaking van led-verlichting en geautomatiseerde be- en ontvochtigers, gebruik van milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen en verstrekken van papieren tasjes en bekertjes.

7.3. Beheer gebouwen

Het onderhoud van het onroerend goed is nu in handen van de Gemeente Haarlem (Afdeling Vastgoed). Het museum heeft als streven dit onderhoud in eigen beheer uit te voeren. Reden daartoe is dat planning en uitvoering van het onderhoud niet altijd worden afgestemd op de programmering en de specifieke behoeften van het museum (bijvoorbeeld ten aanzien van klimaatbeheer). Daarnaast is er door het pensioneren van een verantwoordelijk ambtenaar de nodige, in de loop der jaren opgebouwde expertise weggevoerd. De voorwaarden, praktische en financiële consequenties van deze doelstelling zijn onderwerp van gesprek met de Gemeente. Andere grote culturele instellingen waarvan het vastgoed eveneens eigendom is van de Gemeente Haarlem, waaronder de Toneelschuur, Stadsschouwburg en de Philharmonie hebben al een soortgelijke beheersovereenkomst.

7.4. Aanpassing gebouwen

De ambitie om van het museum hét bruisende kunstcentrum van Haarlem en omstreken te maken – één museum op twee locaties – maakt aanpassing van beide locaties en de openbare ruimte tussen en rondom de gebouwen noodzakelijk. Hiertoe heeft het museum een programma van eisen opgesteld inclusief een kenschets van het museum nieuwe stijl. Het begeleiden van het verbouwtraject is onderdeel van de opdracht. In overleg met het uiteindelijke architectenbureau wordt nader bepaald wat deze begeleiding behelst.

Planning

December 2016	Definitief ontwerp voor beide locaties gereed
Mei 2017	Bouwplan gereed
Januari 2018	Start verbouwing
Zomer 2018	Locatie Groot Heiligland volledig gereed
Begin 2019	Locatie Grote Markt volledig gereed

7.5. Digitaal archiveren

In de periode 2017–2020 werkt het museum aan het verduurzamen van de eigen archieven. Het streven is om in deze beleidsperiode geheel over te gaan op digitaal archiveren. Naast het opstellen van een archiefbeleid op strategisch en tactisch niveau, werkt het museum aan het duurzaam onderbrengen van de verschillende verantwoordelijkheden op het gebied van (digitaal) archiveren en het inrichten van een duurzame digitale archiefomgeving. Het museum wordt hierin bijgestaan door het Noord-Hollands Archief.

FINANCIËN

De Gemeente Haarlem verstrekt een (exploitatie)subsidie aan het museum, zodat het zijn basistaken op het vlak van het beheren van de collectie kan uitvoeren. Het museum is blij met deze ondersteuning, maar betreurt het dat de gemeente er in de afgelopen collegeperioden voor heeft gekozen te bezuinigen op deze bijdrage. De overige taken van het museum en de vergrote ambities ten aanzien van programmering, marketing en educatie komen daardoor in het gedrang. Voor de komende beleidsperiode betekent dit dat een toename in de externe werving onontbeerlijk is. De doelstellingen voor 2017–2020 laten zich als volgt samenvatten:

7.6. Doelstellingen

- Het **vergroten van de eigen inkomsten** is van belang om de bedrijfsvoering veerkrachtiger te maken. Daarbij dient opgemerkt te worden dat het percentage eigen inkomsten nu al rond 40% ligt; dat is fors hoger dan de norm van 35% die geldt voor door de Rijksoverheid gefinancierde kunstinstellingen.

- Voor het museum betekent verdere verduurzaming van de financiering niet alleen een stijging, maar ook een **spreiding van de eigen inkomsten**. Op dit moment steunt het museum op een klein aantal externe financiers, zoals de BankGiro Loterij die de restauratie van Hals' *Regentenstukken* mogelijk maakt. Verminderen of wegvallen van deze bijdragen heeft directe gevolgen voor de bedrijfsvoering. Om dit risico te verlagen zet het museum de komende beleidsperiode in op spreiding van de eigen inkomsten.

Het museum wil deze doelstelling bereiken door de volgende maatregelen:

- intensiveren van de fondsenwerving en relatiebeheer;
- duurzame stijging van het aantal bezoekers tot 165.000 per jaar;
- verhuur van zalen/locaties aan derden;
- vergroten inkomsten uit horecavoorzieningen en museumwinkel (na aanpassing locaties).

7.7. Fondsenwerving en relatiebeheer

Sinds 2015 is er een coördinator fondsenwerving en relatiebeheer aangesteld die voorziet in een duurzame werving van de noodzakelijke additionele gelden. Het is de taak van deze coördinator om relaties met (potentiële) fondsen, particulieren en zakelijk partners te ontwikkelen, optimaliseren en onderhouden. De coördinator zal in de komende beleidsperiode tevens de zaalverhuur als structurele inkomstenbron voor het museum opzetten.

Het museum heeft de verschillende geefrelaties gesegmenteerd in drie wervingsgebieden: Fondsen, Particulieren en Bedrijven. Per wervingsgebied zijn doelstellingen en prioriteiten geformuleerd en is er een strategie voor zowel de werving als het behoud. Deze worden hieronder samengevat.

a. **Fondsenwerving: jaarlijks gemiddeld € 300.000,-**

In de beleidsperiode 2017–2020 wordt de vanaf 2015 succesvol ingezette koers voortgezet: een centraal gecoördineerde fondsenwerving, met een fondsenwervingsstrategie per jaar en per project, en een professioneel relatiebeheer van de fondsen. Met de huidige bezetting kan er jaarlijks gemiddeld € 300.000,- gewonnen worden voor specifieke projecten als tentoonstellingen, (educatieve)publieksprogramma's, aankopen en restauraties.

Het museum mag tot nu toe rekenen op een structurele bijdrage van € 200.000,- per jaar van de BankGiro Loterij. Het museum streeft ernaar het partnerschap met de BankGiro Loterij te intensiveren door meer de samenwerking op te zoeken op het vlak van publieksbereik. Daarnaast is het prioriteit om het partnerschap met de BankGiro Loterij te verlengen. De huidige periode loopt t/m 31 december 2017 en moet op korte termijn worden geëvalueerd (2017) om continuering mogelijk te maken.

Naast de specifieke projecten waarvoor de reguliere fondsenwerving wordt ingezet zijn er in de beleidsperiode

2017–2020 twee meerjarenprogramma's waarvoor intensieve fondsenwerving nodig is; het museum overweegt hiertoe extra ondersteuning in te schakelen:

- In het najaar van 2017 moet de investering voor de inhoudelijke synergie en aanpassing van de twee museumlocaties geworven zijn;
- Vanaf 2017 – na voltooiing van de haalbaarheidsstudie – moet de wervingsstrategie ten behoeve van het Frans Hals Kenniscentrum uitgerold worden.

b. **Particuliere werving: minstens € 125.000,- in 2020**

Sinds 2014 heeft het museum een aparte cirkel voor kunstliefhebbers die de totstandkoming van internationaal spraakmakende tentoonstellingen financieel willen ondersteunen: de **Beminnnaers**. Deze cirkel staat open voor begunstigers die bereid zijn tot een periodieke schenking van ten minste € 1.500,- per jaar voor een periode van vijf jaar. In de beleidsperiode 2017–2020 wordt enerzijds ingezet op intensieve werving van nieuwe leden, met als streven 50 leden in 2020 (nu 23). Anderzijds wordt ingezet op een verhoging van de donaties tot gemiddeld € 2.500,- per jaar. Dit resulteert in een jaarlijkse bijdrage van € 125.000,- in 2020. Om dit te kunnen realiseren, wordt nog onderzocht of een tijdelijke uitbreiding van de afdeling noodzakelijk is.

In de beleidsperiode 2017–2020 wordt de samenwerking met de **Vereniging van Vrienden** voortgezet. Het potentieel van de Vriendenkring is hoog. Doelstelling is de banden met de Vriendenkring aan te halen en in te zetten op gezamenlijke werving.

In de beleidsperiode 2017–2020 heeft actieve werving van **nalatenschappen** geen prioriteit. Wel zal het museum op een passieve manier werven, door het verstrekken van informatie over de mogelijkheid van nalaten aan het museum aan vrienden, notariskantoren en *private banking* firma's.

c. **Bedrijven: sponsoring op projectbasis en werving hoofdsponsor**

Gezien de beperkte omvang van de afdeling en het onzekere resultaat van een wervingsinspanning, heeft bedrijfssponsoring een lagere prioriteit dan de werving onder fondsen en particulieren.

Desondanks wordt in de komende periode gestart met **sponsorwerving op projectbasis**. Dit zal voornamelijk de vorm hebben van barterdeals en sponsoring in natura. De inhoudelijke synergie en fysieke verbetering van de twee museumlocaties lenen zich hier bijvoorbeeld goed voor.

Het streven is om vanaf het najaar van 2018 te starten met de werving van een **hoofdsponsor** voor het vernieuwde museum. Het vernieuwde museum biedt meer mogelijkheden om een aantrekkelijk sponsorpakket samen te stellen: meer zichtbaarheid en betere ontvangstvoorzieningen op beide museumlocaties. Daarnaast biedt dit de afdeling fondsenwerving & relatiebeheer de tijd om de organisatie voor te bereiden op een professionele uitvoering van het sponsorpakket. Het werven van een hoofdsponsor is een

gezamenlijke inspanning van de coördinator fondsenwerving & relatiebeheer en de Directie in samenwerking met de Raad van Toezicht en de Raad van Advies.

d. **Zaalverhuur: vanaf 2019 minimaal € 45.000,-**

In 2016 is een beleidsplan omtrent zakelijke verhuur ontwikkeld ter bevordering en professionalisering van het aantrekken en begeleiden van zakelijke ontvangsten. Dit beleid zal in de periode 2017–2020 een nadere invoering krijgen. Vóór de fysieke verbetering van beide museumlocaties zal op de locatie Groot Heiligland al worden ingezet op zakelijke verhuur. Hierbij is het streven om structureel op jaarbasis € 20.000,- aan netto zaalverhuuropbrengsten te realiseren. Na afronding van de verbouwing van de museumlocaties in 2019, wordt de verhuur geïntensiveerd. Het is de doelstelling om op de locatie Groot Heiligland structureel minimaal € 25.000,- netto zaalverhuuropbrengsten op jaarbasis te realiseren en op de locatie Grote Markt structureel € 20.000,- netto zaalverhuuropbrengsten op jaarbasis te genereren.

e. **Duurzaam relatiebeheer**

Als ondersteunende voorwaarde voor succesvolle fondsenwerving is duurzaam relatiebeheer onontbeerlijk. In nauwe samenhang met de bredere professionalisering van de organisatie wordt relatiebeheer de komende jaren als een prioriteit binnen de organisatie gezien. Om centraal overzicht te krijgen in de vele relaties en contacten, is het museum in 2016 overgegaan tot de aanschaf van een nieuw relatiebeheersysteem. In de jaren 2017–2020 wordt dit systeem gevuld, uitgebreid en actief ingezet in de gehele organisatie.

