



## **Museum aan het Vrijthof, Maastricht Toekomst 2018–2023**

### **Inleiding**

Museum aan het Vrijthof is een particulier museum gelegen in het centrum van Maastricht. Ze ontvangt geen structurele financiering van de gemeente Maastricht, Provincie Limburg of de landelijke overheid.

Het visieplan 2018–2023 dat voor u ligt biedt allereerst een reflectie op de achterliggende leerzame en vruchtbare periode. De ‘lessons learned’ uit de afgelopen jaren bieden diverse uitgangspunten voor een vernieuwde koers om het museum perspectief te bieden op de toekomst. Het plan gaat in op deze ambities, de inhoudelijke programmering, financieringsmogelijkheden en inrichting van de organisatie.

### **1. Reflectie 2012–2016.**

Het museum is gesitueerd in het voormalige Spaans Gouvernement, een gebouw dat al in de 16<sup>e</sup> eeuw dienst deed als buitenpaleis van Keizer Karel V. Het museum is ontstaan uit de kunstcollectie van het echtpaar Wagner–de Wit, dat in 1954 hun verzameling naliet om te beheren voor volgende generaties. Deze collectie bestaat voornamelijk uit 18e-eeuwse meubilair, porselein, aardewerk, zilver, glaswerk en tapijten. Tevens zijn er schilderijen van Limburgse hand en beelden uit de twintigste eeuw. Na het overlijden van het echtpaar in 1958 werd de collectie eigendom van Stichting Wagner – de Wit en werd ze gehuisvest in Museum Het Spaans Gouvernement aan het Vrijthof. De verzameling is na die tijd uitgebreid met meubels, uurwerken, ruiterspistolen, zilveren objecten en uurwerken, maar ook met werk van verschillende Maastrichtse kunstenaars (Robert Graafland en Henri Jonas) en sinds 1997 met het beheer over de collectie van de Maastrichtse familie Bonhomme–Tielens.

Na de grote verbouwing van 2012 werd het museum omgedoopt tot Museum aan het Vrijthof. Met deze verbouwing werd de museale oppervlakte vergroot en kwam er bij de entree een grand café. Met de collecties Wagner–de Wit en Bonhomme– Tielens als basis, legde het museum sinds 2012 in het presentatiebeleid voornamelijk de focus op kunst en kunstnijverheid uit Maastricht. Een stadsmuseum gebaseerd op ‘Maastrichtse trots’, waarin veel ruimte werd geboden aan de permanente collecties van Maastrichts zilver, wapens, klokken en schilderkunst. Daarnaast organiseerde het museum wisselende exposities van kunstenaars die altijd een relatie met Maastricht hadden, onder het thema: 500 jaar Made in Maastricht. Vanuit dit thema

werd aandacht geschonken aan de rijke en unieke historie van Maastricht op het gebied van kunst, kunstnijverheid en vakmanschap.

Deze veranderingen leidden echter niet direct tot een verbetering van het exploitatieresultaat, bezoekersgroei en meer publiciteit. De vaste opstelling rond de collecties Maastrichtse kunstnijverheid bleek te weinig flexibiliteit te bieden voor tijdelijke exposities en toevoegingen aan de programmering. Bovendien veroorzaakte die – zelfopgelegde – verplichting om altijd de vaste collectie als uitgangspunt te nemen voor de programmering geforceerde, soms middelmatige projecten die voor het publiek lastig verteerbaar bleken. Het merkprofiel van het museum bleef troebel en weinig herkenbaar en de grote bezoekersstroom bleef achterwege.

In 2014 is het museum voorzichtig begonnen een andere koers te varen. De zekerheden van de vaste collectiepresentaties werden losgelaten en ingeruild voor wisselende tentoonstellingen over hedendaagse toegankelijke kunst en diverse activiteiten. De vaste opstelling is geleidelijk aan ontmanteld richting een flexibele opstelling, zodat er meer ruimte kon ontstaan voor tijdelijke tentoonstellingen en evenementen. Op deze manier kon de programmering worden aangepast om doorlopend bezoekers te trekken. De vaste collecties zijn nu nog slechts aanvullingen op de exposities. Sinds 2014 organiseert het museum 4 tentoonstellingen per jaar. Tegenwoordig staat het museum volop in de landelijke belangstelling met spraakmakende tentoonstellingen van onder meer Marie-Cécile Thijs, Les Deux Garçons, Mart Visser. Deze veranderingen hebben eindelijk de gewenste toename in bezoekers in gang gezet: in de periode 2014–2016 groeide het bezoekersaantal van 20.000 naar 32.000 per jaar. Ook heeft het museum veel nieuw publiek aan zich weten te binden afkomstig uit de Randstad, België en Duitsland.

Sinds de verhoging van het aantal tijdelijke exposities naar 4 per jaar heeft het profiel van Museum aan het Vrijthof zich steeds meer richting presentatie-instelling voor kunst en design ontwikkeld. Het museum schuwt daarbij een beetje populisme niet: een museale expositie over André Rieu, het beeldende werk van couturier Mart Visser of de populaire kunstboeken van TASCHEN; laagdrempelige maar spannende onderwerpen die een breed publiek aanspreken, veel landelijke aandacht genereren en derhalve garant staan voor commercieel succes. Maar het museum durft ook te verrassen met minder commercieel getinte onderwerpen als: bronzen beelden van Désiree Tonnaer, de absurdistische taxidermi-sculpturen van Les Deux Garçons of groepsexposities van jonge Nederlandse en buitenlandse kunstenaars (beeldend en video) rondom het thema: LICHT.

Programmering op het gebied van design, mode en 'low' culture is een succesvolle formule gebleken om nieuw publiek en herhaalbezoek te trekken, meer sponsorinkomsten te genereren en veel landelijke publiciteit te trekken.

Ruim 80% van de bezoekers komt van buiten de provincie Limburg. 45% van de huidige bezoekers is Museumkaarthouder; de overige bezoekers zijn spontaan publiek. Met deze toename van bezoekers groeiden ook de eigen inkomsten van het museum waardoor de organisatie een steviger fundament heeft gelegd voor de toekomst.

Het museum heeft een jaarbegroting waarvan inmiddels 50% uit fondsenwerving afkomstig is. Het gaat dan om geld uit private stichtingen, particuliere donaties, sponsoring uit het bedrijfsleven en businessclubleden. Het museum is er fier op dat zij een Businessclub heeft die bestaat uit 30 bedrijven en een Vriendenclub van 300 vrienden. De overige inkomsten komen uit kaartverkoop, horeca en activiteiten/evenementen. Het bedrijfsmodel van het museum is gebaseerd op een evenredige en gezonde mix aan inkomsten.

Dankzij deze onafhankelijke positie is Museum aan het Vrijthof minder vatbaar voor schommelingen in het politieke klimaat. Wel staat de begroting van het museum continu onder grote druk en moet de organisatie derhalve een zakelijke, commerciële koers voeren om de kosten te kunnen dekken. Het museum weet echter goed welke onderwerpen een groot publiek en de lokale ondernemers kunnen aanspreken en waar tegelijkertijd lucratieve commerciële verbindingen mee te leggen zijn. Er wordt actief gezocht naar aanknopingspunten met (evenementen in) de stad en onderwerpen die voor zowel de Maastrichtenaar aantrekkelijk zijn als voor een breed in cultuur geïnteresseerd publiek afkomstig uit de rest van Nederland, vooral de Randstad. Museum aan het Vrijthof wil voor die verbindingen met de stad en haar omgeving zorgen en daarmee bijdragen aan versterking van het culturele klimaat van Maastricht en de regio.

Hoewel 4 tentoonstellingen per jaar tot een enorme groei in bezoekers en publiciteit hebben geleid, is deze frequentie voor de toekomst niet vol te houden. Het tempo trekt een zware wissel op de kleine staf; er is te weinig tijd voor voorbereidend onderzoek, educatie en voor gedegen fondsenwerving. Hierdoor moeten de projecten onder zware tijdsdruk en met minimale budgetten tot stand komen waar de inhoudelijke kwaliteit soms onder te lijden heeft. De programmajijn '500 jaar Made in Maastricht' biedt onvoldoende artistieke en thematische mogelijkheden om als leidend uitgangspunt voor tentoonstellingen te kunnen dienen. Daarnaast is een beperkt gedeelte van de kunstcollectie (beschreven in MAHV collectieplan 2016) geschikt en van voldoende landelijke museale kwaliteit om doorlopend geëxposeerd te worden. Deze beperkingen hebben tevens een negatieve invloed op de mogelijkheden om landelijke financiële ondersteuning voor projecten te vinden.

Het is dan ook de hoogste tijd om de werkwijze en programmering zo aan te passen, dat de sterke kanten van het museum verder kunnen worden benadrukt en de ontstane kansen worden benut. Het museum heeft een aangescherpt profiel nodig, met een duidelijke merkboodschap en

communicatiestrategie gericht op een landelijke uitstraling. Artistieke kwaliteit dient altijd het uitgangspunt te zijn, en er mag meer aandacht komen voor het trekken van een breder en jonger publiek. Dit leidt uiteindelijk tot een duurzame, stevige basis, niet alleen op inhoudelijk gebied, maar ook qua publieksprofiel, het vergroten van de inkomsten en voor de belasting van de organisatie zelf.

## **2. Inhoudelijke Missie**

Met de hierboven genoemde verbeterpunten als uitgangspunt, herdefinieert het museum zijn toekomstmissie als volgt:

**Museum aan het Vrijthof wil tussen 2018 en 2023 doorgroeien naar een landelijk georiënteerde presentatie-instelling voor hedendaagse toegankelijke kunst en design met aandacht voor vakmanschap. Een nieuw en fris museaal concept, een ontmoetingsplek, met meer ruimte voor experiment en nieuwe crossovers binnen de cultuursector. Een breed publiek wordt op een toegankelijke wijze getraakteerd op spraakmakende ervaringen en spannende kruisbestuivingen in een sfeervolle setting, waarbij bezoekers met een zachte g worden ontvangen.**

## **3. Positionering**

Met bovenstaande koers wil het museum onderscheidend en concurrerend zijn ten opzichte van andere instellingen in Maastricht en de regio. Het museum streeft de komende jaren naar een uitgebalanceerde programmering waarbij internationale artistieke kwaliteit de boventoon voert. De nadruk komt te liggen op projecten met een landelijke of internationale uitstraling. Artistieke kwaliteit en prikkelende, toegankelijke thema's zullen het belangrijkste criterium worden voor de programmering. Het museum wil een heldere lijn aanbrengen tussen commerciële en artistieke projecten waarin te allen tijde kwaliteit de boventoon voert. Op deze manier kan het museum beter en professioneler inspelen op inhoudelijke en maatschappelijke ontwikkelingen, vanuit een uitgewerkte visie en strategie. De positionering als stedelijk museum met een vaste collectie Maastrichtse kunstnijverheid laten we daarmee definitief achter ons.

Om deze ambities de komende jaren te kunnen realiseren, zullen er aanpassingen moeten worden gedaan ten aanzien van de programmering, een efficiënter gebruik van het gebouw en op het gebied van publieksbereik en marketing. Ook moet er gekeken worden naar de verbetering van de commerciële exploitatie en de bedrijfsvoering. Met deze maatregelen wil het museum in 2023 een bezoekersgroei hebben gerealiseerd naar 40.000 per jaar

#### **4. Artistiek profiel**

Voor de komende 5 jaar zal de artistiek–inhoudelijke programmering zich richten op tentoonstellingen over hedendaags design, mode en beeldende kunst waarbij aandacht voor vakmanschap een belangrijke onderdeel is. Er wordt gekozen voor hedendaagse toegankelijke, soms populaire en ‘brutale’ onderwerpen die voor een breed en vooral ook jong publiek aansprekend kunnen zijn. Verrassende, onverwachte thema’s en interdisciplinaire kruisbestuivingen waarbij actief de interactie met de bezoeker wordt gezocht en ingezet wordt op de ‘ervaring’.

Kunstenaars die passen bij dat profiel zijn bijvoorbeeld Ted Noten, Studio Job en Victor & Rolf, maar ook onderwerpen uit de populaire cultuur of onderwerpen uit de fotografie kunnen aan bod komen. Daarnaast constateert het museum dat er in Maastricht nog steeds te weinig aandacht wordt gegeven aan kunstenaars met een niet–westerse achtergrond. Ook daar wil Museum aan het Vrijthof incidenteel een podium aan bieden. Projecten dienen landelijke en eventueel internationale uitstraling te hebben. Voor deze projecten worden kunstenaars en vormgevers uitgenodigd om in co–creatie met het museum exposities, installaties en activiteiten vorm te geven. Om de frisheid te waarborgen wordt er louter met gastcuratoren gewerkt.

Het artistieke profiel wordt verder vormgegeven binnen een meerjaren programmering. De frequentie van tentoonstellingen wordt teruggebracht van 4 naar 2 per jaar, met een bijbehorende randprogrammering. Op deze manier ontstaat er een overzichtelijk jaarprogramma dat al voor langere tijd vastligt, waardoor de druk op de organisatie afneemt en er meer tijd genomen kan worden voor een gedegen voorbereiding. Zo komt er meer aandacht voor de verdieping bij een tentoonstelling, is er tijd voor grondige research en uitwerking van concepten. Er kunnen tijdig de juiste gastcuratoren worden benaderd om zich te verbinden aan een onderwerp. Tevens biedt een langdurige programmering ruimte om interessante verbindingen te zoeken met andere partijen in de stad, zoals culturele– en onderwijsinstellingen. En, niet onbelangrijk, er ontstaat ruimte om in een vroeg stadium op zoek te gaan naar financiële ondersteuning.

#### **5. Merkstrategie**

Uit de meerjarenprogrammering met bovenstaand profiel, zal een onderscheidende merkstrategie voortvloeien. Zo zal Museum aan het Vrijthof zich sterker kunnen onderscheiden van andere Maastrichtse culturele instellingen als Marres en het Bonnefantenmuseum. En haar eigen plek in kunnen nemen t.o.v. van Schunck in Heerlen, Domijnen in Sittard, Ludwig Forum in Aken en Bovary in Luik.

Museum aan het Vrijthof onderscheidt zich op dit moment al door zijn kleinschalige charme. Een bezoek aan het museum (1 uur) past goed in een bezoek aan de stad door dagjesmensen. Het museum staat erom bekend dat mensen gastvrij worden ontvangen in een sfeervolle setting.

Om het merk Museum aan het Vrijthof sterker naar voren te laten komen zal er de komende jaren een consequente communicatiestijl worden ontwikkeld passend bij de programmering en de bezoeker.

## **6. Publieksbereik**

Museum aan het Vrijthof heeft zichzelf ten doel gesteld in 2023 een bezoekersgroei te hebben gerealiseerd naar 40.000 bezoekers per jaar. Dit betekent een jaarlijkse toename van ca. 2000 betalende bezoekers.

Vanaf 2015 worden er diverse zaken gemeten om te onderzoeken waar onze bezoekers vandaan komen. Opvallend zijn een aantal zaken:

Nog steeds komt het grootste deel van de bezoekers van buiten Limburg om het Museum te bezoeken, van 73% in 2012 naar 68% in 2016.

In 2016 bestond 16% van de bezoekers uit herhaalbezoekers die het museum meer dan twee keer per jaar bezoeken

Het aantal museumkaarthouders is van 10.000 museumkaarthouders in 2012 gestegen naar 17.000 in 2016, een stijging van ruim 25%.

In 2015 is een strategische samenwerking gestart met een PR bureau uit Amsterdam. Dit om de exposities onder de aandacht te brengen van de landelijke media. Dit heeft geleid tot een enorme verhoogde landelijke zichtbaarheid van het museum. Ook verdere samenwerkingen met onder meer de Museumvereniging, de Museumjaartkaart en de NS hebben geleid tot een toename van het aantal bezoekers. Deze samenwerkingspartners zullen structureel aan het museum worden verbonden

Helaas bezoeken nog te weinig jongere inwoners uit de regio het museum. Het museum verwacht echter dat met de nieuwe programmering en het aangepaste artistieke profiel een jonger publiek uit de regio aangetrokken kan worden. Daarnaast zal het museum actiever participeren in netwerken en samenwerkingsverbanden met Hogeschool Zuyd en de Universiteit Maastricht.

Het communicatiebeleid wordt speciaal op deze doelgroepen toegesneden en aangepast om aan de huidige eisen van publieksactivatie te kunnen voldoen. De komende jaren zal het museum ook onderzoeken welke projecten wel aansluiten bij lokale bezoekers en hoe deze eventueel beter betrokken kunnen worden.

## **7. Verbetering museale ruimte**

Om de doorstroom van de groeiende bezoekersaantallen te verbeteren en meer vierkante meters beschikbaar te maken voor exposities, installaties en evenementen, streeft het museum naar een efficiënter gebruik van de museale ruimten. Dit alles zonder afbreuk te doen aan de eigen sfeer van de intieme vertrekken die het museum kenmerken. De beperking van deze kleine ruimtes kan tegelijkertijd een kracht zijn, omdat ze bijdragen aan de sfeer en de beleving van een tentoonstelling door de bezoekers.

## **8. Herpositionering presentatie vaste collecties**

Binnen de nieuwe programmalijn zal er op een andere manier aandacht worden besteed aan de collecties Maastrichtse kunst en kunstnijverheid. Museum aan het Vrijthof wil zich blijven inzetten om te komen tot een alternatieve, verbeterde zichtbaarheid en presentatie van de collecties. We zullen de prachtige kunstobjecten blijven tonen en uitlichten, binnen en buiten het museum. Echter ze zullen meer op onderdelen worden ingezet binnen de toekomstige tentoonstellingen en worden uitgeleend aan andere musea en/of instellingen.

Als onderdeel:

Zoals eerder is gebeurd met porseleinen vaasjes en de 17e-eeuwse roemers bij de foto expositie van Marie Cecile Thijs.

Tijdens de expositie van Les Deux Garçons vormden Maastrichtse pistolen onderdeel van een taxidermie-installatie.

En het 40-delig glasservies van Eisenloeffel was onderdeel van de thema expositie ' LICHT' .

Als inspiratiebron:

Het schilderij: 'Het bruidje van Rob Graafland (1939)', vormde voor Mart Visser en het museum de inspiratiebron om de laatste ruimte van zijn expositie in te richten met bruidsjurken uit zijn haute-couture collectie.

Als leenobject:

Diverse musea (oa. Jacob van Horne te Weert, Centre Ceramique en M te Leuven) hebben de afgelopen periode objecten (Maastrichts zilver en meubels) tentoongesteld.

Stalman & Bronswijck juweliers hebben diverse malen hun etalages ingericht met objecten van Chinees porselein.

## **9. Exploitatie en Bedrijfsvoering**

Zoals in de Terugblik 2012-2017 al werd gesteld, staat de begroting van het museum onder permanente druk. Aangezien het museum geen financiële bijdragen ontvangt van de overheid moet de organisatie een ondernemende koers voeren om de kosten te kunnen dekken. De afgelopen jaren is het de organisatie telkens net gelukt om met de jaarbegroting quitte te draaien. Het museum heeft echter geen eigen reserves en is volledig afhankelijk van de inkomsten uit kaartverkoop, activiteiten en verhuur en de jaarlijkse bijdragen

die lokale vermogensfondsen uitbetalen. Het museum loopt hierdoor vaak achter de feiten aan en kan geen voorschot nemen op de toekomst.

Wil het museum de hierboven beschreven ambities in de toekomst echter waarmaken, dan dient het museum de begroting jaarlijks met 15% te verhogen

De mogelijkheden om het museumgebouw anders te exploiteren worden aanzienlijk vergroot door de hierboven genoemde stroomlijning van de programmering, het afstoten van enkele minder lucratieve programmalijnen zoals 'Made in Maastricht' en door het vergroten van de bezoekerscapaciteit.

Ten eerste biedt een goede programmering ruimte voor versterkende nieuwe culturele evenementen, concerten, dansvoorstellingen, theaterprogramma's, etc. Het museum overweegt samenwerking met programmeurs van andere evenementen/culturele festivals. Het museum experimenteerde hier al eerder mee met o.a. de Nederlandse dansdagen, Fashion Clash en Design Day, die zeer succesvol bleken. Deze aanvullende culturele activiteiten zullen meer betalende bezoekers trekken.

Het gebouw kan in de avonduren nog frequenter worden ingezet als evenementenlocatie voor commerciële verhuur voor relatie evenementen, lezingen, diners, presentaties en studentenontmoetingen.

De genoemde koerswijzigingen dienen te leiden tot een bezoekersgroei naar 40.000 per jaar in 2023.

Fondsenwerving is een andere belangrijke pijler onder de verbetering van de exploitatie. Er dient structurele aandacht voor sponsoring en fondsenwerving te komen binnen de bedrijfsvoering van het museum. De focus komt daarbij te liggen op:

Opbouwen van netwerk met vermogensfondsen.

Realisatie van projectsubsidies voor tentoonstellingen en activiteiten.

Realisatie van het 'fonds op naam' en zorg dragen voor aanwas hiervan.

Verbetering propositie Businessclub en Vrienden van Museum aan het Vrijthof.

Zoeken naar corporate sponsoring voor exposities.

In 2017 is het museum met dit traject gestart door het aantrekken van een ervaren fondsenwerver.

## **10. Tot besluit**

De voorgestelde koerswijzigingen in dit visiestuk zijn niet over een nacht ijs gegaan. Ambities zijn er de afgelopen jaren ruim voldoende geweest, maar het museum voelde zich steeds meer belemmerd door zijn eigen keurslijf. We staan nu aan de vooravond van een grote sprong richting de toekomst. Dergelijke veranderingen brengen fundamentele uitdagingen, vragen en



soms onzekerheden met zich mee. Maar regeren is vooruitzien. In een intensief, soms taai proces met alle stakeholders en betrokkenen stond de toekomst van het Museum altijd centraal. Hun bijdragen, gesprekken, brainstormsessies, tijd, energie, betrokkenheid, inzichten en kritische kanttekeningen hebben bijgedragen aan de vernieuwde visie en het geloof daarin. Voor die realisatie was de moed nodig die een ondernemend museum verdient.

juni 2017