

Museum Boijmans Van Beuningen

Meerjarenbeleidsplan 2021-2024

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	4
1.1 Grote veranderingen	
1.2 De veranderingen en musea	
1.3 Een nieuwe situatie: kansen	
1.4 Organisatieontwikkeling	
1.5 Drie fases	
1.6 Een nieuwe situatie: de andere kant van de medaille	
2. ALGEMEEN BELEID VAN HET MUSEUM IN TRANSITIE	7
2.1 Innovatie	
2.2 De stad	
2.3 Diversiteit en meerstemmigheid	
2.4 Toegankelijkheid	
2.5 Professionalisering in een lerende organisatie	
2.6 Rotterdamse Culturele Basis en instelling overstijgende verantwoordelijkheid	
2.7 Code Fair Practice	
3. HET PUBLIEK TOEGANKELIJKE DEPOT	11
3.1 Nieuwe museumtypologie	
3.2 Onderzoeksprogramma	
3.3 Presentaties in het depot	
3.4 Publieksbegeleiding in het depot	
3.5 Communicatie over het depot	
3.6 Lokale samenwerkingen rondom het depot	
4. DE HELE COLLECTIE TOEGANKELIJK	15
4.1 Herijking van de collectie prenten en tekeningen	
5. HET TRANSITPROGRAMMA IN DE STAD EN VERDER	16
5.1 Collectie	
5.2 Eerste collectiezwaartepunt: Surrealisme en het surreële	
5.3 Tweede collectiezwaartepunt: Oude meesters, nieuwe visies	
5.4 Derde collectiezwaartepunt: De blik vooruit	
5.4.1 Boijmans in de Stad	
5.4.2 Eerste speerpunt: Cultuur en school	
5.4.3 Tweede speerpunt: Museum en maatschappij	
5.4.4 Boijmans Transit Academie	
5.4.5 BKV-gelden	
5.4.6 Boijmans TV 3.0	
5.5 Het transitprogramma en het publiek van de toekomst	
5.6 Samenwerkingen bij het transitprogramma in de stad	
5.7 Boijmans in het Buitenland	
5.8 Internationale zichtbaarheid	
6. DE DIGITALE STRATEGIE	22
6.1 Pijlers en criteria	
6.2 Digitalisering ten behoeve van het Kenniscentrum MBVB	

- 6.3 Website en publieksdatabase
- 6.4 The Museum System
- 6.5 Digitale presentaties, producties en publicaties
- 6.6 Bedrijfsvoering: automatisering, data-analyse en procesmanagement

7. SAMENVATTING

25

- 7.1 Meerjarenplanning Museum Boijmans Van Beuningen
- 7.2 Meerjarenplanning publieksprogramma

1. INLEIDING

Museum Boijmans Van Beuningen draagt bij aan een betere wereld door het eigen blikveld en dat van anderen te verruimen. Vrijheid van denken en maken met respect voor oude, nieuwe en tegendraadse ideeën staat voorop. Als knooppunt in een wereldwijd vertakt netwerk verbindt het museum mensen via kunst, is het een platform voor hun verhalen en een forum voor hun discussies. In een voortdurende wisselwerking met de samenleving – kunstenaars en makers, de stad, andere culturele instellingen en het publiek – activeert het zijn bezoekers om relevante informatie te verwerken tot nieuwe onverwachte perspectieven op de wereld waarin we leven.

1.1 Grote veranderingen

De wereld lijkt kleiner dan vroeger. Doordat we ons gemakkelijk verplaatsen, moeiteloos over grote afstanden communiceren en doordat culturen die duizenden jaren geleden ver van elkaar en onder uiteenlopende omstandigheden zijn ontstaan nu bij elkaar leven, zich vermengen, denken we hem te kennen. Maar hij is veel complexer geworden. Onze directe omgeving is veel minder homogeen en evenmin is er sprake van één waarheid die wij allen delen. In het licht van nieuwe perspectieven die in de multiculturele samenleving zijn ontstaan worden geschiedenissen herschreven.

Boijmans omarmt de nieuwe realiteit, die een manier van naar elkaar kijken en luisteren vereist die verder gaat dan externe factoren als culturele achtergrond en geloof. Het museum heeft hierin ook een taak, want bij het zoeken naar verwantschappen op een dieper niveau speelt kunst een belangrijke rol. Kunst is vrij, kent geen autoriteit, oordeelt noch bepaalt maar laat de wereld zien door andermans ogen, op een manier die directer is dan woorden. De brede Rotterdamse collectie, ontstaan vanuit persoonlijke voorkeuren van uiteenlopende verzamelaars, is bij uitstek geschikt om deuren te openen.

Behalve bij het kweken van wederzijds begrip, kan kunst ook een rol hebben in de actuele ecologische, economische en sociale transitie. Met het oog op de toekomst van de wereld moeten in korte tijd enorme stappen worden gezet op het gebied van het milieu en energie. Tegelijk verbreden economische ontwikkelingen de kloof tussen arm en rijk, wat op zijn beurt gevolgen heeft voor de maatschappelijke stabiliteit. Traditionele beroepen verdwijnen of veranderen van inhoud en ook de rol en verantwoordelijkheden van kunstenaars worden opnieuw gedefinieerd. Anno 2020 is een geëngageerde kunstenaar kritisch én actief, door zijn of haar creatieve kracht in te zetten bij maatschappelijke veranderingsprocessen. De manier waarop het museum met deze kunstenaars en de stad samenwerkt wordt uitgewerkt in hoofdstuk 5.

1.2 De veranderingen en musea

In de (inter)nationale museumwereld leiden de maatschappelijke veranderingen tot discussie en introspectie. Er wordt nagedacht over manieren waarop musea met collecties van hoofdzakelijk westerse kunst aansluiting kunnen vinden bij mensen met een niet-westerse achtergrond en over de consequenties van andere perspectieven op de (kunst)geschiedenis. Ook bevragen de musea zichzelf: wat was het museum, wat is het nu en wat kan het in de toekomst zijn?

Het Rotterdamse verzamelbeleid was aanvankelijk uitsluitend gericht op Europa, vanaf circa 1960 kwamen de Verenigde Staten daarbij en sinds circa 1990 wordt kunst uit de hele wereld gepresenteerd en verzameld. Niet-westerse makers zijn dan ook sterker vertegenwoordigd in het moderne en hedendaagse deel van de collectie dan in de oude kunst. Hetzelfde geldt voor vrouwelijke makers. Het is onmogelijk om de collectie met terugwerkende kracht aan te passen, maar als zich kansen voordoen om hem op deze punten te versterken, grijpt het museum ze graag aan. Bij presentaties ligt de nadruk op wat mensen bindt en wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid om werk bij andere musea te lenen.

Meerdere musea ondernemen stappen om nieuwe perspectieven op de geschiedenis te verwerken in hun presentaties. Een andere terminologie – zeventiende eeuw in plaats van Gouden Eeuw – is een eerste stap die getuigt van bewustzijn. Boijmans wil verdergaan dan dat en

daadwerkelijk een podium voor meerstemmigheid en discussieforum worden. Hoe dit wordt aangepakt is uitgewerkt in hoofdstuk 3 en vooral 5.

Wat is een museum anno 2020 en wat kan het in 2030 zijn? Bij het laatste ICOM-congres in Tokio (augustus 2019) is geen overeenstemming bereikt over een nieuwe definitie van het begrip museum, mede als gevolg van de in het voorstel opgenomen (politieke) ambities ten aanzien van de hele planeet. Museum Boijmans Van Beuningen heeft geen principieel bezwaar tegen de oude, functionele definitie, maar meent wel dat de invulling aan vernieuwing toe is, maakt daar met zijn iconische depot al een enorme stap in en zet het ingezette innovatieproces de komende jaren door. De hele collectie wordt openbaar toegankelijk, fysiek en ook online. Er wordt geëxperimenteerd met presentatievormen, onderwijsprogramma's en communicatiestrategieën, en het museum is actief op zoek naar samenwerkingspartners die dezelfde doelstellingen vanuit een ander perspectief benaderen.

1.3 Een nieuwe situatie: kansen

Ten tijde van de vorige cultuurplanaanvraag had niemand voorzien dat het gebouw aan het Museumpark vanwege een urgente en door de gemeente ambitieus opgepakte renovatie voor zeven jaar dicht zou gaan. In deze jaren is Museum Boijmans Van Beuningen 'in transitie', wat consequenties heeft voor het publiek. Zeven jaar lang kun je niet als vanzelfsprekend naar de vertrouwde plek toe komen voor een tentoonstelling en/of educatieve activiteit. De gesloten deuren geven bovendien gemakkelijk de indruk dat alles stilligt. Niets is minder waar. De operationele organisatie van het museum is na mei 2019 inderdaad grotendeels ontmanteld, maar de kantoor- en beheerorganisatie werkt op meer dan volle kracht aan het beheer van de collectie, de realisatie en opening van het publiek toegankelijke depot, de renovatie van het museumgebouw en niet te vergeten: het uitgebreide extramurale transitprogramma op verspreide lokale en (inter)nationale podia. Bovendien is het museum online 24/7 open, 365 dagen per jaar.

De komende jaren worden aangegrepen als een periode vol kansen; de kans om te leren van het publiek, wederkerige relaties aan te gaan met culturele en maatschappelijke partners en nieuwe generaties aan het museum te verbinden. Met het depot zet Boijmans Rotterdam internationaal op de kaart als een stad waar nieuwe inhoud wordt gegeven aan het begrip museum. Ook biedt de transitieperiode de kans om het team inclusiever te maken zodat de stad zich erin herkent.

1.4 Organisatieontwikkeling

De transformatie van Boijmans naar het museum van de toekomst zoals beschreven in het visiedocument *Museum in Transit/Museum als Netwerk*, gaat gepaard met het ontstaan van nieuwe functies en werkzaamheden. Straks worden depots verhuurd, een onder toezicht van de douane staande *freeport* beheerd, kunst-dienstverlening aangeboden en een collectiecentrum met vier restauratieateliers plus een professioneel horecabedrijf gerund. In aanloop naar de opening van het depot, najaar 2021, zal de organisatie weer gaan groeien.

Met het oog op de toekomstige taken is een organisatieontwikkelingstraject ingezet met als speerpunten: inclusiviteit, professionalisering, efficiëntie van processen en herverdeling van taken en bevoegdheden. De nieuwe digitale strategie is een belangrijk onderdeel van het vernieuwingsproces. In 2019 heeft de Raad van Toezicht op advies van het museum een tweede directeur benoemd en in de loop van 2020 legt de directie aan de ondernemingsraad een nieuwe organisatiestructuur voor. Vervolgens wordt het functiehuis ingericht en worden de functies opnieuw beschreven en herwaardeerd. De implementatie vindt plaats in 2021 – vóór de opening van het depot – wanneer ook de werving van nieuwe medewerkers voor de operationele afdelingen van start gaat.

1.5 Drie fases

In 2019-2021, de eerste fase van de transitieperiode werkt het museum verspreid over vijf verschillende locaties: het kantoor zit aan de Gedempte Zalmhaven, de depots buiten de stad, de

externe werkplaats in Kralingen en in het Stadsarchief is een studiezaal ingericht waar iedereen terecht kan die kunstenaarsdossiers of een van de 160.000 publicaties uit de bibliotheekcollectie wil raadplegen. Aan het Museumpark tenslotte worden vanuit de centrale meldkamer zowel het museumgebouw als de bouwplaats met het nieuwe depot beveiligd.

Door verschillende programmalijnen – Boijmans bij de Buren, Boijmans in de Klas en Boijmans in de Stad – blijft het publiek in contact met de collectie. Ook is Boijmans in het Buitenland ontwikkeld, een tentoonstellingsprogramma dat Rotterdam internationaal op de kaart zet. Dit programma loopt door in de tweede fase van de transitperiode en zal ook daarna blijven bestaan. In de eerste fase wordt de verhuizing voorbereid van ruim 150.000 collectiestukken naar het nieuwe depot. Alle objecten worden gecodeerd, schoongemaakt en ingepakt, veertien depot-compartimenten plus de restauratieateliers en art handling ruimtes worden ingericht. Voor de film- en videocollectie, die in zijn geheel is gedigitaliseerd wanneer het depot opent, wordt een publieksvriendelijke interface ontwikkeld.

De tweede fase begint in het najaar van 2021 met de opening van Depot Boijmans Van Beuningen. In 2022 en 2023 wordt ervaren hoe de logistiek werkt, hoe de bezoekers zich gedragen, wat de impact is van alle media-aandacht en of het gebouw kinderziektes heeft. Terwijl de asbestsanering en het ontwerpproces voor het te renoveren museum pand in 2020-2021 lopen, staan het bestek en de aanbesteding gepland in 2022 en start de realisatie in 2023. Voor het ambitieuze renovatiescenario moet samen met de gemeente € 55 mln. worden geworven. In 2019 is een begin gemaakt met deze Capital Campaign, die blijft doorlopen in 2021-2024.

In de tweede fase wordt ook de rol onderzocht van het museum in de wereldstad die Rotterdam is. Wat kan het museum doen opdat de kunst makkelijker aansluiting vindt bij de beleving van het publiek? Op grond van de collectie en zijn toonaangevende exposities heeft het museum een grote (inter)nationale reputatie, maar hoe is de positie in de eigen stad? Rotterdam is jong, dynamisch en divers; de uitdaging is om een afspiegeling te worden van de stad en ervoor te zorgen dat iedereen zich bij Boijmans welkom voelt. Om dit te bewerkstelligen stelt het museum zich op als een organisatie die niet terugschrikt voor verandering, leert, activeert, mét de stad activiteiten initieert, en zowel in het depot als online experimenteert met nieuwe vormen van kunstpresentatie en kunstbeleving.

Na de tweede fase volgt een derde en laatste fase, van 2024 tot in 2026, waarin de opening van het gerenoveerde museumgebouw wordt voorbereid. Dan moet met de Capital Campaign nog tenminste € 15 mln. worden geworven voor de inrichting van het museum, gaat de kaartverkoop in de reisbranche van start en worden de uit het transitprogramma opgedane contacten en ervaringen vertaald naar een nieuw programma, zowel binnen als buiten de museummuren. Vanaf 2026 vormen museum en depot een ensemble, waarbij elk gebouw een eigen profiel heeft. De resultaten van het transitprogramma manifesteren zich in het vernieuwde museumgebouw en mogelijk ook in de deelname van Boijmans aan de Cultuurcampus op Zuid. Het museum van de toekomst, depot en museum samen, ontvangt circa 650.000 bezoekers per jaar.

1.6 Een nieuwe situatie: de andere kant van de medaille

De transitperiode biedt veel kansen, maar het ontbreken van een centraal podium in de periode 2019-2026 heeft gevolgen voor de financiële positie van het museum. Zeven jaar lang geen omzet betekent zeven jaar lang geen reguliere museumexploitatie. Tot aan het moment van sluiting was de begroting gebaseerd op een jaarlijks bezoekersaantal van circa 300.000. Tot het najaar van 2021 komt een nog onbekend aantal bezoekers voor Boijmans bij de buurmusea en in 2022, het eerste volledige exploitatiejaar van het depot, is de begroting gestoeld op 200.000, dalend naar 180.000 in 2023 en 150.000 in 2024.

Terwijl de eigen inkomsten substantieel minder zijn, dalen de vaste lasten nauwelijks of niet. De gemeentelijke subsidie dekt de huisvestingslasten, de personele lasten en daarmee ook de ontwikkelingskosten van het programma, maar is onvoldoende om het programma te realiseren. Het transitprogramma zoals dat in hoofdstuk 5 staat beschreven, waaronder Boijmans in de Stad, de

Boijmans Transit Academie en Boijmans TV, kan alleen doorgang vinden als het museum geldschietters vindt. De grote fondsen verwachten een eigen bijdrage van 33% tot meer dan 50% maar omdat het vaste personeelskosten zijn, kan de gemeentelijke subsidie die de programmaontwikkelingskosten dekt, niet worden opgevoerd als matchingsgeld. Hiermee lijken de komende jaren belangrijke aanvraagmogelijkheden te vervallen.

Het museum vraagt de financiële basis voor de realisering van het transitprogramma dan ook aan bij de gemeente Rotterdam (Cultuurplansubsidie en BKV-middelen), en de incidentele middelen bij Gedeputeerde Staten Zuid-Holland, waarbij een beroep wordt gedaan op de BIS gelden van het rijk voor regionale musea. Het transitprogramma valt niet te gelde te maken en kan zonder basis niet worden gerealiseerd. Daarnaast vraagt het museum extra geld aan voor de uitvoering van de digitale strategie en de herijking van de collectie tekeningen en prenten. Deze investeringen zijn noodzakelijk voor het functioneren van het museum van de toekomst maar kunnen niet binnen de exploitatie worden opgevangen.

Door bezuinigingen in 2012 en 2013 en door het niet of slechts gedeeltelijk corrigeren voor loon- en prijsstijgingen is de subsidie € 2,1 mln. per jaar lager dan in 2007. Het museum heeft het negatieve vermogen dat in 2012 door de kortingen is ontstaan teruggebracht – van € 997.000 negatief naar € 120.000 negatief – en het aandeel van de cultuurplansubsidie in de totale baten weten te verlagen van 56,6% naar 45,7%. Maar het vrij besteedbare vermogen is nog steeds negatief waardoor het museum niet kan investeren, en dus ook niet als een normaal bedrijf kan ondernemen. Herijkingsprojecten vallen onder de reguliere bedrijfsvoering, evenals de meeste projecten van de digitale strategie. Ze zijn niet subsidiabel bij fondsen en evenmin vallen hiervoor giften van derden te verwachten. Daarom is het museum voor deze noodzakelijke investeringen afhankelijk van een aanvullende gemeentelijke bijdrage. Voor het transitprogramma, de digitale strategie en de herijking van de collectie prenten en tekeningen vraagt het museum in totaal € 1.130.000 extra cultuurplansubsidie aan.

Bij alle taken trekken de formeel afzonderlijke afdelingen – Sector Collectie en Onderzoek (C&O), Sector Presentaties (SP), Educatie en Publieksbegeleiding (E&P), Marketing en Communicatie (M&C), Relatiebeheer en Filantropie (R&F) en de ICT-afdeling – samen op. Dit meerjarenbeleidsplan is ingedeeld naar hoe je als bezoeker Museum Boijmans Van Beuningen en zijn programma tegenkomt, in plaats van naar afdeling. Binnen de hoofdstukken worden de onderwerpen waar nodig vanuit een bepaald (afdelings)perspectief belicht.

2. ALGEMEEN BELEID VAN HET MUSEUM IN TRANSITIE

2.1 Innovatie

De innovatieve kant van het museum komt tot uitdrukking in het publiek toegankelijke depot (hoofdstuk 3), het experimentele transitprogramma in de stad (hoofdstuk 5) en enkele onder de digitale strategie besproken programmaonderdelen (hoofdstuk 6).

2.2 De stad

Het museum en Rotterdam zijn al 170 jaar innig verbonden, maar toch zijn er nog veel Rotterdammers voor wie een bezoek aan hun Boijmans een brug te ver is. Van de circa 300.000 mensen die het gebouw aan het Museumpark jaarlijks bezochten hadden de meesten voldoende bestedingsruimte en veel vrije tijd; ze waren hoog opgeleid en meer dan de helft was vrouw. Ruim 40% van de bezoekers gaf aan het museum één keer per jaar of vaker te bezoeken. Volgens het Mosaic publieksonderzoek van 2018 kwam 24% van de bezoekers uit de regio Rotterdam-Rijnmond, 60% uit Nederland – waarvan 7% uit Amsterdam, 4% uit Den Haag en 2% uit Utrecht – en ontving het museum 16% internationale bezoekers. Niet meegenomen in het Mosaic onderzoek waren de 31.000 leerlingen uit Rotterdam en de regio die het museum in schoolverband bezochten. Worden

zij wel meegerekend, dan is het aandeel bezoekers uit de regio Rijnmond 35%. Hoewel dit een hoog percentage is voelt het museum de noodzaak om de banden met Rotterdam aan te halen.

Rotterdam is superdivers, met wel honderdtachtig verschillende nationaliteiten waarbinnen ook weer talloze scheidslijnen te trekken zijn tussen leeftijd, gender, seksuele oriëntatie, opleidingsniveau, inkomen etc. Niet alle Rotterdammers hebben evenveel kansen op de arbeidsmarkt, een goede gezondheid en welbevinden. Het verschil tussen de 'have's en de 'have nots' groeit. Voor de emancipatie van (groepen) mensen en voor cultureel burgerschap maakt opleidingsniveau een belangrijk verschil. Daarom is educatie al decennialang een beleidspeerpunt van het museum. Een belangrijke brongroep zijn jongeren onder de achttien jaar. Zij zijn immers het publiek van de toekomst.

2.3 Diversiteit en meerstemmigheid

Het museum onderschrijft de richtlijnen van de gemeente over diversiteit en wil bij de heropening in 2026 qua programma, publiek, partners én personeel een afspiegeling zijn van de stad. Het uitgangspunt is dat iedereen zich bij Boijmans serieus genomen voelt, of je bij voorbaat interesse hebt in kunst of niet. De collectie wordt op verschillende manieren gedeeld en andersom voel je je als bezoeker uitgenodigd om perspectieven, verwachtingen en verhalen te delen, met het museum en met andere bezoekers. In hoofdstuk 5 staat beschreven hoe nieuwe publieksgroepen actief worden benaderd. Zij zullen ook bijdragen aan het nieuwe programma dat gericht is op de raakvlakken tussen mensen en groeit vanuit wederzijdse nieuwsgierigheid.

Samenwerking staat hoog in het vaandel en het museum heeft al jaren een indrukwekkende lijst lokale, nationale en internationale partners. Op het punt van diversiteit valt echter nog een slag te slaan. Daarom zoekt het museum actief naar samenwerking met kleine, nog onbekende en nieuwe Rotterdamse initiatieven die de ambities op het punt van emancipatie en gelijke kansen delen. In hoofdstuk 3 en 5 staan concrete voorbeelden, en in de loop van 2021-2024 zal het museum meer potentiële partners leren kennen.

Tenslotte wil het museum de diversiteit en meerstemmigheid in de kunst en de stad verankeren in de organisatie. [In het personeelsbeleid is inclusiviteit een speerpunt, iets wat expliciet wordt vermeld in vacatures, en in sollicitatieprocedures vanaf het begin als belangrijk selectie criterium wordt meegenomen.](#)¹ Naast culturele diversiteit streeft de organisatie ook naar variatie qua leeftijd, gender en fysieke mogelijkheden, met als doel dat Boijmans wordt ervaren als een veilige werkplek voor iedereen.

Het personeel wordt steeds diverser van samenstelling, maar bij de operationele afdelingen gaat het sneller dan bij de kantoororganisatie en het management, waar het personeelsverloop doorgaans vrij laag is. Bovendien zijn studentenpopulaties van opleidingen voor het museale bedrijf nog behoorlijk homogeen. Voor de invulling van een beleidsbepalende managementpositie en een vacature binnen de Raad van Toezicht heeft het museum de hulp ingeroepen van Colourful People. De kosten zijn echter dermate hoog (1/3 jaarsalaris) dat onmogelijk bij alle beleid- en gezichtsbepalende functies een gespecialiseerd wervingsbureau kan worden betrokken. Door de sluiting van het museum en de opening van het depot zal het personeelsverloop de komende jaren hoger liggen, wat de groei naar een cultureel diverse organisatie kan versnellen. [In 2020 wordt een organisatiebrede diversiteitscan uitgevoerd, op basis waarvan een actieplan wordt opgesteld voor de jaren tot de heropening, wanneer de doelstelling moet zijn bereikt.](#)

2.4 Toegankelijkheid

Een speciaal aandachtsgebied is het wegnemen van de drempels die mensen met een beperking ervaren bij museumbezoek. Iedereen moet zich welkom voelen. [Er wordt samengewerkt met](#)

¹ De blauwe passages beschrijven wat het museum concreet doet om invulling te geven aan zijn verantwoordelijkheid als RCB-instelling en vormen samen een Plan van Aanpak (zie brief wethouder d.d. 19 december 2019).

Stichting Ogen en Oren tekort, met als doel een optimale fysieke en sociale toegankelijkheid van het depot en museum.

Boijmans heeft al ervaring met rondleidingen voor mensen met een visuele beperking (in 2018 beloond met de Raak stimuleringsprijs), een auditieve beperking en voor mensen met dementie. Maar deze brongroepen wensen inclusief te kunnen deelnemen aan de beleving van kunst en cultuur en daarom ligt de focus voor 2021-2024 op de transformatie van de exclusieve programma's naar een inclusief aanbod. Als uitbreiding op de speciale programma's zal worden gewerkt aan multizintuigelijke tentoonstellingen, publieksbegeleiding voor visueel gehandicapten en educatieprogramma's voor het speciaal onderwijs. Ook wordt nagedacht over een rondleiding voor doofblinden en mensen met afasie, prikkelarme bezoeken en kunstprogramma's in verzorgingstehuizen.

Landelijke initiatieven om het inclusievraagstuk gezamenlijk te benaderen zijn te algemeen en door de geografische spreiding niet effectief gebleken. De culturele instellingen in Rotterdam en omgeving willen de handen ineenslaan, waarbij het museum het als zijn taak ziet om de bestaande kennis over speciale brongroepen te delen door de oprichting van een lokaal platform waar inclusiviteit en toegankelijkheid bovenaan de agenda staat.

2.5 Professionalisering in een lerende organisatie

Een culturele instelling in een dynamische stad als Rotterdam leert voortdurend en de medewerkers moeten hun kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen. Als goed werkgever organiseert het museum regelmatig projecten die de expertise van medewerkers ten goede komen, individueel, per afdeling en integraal. In de periode 2021-2024 vindt op het gebied van beheer en behoud bijvoorbeeld een onderzoek plaats naar de restauratie en/of herinstallatie van in situ werken en buitenbeelden. Op het gebied van presentatie wordt onderzoek gedaan naar de geschiedenis van het tentoonstellen en de afdeling educatie initieert een professionaliseringstraject voor museumdocenten met o.a. een serie internationale workshops. Museumbreed wordt met name aandacht besteed aan interculturele competenties, online samenwerken en worden gesprekken georganiseerd over actuele onderwerpen uit het maatschappelijk debat.

Boijmans voelt zich ook verantwoordelijk voor de professionalisering van het eigen werkveld, waar opleidingen beter bij zouden moeten aansluiten, en de culturele sector. Daarom creëert het museum bij de onderzoeksprojecten stageplekken voor studenten van restauratorenopleidingen (UvA en Reinwardt Academie) en de mbo-opleidingen beheer- & behoudsmedewerker en depotbeheer. Voor de culturele sector worden expertmeetings en (internationale) congressen georganiseerd. In Rotterdam wordt samengewerkt met de Erasmus Universiteit, de Hogeschool Rotterdam en Codarts. Op termijn onderzoekt Boijmans de mogelijkheid van het opzetten van een opleiding museaal werk als onderdeel van de toekomstige Cultuurcampus op Zuid.

2.6 Rotterdamse Culturele Basis en instelling overstijgende verantwoordelijkheid

Als grote gesubsidieerde instelling van de Rotterdamse Culturele Basis (RCB) draagt het museum verantwoordelijkheid voor de hele Rotterdamse culturele sector. Het museum geeft hier in de periode 2021-2024 op verschillende manieren invulling aan. Allereerst richt het zich op kennisdeling en het bevorderen van de doorstroom. In het kader van het transitprogramma in de stad worden fellowships ter beschikking gesteld aan (junior) conservatoren en educatoren met een niet-westerse culturele achtergrond. Zij krijgen de opdracht om de collectie en tentoonstellingspraktijk vanuit hun perspectief te benaderen. Ook worden studiegroepen georganiseerd met kunstenaars, beleidsmakers, educatoren, cultuurfilosofen en makers uit de stad.

Vanaf 2022 worden professionele (uitwisseling)stages aangeboden. Medewerkers van andere Rotterdamse culturele organisaties en Boijmans medewerkers krijgen de mogelijkheid om voor een periode van een tot zes maanden van baan te wisselen. Ook kan een medewerker voor de duur van een project worden gedetacheerd (v.v.) en komen er stageplaatsen op basis van

[vrijwilligheid beschikbaar](#). Programmeren, communiceren, marketing, projectmanagement, ICT, personeelsbeleid – alles is in principe mogelijk.

De medewerkers van Boijmans kunnen leren van andere culturele instellingen en voor collega's van andere culturele instellingen kan het interessant zijn om mee te draaien in een grote organisatie als Boijmans met zijn uitgebreide programma, gelaagde communicatiekanalen en brede publiek. Met hen wordt alle kennis en ervaring gedeeld die nodig zijn om erfgoed van onschatbare culturele en financiële waarde te beheren, middelen te werven, inkomsten te genereren en te budgetteren. Ook maken de collega's kennis met het (inter)nationale netwerk van het museum. Andersom zetten de specifieke ervaring en frisse blik van gastmedewerkers Boijmans aan om het eigen functioneren kritisch onder de loep te nemen.

De instelling overstijgende verantwoordelijkheid krijgt ook invulling door het programma, en met name het podium voor inclusie aan Hillevliet 90 en de maatschappelijk geëngageerde kunstprojecten in het kader van Boijmans in de Stad (zie hoofdstuk 5). [Het museum sluit zich aan bij de ontwikkeling van de Cultuurbasis en draagt bij aan de realisatie van de culturele infrastructuur op Zuid. Bij het transitprogramma wordt consequent samengewerkt met grote en kleine culturele instellingen, kunstenaars en het onderwijs](#). De uitwisseling van kennis en ervaring die daarbij als vanzelfsprekend plaatsvindt, versterkt het culturele weefsel van Rotterdam. [Het museum neemt de komende periode actief deel aan het internationale discours over de betekenis van erfgoedinstellingen in een superdiverse \(lokale\) samenleving](#).

[Binnen de Stichting Museumpark zet het museum zich samen met de collega-instellingen in voor de ontwikkeling van het Museumpark als \(internationaal\) cultuurpodium](#). Samen met de renovatie van het museum biedt dit grote kansen voor Rotterdam als aantrekkelijke woonstad en reisbestemming. Tenslotte draagt het museum bij aan de internationale citymarketing van Rotterdam met het eerste publieke kunstdepot ter wereld en het gerenoveerde museum van de toekomst.

Als RCB-instelling gaat het museum deel uitmaken van een door de wethouder voorgestelde denktank. Het museum stelt zich de vraag hoe deze denktank de RRKC en het directeurenoverleg van de gesubsidieerde culturele instellingen kan aanvullen. De RCB-instellingen zijn aangewezen op grond van bezoekersaantallen en subsidieniveau en niet representatief voor de hele culturele sector. Omdat er instellingen zijn die niet tot de culturele basis behoren maar wel een belangrijke bijdrage kunnen leveren, stelt het museum voor dat elke RCB-instelling een andere instelling uitnodigt voor deelname aan de denktank. Het criterium voor de uitnodiging is het belang van de instelling voor de ontwikkeling van (de culturele sector) van Rotterdam. De denktank functioneert op strategisch niveau. Als uitgangspunt voor de inhoudelijke gedachtenuitwisseling en strategische agenda stelt het museum voor: 'Rotterdam over 20 jaar'.

2.7 Code Fair Practice

Het museum ziet goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap mede in het licht van gelijke kansen en een eerlijke beloning. [Medewerkers worden betaald conform de \(museum\)CAO](#). Het museum onderschrijft de richtlijnen voor kunstenaarshonoraria die het Mondriaan Fonds in 2017 heeft geïntroduceerd. Bij de realisatie van een werk, expositie of publicatie investeert het museum gewoonlijk boven deze richtlijnen. [In de jaren 2021-2024 worden oplossingen gezocht voor de binnen de organisatie ervaren werkdruk. Er wordt structureel geëvalueerd met opdrachtnemers en bij de jaargesprekken met medewerkers is fair practice een agendapunt](#).

3. HET PUBLIEK TOEGANKELIJKE DEPOT

3.1 *Nieuwe museumtypologie*

Vanaf najaar 2021 biedt Rotterdam twee in de museale wereld unieke mogelijkheden: in Depot Boijmans Van Beuningen kun je alle collectiestukken vinden die niet elders tentoongesteld zijn én werkzaamheden volgen die eerder achter de schermen plaatsvonden. Zo ontdek je de fascinerende wereld achter de kunst en word je je als mede-eigenaar bewust van de betekenis van kunst voor jouw wereld. Doordat alles in het openbaar gebeurt, wordt het depot bovendien een plek van kennisuitwisseling. Behalve mensen die het depot als vrijetijdsbesteding bezoeken, kunnen ook onderzoekers, wetenschappers en conservatoren van andere musea meekijken.

Het depot is een werkgebouw met de focus op verzamelen en wat erbij komt kijken om een verzameling te onderhouden en te onderzoeken. Er zijn vier restauratieateliers (fotografie & textiel, hout & keramiek & metaal, schilderijen, papier) waarin regulier werk plaatsvindt, zoals conditiebeoordelingen en kleine conserverende behandelingen, maar ook kleine en grote onderzoeksprojecten. Op de derde etage zijn twee studiezalen, één direct verbonden met het prenten en tekeningendepot, waar collectiestukken kunnen worden bestudeerd. De gedigitaliseerde film- en videocollectie kan voor onderzoek worden geraadpleegd in twee filmcabines.

Met het depot beschikt Rotterdam over de nieuwste faciliteiten voor passieve en actieve conservering van kunst. Na de opening worden de reguliere beheer- en behoudstaken hier opgepakt. Doordat alle processen voor de ogen van bezoekers plaatsvinden, zijn een andere manier van werken, waarbij alle activiteiten in het gebouw op elkaar zijn afgestemd, en een strakke planning noodzakelijk. Collega-musea kunnen bruiklenen aanvragen. Door de grotere zichtbaarheid en het beleid van de gemeente om kunstwerken beperkt te verzekeren, zal de vraag naar verwachting groter zijn dan ooit.

Voor presentaties zijn er twee galerieruimtes van elk 300 m², veertien vitrines van verschillende formaten in het atrium en een filmruimte met twintig zitplaatsen. Ook staat de galerieruimte van Stichting De Verre Bergen (ruim 900 m²) in vooraf afgesproken perioden tot de beschikking van het museum. Vanwege de renovatie van het museumgebouw zal het depot tot medio 2026 naast presentaties over verzamelen en beheer, ook enkele kunsthistorische tentoonstellingen brengen waarvoor kunstwerken worden geleend. De nadruk ligt op het onderzoeken en in perspectief plaatsen van de museumcollectie voor een divers publiek.

3.2 *Onderzoeksprogramma*

In de periode 2021-2024 vinden speciale onderzoeksprojecten plaats ten behoeve van conservering en restauratie. De nadruk ligt op de conservering van moderne en hedendaagse kunst, waar veel nieuwe ontwikkelingen gaande zijn. Andere deelgebieden komen ook aan bod en het onderzoek naar de collectie in het algemeen gaat gewoon door. Bij nieuwe aanwinsten wordt herkomstonderzoek gedaan. Tenslotte vindt onderzoek plaats ten behoeve van tentoonstellingen in het kader van Boijmans in het Buitenland, de presentaties in het depot en de experimentele projecten in de stad (zie hoofdstuk 5).

De resultaten van al dit onderzoek kwamen altijd al in een of andere vorm terecht bij het publiek, maar in het depot kun je veel onderzoek met eigen ogen volgen. Met name het onderzoek ten behoeve van conservering en restauratie is op dit punt interessant. Het is bedoeld om de conditie van een deelcollectie in kaart te brengen of gefundeerd beslissingen te kunnen nemen over de aanpak van een restauratie. Redelijk specialistisch dus, maar de publieksbegeleiding is erop gericht om je als bezoeker mee te nemen in het proces. Er zijn activiteiten en digitale hulpmiddelen die je erbij betrekken en op verschillende manieren de voor jou passende informatie bieden.

Dat de collectie, restauratieateliers én galleries bij elkaar liggen bevordert de samenwerking, zowel intern als extern, met andere musea, mbo- en hbo-onderwijsinstellingen en een scala aan

onderzoeksinstituten. Er wordt bijvoorbeeld samengewerkt met de restauratorenopleiding van de Universiteit van Amsterdam (UvA), de duale masteropleiding Curating Arts & Cultures (UvA en Vrije Universiteit), de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE), het Netherlands Institute for Conservation, Art and Science (NICAS) en het RKD – Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis.

Ook werkt het museum samen met het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen (KMSKA) aan het Europees gesubsidieerde, innovatieve onderzoeksproject Smart*Light. Met het oog op de ontwikkeling van een compacte deeltjesversneller voor materiaalonderzoek bij restauraties, worden schilderijen van Rubens op materiaalgebruik onderzocht. In vervolg op het succesvolle programma *Plastics*, waarbij de RCE, de Stichting Behoud Moderne Kunst (SBMK) en tien Nederlandse musea betrokken waren, neemt Boijmans deel aan het fotografieproject van de SBMK. Voor de restauratie van de triptiek van de Meester van de Heilige Veronica zijn het NICAS en het Wallraff-Richartz museum in Keulen samenwerkingspartners.

Het onderzoek naar de collectie resulteert in nieuwe digitale bestandscatalogi die belangrijke delen van het Rotterdamse kunstbezit wereldwijd ontsluiten, en in nieuwe afleveringen in de gedrukte reeks Boijmans Studies. Digitale bestandscatalogi zijn in de eerste plaats feitelijk, Boijmans Studies plaatsen de collectie of een periode uit de museumgeschiedenis in context en zijn verhalend van vorm. Gepland staan bijvoorbeeld een digitale bestandscatalogus over de Italiaanse tekeningen uit de periode 1400-1600 en een Boijmans Studie over zogeheten souvenirrozen, gevouwen drukwerk uit de negentiende eeuw dat geliefd was bij reizigers en inzicht geeft in het begin van het fenomeen toerisme.

Samen met architectenbureau MVRDV maakt het museum een publicatie over de revolutionaire typologie van het Rotterdamse depot, waarbij naast het gebouw ook de collectie die erin staat opgeslagen wordt besproken. Tegen de tijd van de heropening, medio 2026, zal bovendien een nieuw collectieboek verschijnen. Bezoekers van het reizende tentoonstellingsprogramma kunnen rekenen op een handige gids met collectiehoogtepunten.

3.3 Presentaties in het depot

In het depot vinden twee qua omvang en complexiteit variërende presentaties per galerie per jaar plaats, waarbij het museum ook de voorbereidende werkzaamheden deelt met het publiek. De filmzaal wordt nu eens aanvullend dan weer autonoom geprogrammeerd. Elk jaar worden twee vitrines in het atrium opnieuw ingericht. De presentaties komen voort uit het onderzoeksprogramma en hebben een focus op beheer, behoud en restauratie, ofwel verzamelen en verzamelgeschiedenis. Er wordt ingegaan op vragen als: hoe wordt een kunstwerk geconserveerd, wanneer vindt restauratie plaats, welke kunsttechnieken zijn gehanteerd, of: van wie was het kunstwerk aanvankelijk, waarom is het geschonken of gekocht en wat is ervoor betaald.

Alle presentatievormen zijn duurzaam, toegankelijk, interactief en onderstrepen je ervaring van het depot als werkgebouw. Je kan bijvoorbeeld kennismaken met de hele modecollectie – waaronder de grote stukken van Viktor & Rolf – terwijl deze wordt gefotografeerd, de restauratie volgen van een zaalvullende installatie van Ernesto Neto of de gedigitaliseerde film- en videocollectie raadplegen in de context van een tentoonstelling over digitale beeldcultuur.

Plastics gaat over een onderwerp waar iedereen mee te maken heeft: de degradatie van plastic en kunststof. Deze tentoonstelling, voortkomend uit het eerdergenoemde onderzoeksproject van SBMK, NICAS, RCE en tien Nederlandse musea, laat tien iconische plastic kunstwerken zien, waaronder de *Soft Washstand* van Claes Oldenburg uit de Boijmans collectie. Tegelijk met de verderop besproken tentoonstelling over model en fotografie Lee Miller vindt een onderzoekspresentatie plaats over de veroudering en verkleuring van foto's.

Bij het zwaartepunt verzamelen worden de vaak markante verzamelaars gekoppeld aan de maatschappelijke context waarin zij hun verzamelingen bijeenbrachten. Publieksprogramma's bouwen vanuit de achtergrondverhalen bruggen naar de actualiteit. Er wordt bijvoorbeeld vanuit

een hedendaags perspectief gekeken naar belangrijke mecenasen van het museum (*Founding Fathers*) waarbij niet alleen de successen aan bod komen, maar ook de blamages en gemiste kansen.

Zolang het museum wordt gerenoveerd kun je in het depot een serie kleine tentoonstellingen van topstukken verwachten, vergelijkbaar met de presentaties die in de eerste fase van de transitieperiode te zien waren in de Kunsthal en het Chabot Museum. Er is bijvoorbeeld een ensemble te zien rondom Kees van Dongens meesterwerk *Vinger aan de wang*.

Dit is slechts een greep uit het depotprogramma 2021-2024; zie voor meer informatie de meerjarenplanning publieksprogramma op pagina 27.

3.4 Publieksbegeleiding in het depot

In het depot is een digitaal publieksbegeleidingssysteem en een uitgebreid aanbod aan rondleidingen. De slimme bewegwijzering geeft precies aan waar je bent en helpt je de weg te vinden. Op schermen en bij verdiepingsplekken vind je aanvullende informatie over het depot als werkgebouw en de werkzaamheden die erin plaatsvinden. Als er informatie wordt aangeboden gebeurt dat in een aantrekkelijke, verhalende vorm. Maar de publieksbegeleiding in het depot doet ook een beroep op je gevoel van eigenaarschap – de collectie is immers publiek bezit – en activeert je tot participatie, waarbij de diepgang kan variëren van een eerste wederzijdse kennismaking tot kritische analyse, reflectie en introspectie.

Elk collectiegebied vraagt een eigen vorm van vakmanschap. Een kunstwerk op papier conserveren is niet hetzelfde als een beschilderd doek of paneel; hedendaagse kunst vraagt heel andere restauratietechnieken dan oude kunst. Voor het beheer en behoud van de hele collectie komt in het depot dus een enorme variatie aan kennis en kunde samen. Met een speciaal ontwikkelde app, op verdiepingsplekken en in workshops kun je kennismaken met de verschillende vormen van vakmanschap en je inleven in het beroep van depotmedewerker.

Bij de presentaties in het depot worden publieksprogramma's ontwikkeld waarin centraal staat wat het werken met kunst in een museum nog meer kan inhouden. Bij meerdere in de periode 2021-2024 geplande tentoonstellingen is de inbreng van bezoekers waardevol. Bij *Dutch Views* bijvoorbeeld, een hoogtepuntenpresentatie over beelden van Nederland, kun je meedenken over de vraag wat vroeger typerend voor Nederland was, wat het nu is en wat in de toekomst als typisch Nederlands zal gaan gelden. Voor de collectieopstelling *Verhalen uit de stad* vormen ervaringen van Rotterdammers het uitgangspunt. Zij weten andere dingen over de kunstwerken dan kunsthistorici en geven er een andere betekenis aan. Zo wordt de collectie verrijkt met unieke, persoonlijk informatie, wat de relatie tussen museum en publiek verdiept en de wederzijdse betrokkenheid vergroot. In het depot kun je ook gebruik maken van het interactieve programma *My Cabinet of Curiosities*. Het houdt bij wat je favoriete kunstwerken zijn en met deze gegevens wordt een tentoonstelling samengesteld waar het museum van kan leren.

Behalve je eigen gezichtspunt en dat van het museum brengt het depot perspectieven van makers en professionals. Ontwerper Marieke van Diemen, architect John Körmeling en kunstenaar Pipilotti Rist zijn vanaf het begin bij ontwerp en bouw betrokken. Van Diemen en Körmeling dragen bij aan het karakter van het atrium en Rist verbindt het depotgebouw met de publieke ruimte van de stad. Bij perspectieven op de collectie kun je denken aan een choreograaf die er met het idee van beweging naar kijkt en die visie vertaalt in een choreografie, of aan een milieubeschermer die via een selectie uit het prentenkabinet de discussie aanzwengelt over de impact van de uitvinding van de drukkunst op ons ecosysteem. Een informatiedeskundige laat zien welke nieuwe verhalen de algoritmes vertellen als de digitale collectiegegevens worden gecombineerd met jouw voorkeuren en die van andere depotbezoekers.

Een bezoek aan het depot is compleet wanneer je aansluit bij een rondleiding en samen met een museummedewerker de geklimatiseerde depotruimtes bezoekt. Reikt je interesse verder, dan kun je aanschuiven bij een expertmeeting over een actueel onderwerp.

3.5 Communicatie over het depot

Door uitingen in de internationale media is het inmiddels wereldwijd bekend dat Rotterdam de primeur heeft van een innovatief museaal concept. Als eerste museum ter wereld stelt Boijmans (het werken met) de collectie open voor het publiek, in een gebouw dat zelf ook een kunstwerk is. Het depot, ontworpen door architectenbureau MVRDV, is een van de nieuwe iconen van Rotterdam die de stad aantrekkelijk maken voor bezoekers, ook uit het buitenland. Het depot trekt mensen die zijn geïnteresseerd in architectuur en in steden die een grote ontwikkeling doormaken. Hetzelfde geldt straks voor het door een gerenommeerd architectenbureau vernieuwd museumgebouw.

Het depot heeft een enorme belevingswaarde. Met een (inter)nationale marketingstrategie wordt de aandacht gevestigd op het bijzondere gebouw én op de dynamische, interactieve programmering die van bezoekers co-eigenaars en medewerkers maakt. Er wordt duidelijk gecommuniceerd dat je het depot zelfstandig kunt bezoeken, maar dat de ultieme beleving plaatsvindt bij deelname aan een van de vele instaprondleidingen. De unieke propositie is dat de ruimtes voor art handling en de restauratieateliers daadwerkelijk kunnen worden betreden en werkzaamheden van dichtbij kunnen worden gevolgd. Naast de trouwe fans van het museum en schoolklassen, zal dit ook mensen aanspreken die zich niet direct aangetrokken voelen tot kunst en musea, maar wel belangstelling hebben voor het verzamelen van objecten, op zoek zijn naar een betekenisvolle ervaring en houden van vakmanschap.

Het basisprincipe achter de communicatie over het depot (en later het vernieuwde museum) is storytelling. Feiten en nieuwe inzichten over een of enkele kunstwerken worden verwerkt in aansprekende verhalen die via sociale kanalen worden gedeeld en doorverteld. Zo wordt gratis publiciteit gegenereerd. De verhalen laten je kennismaken met de collectie of, als je dat al eerder had gedaan, met de achterliggende rijkdom aan kennis en visies.

In de eerste twaalf maanden na de opening worden 200.000 bezoekers verwacht, waarvan de helft betalend, terwijl de andere helft via een speciaal dak-ticket door zal gaan naar de daktuin met horeca. Het daaropvolgende jaar wordt gerekend met eenzelfde half/half verdeling over 180.000 bezoekers en daarna over 150.000 bezoekers.

3.6 Lokale samenwerkingen rondom het depot

Het aantal bezoekers uit de stad en regio is substantieel maar het museum wil de banden met de stad verder aanhalen en een meer actieve, verbindende rol gaan spelen in het publieke domein. Behalve met kunstprojecten in de wijken gebeurt dit ook door samenwerking en partnerships. Daarom zijn bij de publieksinformatie over (de bouw van) het depot en het vernieuwde museum lokale kunstenaars en makers betrokken. De afgelopen jaren waren dat onder meer filmregisseurs Sonia Herman Dolz en Ruben Hamelink, spoken word artists/musici M. & Winterdagen, en dansgezelschap Conny Janssen Danst. Zij hebben het depot vanuit verschillende invalshoeken benaderd en op hun eigen manier vormgegeven aan hun perspectief. De resultaten zijn een documentaire en een videoclip die de makers delen met hun achterban – een jong en creatief publiek – en die worden ingezet in de marketingcampagne. Tijdens de openstelling van het lege depot in het najaar van 2020 lanceert Boijmans een door Susan Bijl ontworpen depot-tas. De bestaande samenwerkingen worden in 2021-2024 verder uitgewerkt en er worden nieuwe samenwerkingen aangegaan waarbij het museum met name streeft naar verdere verbreding van het blikveld door vooralsnog minder bekende initiatieven, zowel binnen als buiten de culturele sector.

Bij de exploitatie van het depot werkt het museum samen met verzamelaars, grote zoals KPN, Stichting De Verre Bergen/Droom en Daad, en particulieren die ongenoemd wensen te blijven. Bij de (inter)nationale persbewerking trekt het museum op met de gemeente Rotterdam, Rotterdam Partners, MVRDV en een internationaal persbureau. Zo ook bij de bewerking van de toeristenindustrie, waarbij het doel is om buitenlandse bezoekers te interesseren voor een bezoek aan Rotterdam in het algemeen en Depot Boijmans Van Beuningen in het bijzonder. Met het oog op deze bezoekers onderhoudt het museum een relatie met hotels in de stad.

De afgelopen jaren heeft het museum een aantrekkelijk BankGiro Loterij-Vipprogramma gemaakt waar grote groepen nieuwe bezoekers uit stad en regio op afkwamen. [In de jaren 2021-2024 wordt de samenwerking met de BGL-Vipkaart voortgezet in het depot. Voor de verbreding van het Rotterdamse publiek, neemt het museum verder deel aan activiteiten in de wijken voor brongroepen aangeduid als 'Stedelijke Toekomstbouwers' en 'Wijkgerichte Vrijtijdsgenieters'.](#)

Rotterdammers zijn de beste ambassadeurs, maar ook bezoekers van buiten de stad zijn belangrijke supporters van het museum. Met name de buitenlandse cultuur- en architectuurtoerist past binnen het profiel van 'frontrunner' dat Rotterdam Partners in een internationale citymarketingstrategie heeft geschetst. In de stadspromotiecampagne tijdens het Eurovisie Songfestival van 2020 speelt het depot eveneens een prominente rol. Hierbij wordt samenwerking met nieuwe partners gezocht, waarvan de resultaten in de jaren daarna zichtbaar worden. Met het depot als cultureel icoon geeft Boijmans invulling aan het motto *Rotterdam Make It Happen* en de kernwaarden *Bold, Forward, Culture*. In de (inter)nationale opinie staat het museum bekend om zijn eigenwijze en innovatieve programmering, de ontwikkeling van het depot als een gloednieuwe gebouwtypologie en de vele sterke partnerships.

In de jaren 2021-2024 is het programma verweven met op nieuwe publieksgroepen gerichte partnerships en partnerships die bestaande bezoekers verleiden om, behalve met de collectie en het depotprogramma, ook een interactie aan te gaan met de omgeving van het Museumpark. De winkeliers van de Nieuwe Binnenweg, Ondernemersvereniging Witte de Withstraat, Boijmans Business Club en Corporate members en Susan Bijl zijn voorbeelden van zulke strategische partners.

4. DE HELE COLLECTIE TOEGANKELIJK

4.1 Herijking van de collectie prenten en tekeningen

Het Prentenkabinet van het museum herbergt een wereldberoemde collectie van circa 18.000 tekeningen en circa 69.000 prenten. De urgentie om deze collectie hernieuwd, met de huidige kennis te inventariseren, registreren en digitaliseren is groot. Het museum is verplicht en heeft de kennis in huis om dat te doen, maar de middelen ontbreken. De afgelopen jaren zijn meerdere fondsen benaderd om de herijking van de collectie tekeningen en prenten te subsidiëren. Maar omdat herijking wordt gezien als een museale kerntaak, is steeds afwijzend gereageerd. Zo ontstaat de situatie dat Rotterdam een publiek toegankelijk depot heeft, maar de digitale toegankelijkheid van de collectie achterloopt bij die van andere grote musea.

De herijkingswerkzaamheden zijn van een enorme omvang. Ze vinden idealiter plaats in een tijdsbestek van vier jaar, in het depot. Alle nieuwe faciliteiten worden ingezet voor een goede workflow tussen het opmeten van de objecten, een conditiecheck op papierschades (inktvaart, foxing etc.), het registreren van deze en aanvullende gegevens, het barcoderen van het object en het maken van een professionele foto die direct aan het juiste record in het collectieregistratiesysteem TMS (The Museum System) gekoppeld wordt.

Deze hele operatie moet ongeveer 100.000 keer worden uitgevoerd, 25.000 keer per jaar, dat wil zeggen 555 per week, 111 keer per dag wat betekent dat er per stuk drie, maximaal vier minuten tijd is. Dit is niet uitvoerbaar zonder extra registratiemedewerkers. Om de registratie volledig te maken moet de museumdocumentatie worden geraadpleegd. Tenslotte waarderen de conservatoren de collectie in clusters om te bepalen welke objecten buiten het collectieprofiel vallen. Dit proces wordt voorbereid door de bestaande staf van het museum en een nieuw aangestelde junior conservator.

Tussen 2014 en 2018 zijn de verzamelgebieden Oude kunst, Moderne kunst en Kunstnijverheid & vormgeving herijkt, genereus gefinancierd door de gemeente Rotterdam. [Met de herijking van de collectie tekeningen en prenten zal de hele museumcollectie digitaal zijn ontsloten. Via online toepassingen zal hij geheel toegankelijk zijn.](#)

5. HET TRANSITPROGRAMMA IN DE STAD EN VERDER

5.1 Collectie

De collectie is het DNA van het museum en vormt de reden van zijn bestaan. Alle presentaties en activiteiten die het museum ontwikkelt moeten op de een of andere manier daarnaar terug te voeren zijn. Het beleid is om de diverse collectieonderdelen te benaderen als een eenheid in verscheidenheid, de grenzen tussen disciplines te overschrijden en de collectie vanuit nieuwe, verrassende invalshoeken te (laten) bezien. Ook aanwinsten geven nieuwe perspectieven.

De collectie heeft drie zwaartepunten die drie inhoudelijke uitgangspunten opleveren voor het verzamelbeleid én het programma: Surrealisme en het surreële, Oude meesters, nieuwe visies en De blik vooruit. Voor presentaties op deze gebieden worden collectiestukken aangevuld met (inter)nationale bruiklenen. De tentoonstellingen zijn belangrijk voor de (inter)nationale contacten en de uitstraling van het museum. Bij gebrek aan een museumgebouw ga je in 2021-2026 voor tentoonstellingen over de eerste twee zwaartepunten naar Depot Boijmans Van Beuningen. Voorbereidende publieksprogramma's vinden plaats in en met de stad, net zoals de projecten en presentaties in het kader van De blik vooruit.

5.2 Eerste collectiezwaartepunt: Surrealisme en het surreële

De collectie internationale surrealistische kunst die Rotterdam als enige stad in Nederland bezit, is van topkwaliteit met werk van onder andere Salvador Dalí, René Magritte en Yves Tanguy. In reactie op de verschrikkingen van de Eerste Wereldoorlog zetten de surrealisten het bestaande beeld van de mens als een redelijk wezen op zijn kop. Het surreële perspectief is al te vinden bij een kunstenaar als Jheronimus Bosch en tot op de dag van vandaag kijken kunstenaars en vormgevers kritisch naar de steeds verdergaande rationalisering in de maatschappij. Het surrealisme is allesbehalve een afgesloten beweging in de kunst.

Door de tentoonstellingen *Alles Dalí* (2004-2005), *Vreemde dingen* (2007-2008) en *Gek van surrealisme* (2017) heb je al kennis kunnen maken met het surrealisme. Na de heropening van het museumgebouw word je ondergedompeld in *500 Jaar Fantastische Kunst* (werktitel) en tijdens de transitperiode komt het eerste collectiezwaartepunt terug in *Lee Miller in Print*.

Lee Miller, een model en vrouwelijke fotograaf die nauw betrokken was bij het surrealisme, speelde een belangrijke rol in de vrouwenemancipatie en fotojournalistiek. Haar werk is net zo substantieel als dat van bekendere mannelijke collega's. Vijftig jaar lang verschenen foto's en artikelen van en over Miller in een scala aan geïllustreerde tijdschriften, waarvan je in de tentoonstelling een uitgebreide selectie kunt zien. Daaromheen vertellen vintage foto's, schilderijen, objecten, archiefstukken en films samen de verhalen achter de gepubliceerde foto's. Tijdens Millers leven heeft de fotografie als techniek een hoge vlucht genomen en zijn steeds geavanceerdere camera's met steeds weer nieuwe mogelijkheden op de markt gebracht. De materiaal-technische kant van Millers werk komt aan bod in het kader van het onderzoeksproject over het beheer en behoud van fotografie (zie hoofdstuk 3).

De tentoonstelling vindt plaats in een van de galeries van het depot en krijgt in de maanden voor de opening een voorbereidend programma in de stad – met lezingen, workshops en lessen in het onderwijsprogramma over beeldmanipulatie, censuur en nepnieuws – dat een brug slaat met Rotterdam en de huidige tijd.

5.3 Tweede collectiezwaartepunt: Oude meesters, nieuwe visies

Ook de collectie oude schilder-, beeldhouw- teken- en prentkunst van Rotterdam is (inter)nationaal bekend. Het afgelopen decennium is vooral het tweedimensionale werk uit de vijftiende en zestiende eeuw onder de aandacht gebracht in exposities als *Vroege Hollanders* (2007-2008), *De weg naar Van Eyck* (2012-2013) en *De ontdekking van het dagelijkse leven: Van Bosch tot Bruegel* (2015-2016). In de transitperiode kun je kennismaken met de veel minder bekende maar net zo verfijnde *Laatmiddeleeuwse beeldhouwkunst uit de Lage Landen*.

Het uitgangspunt voor deze tentoonstelling is de in 2015 geschonken collectie polychrome sculpturen van het echtpaar Schoufour-Martin. De belangrijke stukken zijn aangevuld met bruiklenen zodat je een overzicht krijgt van de allermooiste beeldhouwkunst uit de periode 1400-1530. De geëxposeerde beelden, variërend van meer dan levensgroot tot kleiner dan een vinger, zijn gemaakt in het gebied dat tegenwoordig wordt aangeduid als Nederland, België, het westen van Duitsland en het noorden van Frankrijk. De werkplaatsen vormden een netwerk waarbinnen een voortdurende uitwisseling van artistieke ideeën plaatsvond zodat de beelden, naast regionale karakteristieken, ook veel overeenkomsten tonen. Zo gaat de tentoonstelling over vakmanschap, wederzijdse beïnvloeding en natuurlijk over de religieuze functies van de beelden.

De tentoonstelling is in opzet kunsthistorisch, maar snijdt nadrukkelijk actuele thema's aan zoals de maatschappelijke rol van de kunstenaar, artistieke wisselwerking, de verhouding tussen een concept en de ambachtelijke uitvoering daarvan, en de rol van religie in een samenleving. Ze komen ruim voor de opening aan de orde op diverse, verderop in dit hoofdstuk beschreven podia in de stad (Boijmans Transit Academie, Boijmans TV, Museum Online). Je kunt bijvoorbeeld een serie rondetafelgesprekken bijwonen met vertegenwoordigers van diverse geloofsrichtingen of deelnemen aan workshops ambachtelijke houtbewerking en houtsnijtechniek door Rotterdamse vaklieden.

5.4 Derde collectiezwaartepunt: De blik vooruit

Change Makers en Cultural Activists zijn geëngageerde makers die middenin de samenleving staan. Zij zijn betrokken bij het publieke domein en leveren daar een concrete bijdrage aan door hun creativiteit en engagement om te zetten in actie. Hun werk kan een verbindende factor zijn en een rol spelen bij actuele vraagstukken. Al enkele jaren signaleert het museum nieuwe ontwikkelingen in een vroeg stadium en vertaalt ze, samen met geëngageerde ontwerpers en kunstenaars naar betekenisvolle aankopen en een aansprekend (tentoonstellings)programma. Voorbeelden zijn *Nieuwe Energie* (2011-2012), de *Design Columns* (2012-2016), *Sensory Spaces* (2013-2019), *Change the System* (2017-2018) en *De Buurtbatterij in BoTu* (2019-2020). In 2021-2024 breidt dit Change Makers & Cultural Activists-programma zich uit in de stad.

5.4.1 Boijmans in de Stad

Dit programma bestaat uit opdrachten aan kunstenaars en experimentele samenwerkingsprojecten rondom actuele thema's. De projecten maken grote maatschappelijke vraagstukken bespreekbaar – meerstemmigheid, armoede, schaarste, eenzaamheid – vertalen ze naar een menselijke schaal en zijn voor iedereen toegankelijk. Bovendien verbinden ze Rotterdam met plaatsen op de wereld die voor vergelijkbare opgaven staan.

Jaarlijks worden drie Rotterdamse Change Makers uitgenodigd voor een geëngageerd kunstproject in de stad. Per vraagstuk wordt bovendien een Change Makers-werkplaats opgericht in de even verderop in dit hoofdstuk beschreven Boijmans Transit Academie. Het museum is al in gesprek met een scala aan kunstenaars en ontwerpers die zich met een van de genoemde vraagstukken bezighouden. Daarnaast haalt het museum elk jaar één internationale kunstenaar met een praktijk als Cultural Activist naar Rotterdam die in samenwerking met lokale kunstenaars, jongeren en/of buurtbewoners, een geëngageerd kunstproject ontwikkelt.

Boijmans in de Stad wordt zichtbaar en bespreekbaar gemaakt in drie feestelijke 24uurs evenementen, met op het lopende Change Makers-project toegesneden activiteiten, waarbij collectiestukken die het project ondersteunen naar de wijk worden gebracht. Rondom de Change Makers-projecten en dat van de internationale gastkunstenaar samen wordt een jaarlijks festival georganiseerd.

5.4.2 Eerste speerpunt: Cultuur en school

Naast collectiezwaartepunten heeft het museum speerpunten op het gebied van educatie. Voor het onderwijs maakt Boijmans toonaangevende educatieve projecten die kunst een plek geven in het

curriculum. Ze prikkelen tot nieuwe vormen van leren, ook buiten het schoollokaal, en helpen een multidisciplinaire en vakoverstijgende blik op de werkelijkheid te ontwikkelen. Centraal staan wederzijdse kennismaking, aansluiting en samenwerking. Om te voorkomen dat in Rotterdam jongeren opgroeien zonder kennis te maken met de museumcollectie, is in de eerste fase van de transitieperiode een uitzonderlijk aanbod gerealiseerd: Boijmans in de Klas.

In de periode 2021-2024 wil het museum zijn relaties met het onderwijs bestendigen en inzetten om jonge mensen aan zich te binden als publiek, klankbord en toekomstige medewerkers met een vaste baan. Kwantiteit is minder belangrijk dan kwaliteit en diversiteit, qua opleidingsvorm, richting, leeftijd, niveau, wijken in de stad en spreiding over de regio.

Voor een goede aansluiting bij het curriculum wordt nauw met onderwijsinstellingen samengewerkt. Bestaande projecten (Cultuurcoachproject, Boijmans in de Klas, De Kunst van het Kijken) worden aangepast, uitgebreid en bij voorkeur ook doorontwikkeld voor het speciaal onderwijs. Voor het depot is een nieuw onderwijsprogramma ontwikkeld dat de schoolmuren rekbaar maakt.

Met ruim 58.000 mbo-studenten is Rotterdam de stad van toekomstige vaklieden. Met het oog op een actueel, passend cultuureducatief aanbod werkt het museum samen met het Kenniscentrum Cultuureducatie Rotterdam (KCR) en andere culturele instellingen in de mbo-werkgroep NAAM. In 2019 is het programma Community of Practice gestart waarbij mbo-studenten van het Zadkine College werkervaring opdoen via stageklassen; vanaf 2021 kunnen ze hiervoor terecht in Depot Boijmans Van Beuningen. Bovendien inventariseert het museum waar in de Rotterdamse culturele instellingen mbo-vakmensen nodig zijn en wordt in de op te richten Boijmans Transit Academie onderzocht of kan worden voorzien in opleidingsplekken voor dat museumwerk. Met deze initiatieven sluit het museum aan bij het gelijke kansen beleid van de gemeente.

Via experimentele pilots met andere onderwijsinstellingen (zoals het pop-up museum met de Theaterhavo en de climate control box met de TU Delft) blijft het museum zoeken naar nieuwe manieren om leerlingen en studenten bij het museum te betrekken. Ook het delen van expertise – onder andere tijdens docentendagen – blijft in de periode 2021-2024 belangrijk.

5.4.3 Tweede speerpunt: Museum en maatschappij

De open houding van het museum is het afgelopen decennium goed naar voren gekomen in samenwerkingen met kunstenaars van andere disciplines (dansers, theatermakers, muzikanten, spoken-word kunstenaars) en met kinderen. Kruisbestuiving tussen disciplines, werkelden en leeftijden geeft verdieping en trekt nieuwe bezoekers. In de jaren 2021-2024 zet het museum projecten als Art Rocks, Dancing Museums en het Kinderbestuur – soms in een iets andere vorm – voort bij de buurmusea, in het depot of elders in de stad.

Omdat een centrum voor urban arts, waar beeldende- en podiumvakken samenkomen, een sterke aanvulling zou zijn op het bestaande aanbod in de stad, worden daar nieuwe (financiële) partners voor gezocht. Vanaf 2020 wordt in de voormalige technische school in Hillesluis onder de noemer Boijmans Hillevliet de omgang met erfgoed gecombineerd met de beroepspraktijk van jonge makers. Er wordt samengewerkt met Stichting Humanitas en met kunstenaars als docenten.

5.4.4 Boijmans Transit Academie

In 2021-2024 wil het museum Boijmans Hillevliet in de voormalige technische school aan de Hillevliet ontwikkelen tot de Boijmans Transit Academie, een meervoudige publieke kunstwerkplaats waar de veranderende samenleving onder de loep wordt genomen en nieuwe mogelijkheden worden ontwikkeld voor kunst en cultuur. Op de Boijmans Transit Academie maakt de een de ander nieuwsgierig, zetten mensen elkaar aan tot creativiteit en vindt uitwisseling plaats van kennis en vaardigheden tussen buurtbewoners, bezoekers, kunstenaars, jongeren/studenten en vakmensen uit de museumwereld.

De Boijmans Transit Academie kent drie trajecten. Een residency-traject biedt lokale en internationale (jonge) makers de kans zich te ontwikkelen door als docent aan de Transit Academie samen te werken met een geschakeerde groep mensen uit de Rotterdamse samenleving. Een

fellowship-traject koppelt professionals uit het museum aan sleutelfiguren uit de wijk om gezamenlijk nieuwe lijnen uit te stippelen en projecten in gang te zetten. In het werkplaats-traject tenslotte krijgen jong en oud, student en amateur de kans om zich te bekwamen in het vakmanschap dat nodig is om tentoonstellingen te realiseren en op andere manieren om te gaan met kunst.

De Boijmans Transit Academie draagt bij aan de ontwikkeling van het museum en aan Rotterdam doordat kansen worden gecreëerd op het gebied van talentontwikkeling, opleiding en werkgelegenheid. De stad wordt tot leeromgeving gemaakt, waarbij wordt samengewerkt met welzijn en onderwijs. Met de Boijmans Transit Academie wil het museum bijdragen aan de toekomstige Cultuurcampus op Zuid.

5.4.5 BKV-gelden

Het museum zet BKV-gelden in ter bevordering van Rotterdams talent en om de relatie tussen kunst en publiek te verbeteren. In het bijzonder worden met de gelden opdrachten gegeven aan Rotterdamse kunstenaars in het kader van educatie en publieksprojecten.

Veel beeldend kunstenaars zien educatie en lesgeven als een integraal onderdeel van hun artistieke praktijk. Vroeger was het gebruikelijk om leerlingen in het atelier op te leiden tot meester (denk aan Rembrandt, Rubens, Rodin etc.). In de moderne tijd onderwezen kunstenaars aan academies zoals Kandinsky en Klee aan het Bauhaus in Duitsland of, dicht bij huis, Paul Schuitema en Piet Zwart aan de Rotterdamse academie. Joseph Beuys trad op als docent om zowel collega's als het publiek bewust te maken van omvattende historische en maatschappelijke processen. Op dit moment richt Wolf Brinkman, een Rotterdamse kunstenaar waar Boijmans eerder mee werkte, zich op educatie, evenals Priscilla Fernandes en Maarten Bel.

In dit kader organiseert het museum een artist in residence-programma in de Boijmans Transit Academie. Elk jaar worden drie Rotterdamse kunstenaars uitgenodigd om op locatie en in dialoog met het publiek, nieuw, op de rol van de kunstenaar als educator gericht werk te maken. Met dit BKV-beleid wil het museum de expertise van Rotterdamse kunstenaars aanwenden voor het speerpunt Museum en maatschappij, waarbinnen publieksprojecten plaatsvinden over de toekomst van het museum, de stad en de wereld. Deze projecten verbeteren de relatie tussen productie en presentatie, aanbod en publiek.

5.4.6 Boijmans TV 3.0

In 2010 en in 2012 heeft het museum in samenwerking met RTV Rijnmond, het Ro Theater (nu Theater Rotterdam) en een Rotterdamse producent een serie televisieprogramma's van elk circa vijftien minuten gemaakt die de collectie en het tentoonstellingsprogramma op een lichtvoetige manier onder de aandacht brachten: Boijmans TV. In elke aflevering bezocht een groep Rotterdammers het museum en ontstond een gesprek over een werk uit de collectie. De series werden goed ontvangen en veel bekeken, variërend van 60.000 tot 375.000 kijkers per aflevering op de regionale zender en hadden daarnaast een breed internationaal bereik online.

Tijdens de transitperiode wil het museum een nieuwe serie Boijmans TV maken, met het doel het publiek op een bijzondere manier te betrekken bij de activiteiten tijdens de sluiting van het tentoonstellingsgebouw. Aan de hand van de tentoonstellingen en activiteiten in de transitperiode en ondersteund door de digitale poot van het museum, gaan de makers op zoek naar antwoorden op vragen als: wat is een museum zonder gebouw? Welke nieuwe ideeën levert het depot op? Welk museumgebouw past bij onze inclusieve stad? Hoe zit het met het verlangen naar kunst bij Rotterdammers? Met een deel van het team van de eerdere series wordt een doorstart voorbereid en met het oog op nieuwe publieksgroepen is een zoektocht gestart naar nieuwe makers.

Om een innovatieslag te maken wordt in de Boijmans Transit Academie onderzocht of een innovatieve productiewijze samen met mbo-mediastudenten en buurtbewoners tot de mogelijkheden behoort en of de serie zich ook op andere podia (online, social media) kan begeven. Net als in 2010 en 2012 wordt een internationaal bereik gezocht door Engelse ondertiteling.

Een nieuwe serie Boijmans TV maakt het museum breder zichtbaar ook zonder gebouw en zowel in de stad als (inter)nationaal. Boijmans TV genereert betrokkenheid van het Rotterdamse publiek doordat het een rol speelt in de serie en helpt startende filmmakers en acteurs hun vaardigheden te ontwikkelen. Andersom leert het museum het Rotterdamse publiek en jonge talenten beter kennen.

5.5 Het transitprogramma en het publiek van de toekomst

Jonge mensen worden aangetrokken door speciale tentoonstellingen over maatschappelijke vraagstukken en een sterk educatie/evenementenprogramma. Zij kwamen zelfstandig of in schoolverband naar het Museumpark. Op sociale media heeft het museum bijna 210.000 volgers, waarvan 73.000 op Facebook en ruim 94.000 op Twitter. Bij het bereiken van nieuwe, jonge bezoekers speelt Instagram, met nu ruim 42.000 volgers, een steeds belangrijkere rol.

Om jongeren nog beter te bedienen vernieuwt het museum de social-mediastrategie met bijzondere onlineconcepten en campagnes. Inclusiviteit, diversiteit en meerstemmigheid zijn belangrijke thema's en er wordt gebruik gemaakt van een beeldtaal die aansluit bij de belevingswereld van jongeren. Instagram wordt ingezet als een verlengstuk van het fysieke museum voor inhoudelijke presentaties van beelden. Facebook wordt gebruikt als informatiekanaal en via Twitter en LinkedIn wordt informatie gekoppeld aan nieuws. Tenslotte wordt de jonge doelgroep bediend met evenementen die samen met makers uit de doelgroep worden geprogrammeerd.

Met het transitprogramma in de stad wil het museum relevant zijn voor ondervertegenwoordigde groepen Rotterdammers. Voor hen wordt een lokale marketingstrategie ontwikkeld die uitgaat van brongroepen die het museum ofwel online ofwel door een project in de stad ontdekken. Deze eerste kennismaking is verrassend, uitnodigend en gericht op wederzijdse belangstelling. Vervolgens richt de strategie zich op het stimuleren van herhaalbezoek, waarvoor meerdere kanalen worden ingezet, elk aansluitend bij een bepaalde brongroep. Er wordt gewerkt aan communicatie met individuele bezoekers. Omdat het transitprogramma ook interessant is voor onderwijsgroepen, kunstminnaars en toeristen wordt ook voor deze groepen passende communicatie gevoerd.

Het programma in de voormalige technische school aan Hillevliet vereist een heel nieuwe aanpak. Boijmans marketeers zijn ter plekke aanwezig om met de beoogde nieuwe publieksgroepen en samenwerkingspartners in gesprek te gaan. Hierbij staat de uitwisseling van ideeën en wensen centraal. In plaats van een vooraf bepaalde boodschap, postercampagnes of billboards, worden effectieve, op maat gemaakte campagnes ontwikkeld die aansluiten bij de wensen en die de bewoners bereiken. De samenwerking is ook gericht op eventmarketing, waarbij de wijk zelf een aandeel heeft in (de organisatie van) de activiteiten. Door direct contact met onderwijsinstellingen wordt eenzelfde betekenisvolle samenwerking gezocht met leerlingen van het basisonderwijs en mbo-studenten.

5.6 Samenwerkingen bij het transitprogramma in de stad

Bij het transitprogramma is samenwerking essentieel. Bij de organisatie van de grote tentoonstellingen trekt het museum in eerste instantie op met partners uit het eigen werkveld (de Lee Miller Archives, Illuminare Studiecentrum voor Middeleeuwse Kunst van de Katholieke Universiteit Leuven). De bijbehorende publieksprogramma's worden georganiseerd in samenwerking met andere inhoudelijke partners (beeldbepalende tijdschriften, een landelijke omroeporganisatie, lokale religieuze gemeenschappen) en met onderwijspartners als het Erasmus University College en diverse mbo-opleidingen. Samenwerking met onderwijsinstellingen is cruciaal bij het speerpunt Cultuur en school, terwijl bij het speerpunt Museum en maatschappij bestaande relaties met maatschappelijke partners worden uitgebouwd (Pauluskerk, Stichting Humanitas) evenals die met andere disciplines (Dansateliers, Scapino, Codarts, Rotterdam Philharmonisch Orkest, Productiehuis Rotterdam) en met de SKVR.

Voor Boijmans in de Stad tenslotte wordt actief gezocht naar partners die dezelfde vraagstukken vanuit andere invalshoeken benaderen. Sommige zijn al gevonden. Zo wordt in

samenwerking met het Motel Mozaïque-festival vanaf 2020 jaarlijks een kunstproject georganiseerd dat aansluit bij het Change Makers-programma. Andere partners zijn: Parfum de BoemBoem, Art Rotterdam, Eurovisie Songfestival, Museumnacht010, De Parade, IFFR, het gemeentelijke multi-stakeholderprogramma Veerkrachtig BoTu 2028, Resilient Rotterdam, de Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam (IABR), Voor Goed-Rotterdam Impact Agency, De Doelen Studio, Niffo Galerie/Recycle Studi, Gemaal op Zuid, Afrikaanderwijk-coöperatie, Zelfregie Huis Delftshaven, Stichting Big Idea, Dutch Dance League, HipHopHuis, Bouwkeet, Delftshaven-coöperatie. Het museum hoopt in de transitperiode meer bijzondere initiatieven in de stad te leren kennen.

5.7 Boijmans in het Buitenland

Onder de noemer BVB Collections verzorgt het museum een reizend programma met op maat gemaakte tentoonstellingen rondom de collectiezwaartepunten en hoogtepunten. Het doel is om de naamsbekendheid in het buitenland te vergroten en in de toekomst meer publiek naar Rotterdam te trekken. Met name voor de collectie surrealistische kunst bestaat grote belangstelling. Vanaf december 2020 reist *A Surreal Shock* naar Nieuw-Zeeland, Mexico en de Verenigde Staten, evenals naar twee musea in Italië. *New Horizons*, met topstukken uit de klassiek moderne collectie van het museum, zal eveneens in Italië te zien zijn en mogelijk ook in Zuid-Korea. Met de opbrengsten uit deze tentoonstellingen kan een deel van (het vervolg op) het transitprogramma worden gerealiseerd.

Daarnaast reist een tentoonstelling de wereld rond met hoogtepunten uit de collectie: *Best of Boijmans*. De eerste is in 2021 te zien in The National Gallery in Londen. De volgende edities zullen weer andere werken tonen, afhankelijk van de interesse van het gastmuseum. Het Rijksmuseum brengt de tentoonstelling in de zomer van 2022. Voor 2023 en 2024 worden gesprekken gevoerd met instellingen in België, Spanje en de Verenigde Staten. Met alle musea waar *Best of Boijmans* te zien zal zijn bestaat een goede bruikleenrelatie.

In 2020 verzorgt het museum het Nederlandse paviljoen op de London Design Biënnale. Voor de jaren die volgen wordt gedacht aan andere biënnales voor kunst en vormgeving en aan minder bekende musea waar Boijmans Rotterdam kan vertegenwoordigen zoals het *Museum Mohamed VI of Modern and Contemporary Art* in Rabat.

5.8 Internationale zichtbaarheid

De internationale zichtbaarheid die de reizende collectietentoonstellingen van Boijmans in het Buitenland oplevert biedt extra mogelijkheden om het museum en de stad wereldwijd neer te zetten als een belangrijke culturele bestemming. Er wordt gebruik gemaakt van de (pers)netwerken van de buitenlandse instellingen waar de Rotterdamse collectie wordt getoond. Voor de communicatie over de tentoonstellingen in het buitenland werkt Boijmans met een internationaal persbureau en is 'storytelling' het uitgangspunt. Ook wordt samengewerkt met Rotterdam Partners, Rotterdam Make It Happen – waar het museum merkpartner van is – en wordt de zichtbaarheid van de reizende tentoonstellingen vergroot door barterdeals met Eurostar, Thalys en diverse luchtvaart-maatschappijen.

Boijmans in het Buitenland raakt aan de maatschappelijke discussie over duurzaamheid. De reizende tentoonstellingen verkleinen de ecologische footprint, maar de grotere interesse voor een bezoek aan Rotterdam die eruit voortkomt kan dit effect verminderen. Om een beter beeld te krijgen van de duurzaamheid van cultuur, en in het bijzonder van de door het museum ontplooiende activiteit, zal de precaire balans tussen economische en ecologische transitie een onderwerp zijn van de leertrajecten op de Boijmans Transit Academie.

6. DE DIGITALE STRATEGIE

Nu het museumgebouw wordt gerenoveerd heet Boijmans *in transit* te zijn, maar eigenlijk is het museum dat al 170 jaar en zal het, evenals de ideeën die er worden gepresenteerd, ook in de toekomst voortdurend in beweging zijn. Het museum is in de transitperiode niet gesloten, zoals wel wordt gedacht, maar op meerdere plaatsen actief, en online toegankelijk. De digitale visie kan dan ook worden samengevat als OPEN: 24 uur per dag, 7 dagen per week, 365 dagen per jaar vind je online verbindende verhalen over kunst. Daarbij staat het museum open voor jouw ideeën en dialoog.

Bij een zich snel ontwikkelende technologie geldt de wet van de remmende voorsprong: tien jaar geleden liep het museum voorop, zowel met digitale tools in de bedrijfsvoering als de ontsluiting van informatie en kennis voor het publiek (website, online collectie, ARTtube). Inmiddels loopt de realiteit achter bij de ambitie en is zelfs sprake van een kleine achterstand ten opzichte van andere Nederlandse musea. De digitale strategie is erop gericht om opnieuw een voorhoedepositie in te kunnen nemen.

6.1 Pijlers en criteria

De pijlers waarop de digitale strategie rust zijn: activerend, onderzoekend en relatiegericht. Activerend omdat technologie wordt ingezet om je museale ervaring te verdiepen en je aan te zetten tot denken én handelen. Daarbij krijg je de mogelijkheid jezelf te ontwikkelen: elke keer dat je komt wordt je bezoek rijker. Bij onderzoekend moet je denken aan technologische hulpmiddelen die uitgaan van nieuwsgierigheid, ideeënuitswisseling stimuleren en ruimte bieden aan meerdere perspectieven. Relatiegericht doelt op wederzijdse kennismaking, een betekenisvolle relatie en het gemeenschapsgevoel dat daaruit voort kan komen. Daarnaast moet een digitaal project of tool van Boijmans voldoende impact hebben (internationale positie, cultuurbeleid Rotterdam, Boijmans als onderneming), een positieve gebruikservaring genereren en haalbaar zijn.

De digitale strategie beslaat de periode 2020-2027. Tussen 2021 en 2024 staat de realisatie van verschillende digitale projecten gepland, waarvan sommige direct ten goede komen aan het publiek en andere indirect, via de bedrijfsvoering.

6.2 Digitalisering ten behoeve van het Kenniscentrum MBVB

Het documentatiecentrum is nauw betrokken bij het ontwikkelen en uitvoeren van de digitale strategie. Er vindt een professionaliseringsslag plaats met als doel bij de heropening in of nabij het museum terug te keren als Kenniscentrum MBVB. Er wordt gewerkt aan de digitalisering van het analoge beeldarchief (25.000 foto's museumgeschiedenis) en de literatuur uit de bibliotheekcollectie wordt gekoppeld aan objecten uit de collectie. Ook alle objectdocumentatie zal in het Kenniscentrum beschikbaar zijn, zodat een state of the art onderzoeksplek wordt gerealiseerd voor (inter)nationale wetenschappers en museumprofessionals. Kenniscentrum MBVB kan onderzoek naar de drie belangrijkste verzamelgebieden (Surrealisme en het surreële, Oude meesters, nieuwe visies en De blik vooruit) nog beter faciliteren en bij de aankoop van publicaties de koppeling van literatuur daaraan steeds verder verfijnen.

6.3 Website en publieksdatabase

De in 2018 vernieuwde website is een logisch geheel waarop je de diverse informatie gemakkelijk en snel kunt vinden. Online verkoop is gekoppeld aan het kassasysteem en de Boijmans API-zoekmachine aan het collectieregistratiesysteem TMS, van waaruit afbeeldingen, audio en video snel worden opgehaald. De webshop is in 2018 niet gemoderniseerd. Om de vindbaarheid en aantrekkingskracht van de webshop te verbeteren wordt hij opnieuw ontworpen en volledig geïntegreerd. Ook wordt beter gecommuniceerd dat het assortiment complementair is aan dat van de fysieke winkel in het depot – en later in het museumgebouw – die slechts een basisassortiment

voert. Het doel is dat tenminste een op de tien websitebezoekers de webshop bekijkt en tenminste een op de honderd daadwerkelijk iets bestelt.

In de periode 2021-2024 wordt de website doorontwikkeld tot een digitaal ecosysteem dat de hub vormt voor online en offline kunstbeleving. Je kunt dan een profiel aanmaken met voorkeuren en interesses, op basis waarvan je voor, tijdens en na je bezoek gerichte informatie ontvangt. Metadata zijn verrijkt met content die door jou en andere bezoekers kan worden aangevuld. Dit systeem werkt zowel bij online museumbezoek als bij je bezoek aan het depot (en op termijn het vernieuwde museum). Bij fysiek bezoek kun je de informatie ophalen met een speciaal ontwikkelde applicatie voor mobiele apparaten. Je kunt de app gebruiken om een persoonlijke verzameling favoriete kunstwerken aan te leggen en er vragen over stellen. Ten tijde van de opening kun je alles wat je in het atrium tegenkomt op deze manier beter leren kennen, evenals honderdtwintig met een chip aan het collectieregistratiesysteem gekoppelde stukken in de diverse depotcompartimenten. Op termijn is de hele collectie op deze manier 'smart' gemaakt. Ook heb je via de app toegang tot de depotagenda, zodat je precies weet wanneer en waar welke werkzaamheden of activiteiten plaatsvinden.

Om het systeem te realiseren wordt de Boijmans API uitgebouwd tot een datahub waar informatie vanuit verschillende bronnen wordt verzameld, te weten het collectieregistratiesysteem, het planning- en registratiesysteem en het relatiebeheersysteem waaraan de bezoekersprofielen zijn gekoppeld. Vanuit de hub wordt de informatie via diverse kanalen en voor uiteenlopende publieksgroepen – van kind tot professional – gepresenteerd. Het museum is zich ervan bewust dat de creatie van een hub vraagstukken op het gebied van veiligheid en privacy met zich meebrengt. Daarom wordt alleen informatie gekoppeld die openbaar mag zijn, worden van bezoekersprofielen alleen gegevens gebruikt waarvoor expliciet toestemming is verleend.

6.4 The Museum System

Het collectieregistratiesysteem The Museum System (TMS) is al twintig jaar een vitaal onderdeel van de museumorganisatie. Alle informatie over de kunstwerken is erin vastgelegd. Maar deze enorme kennisinvestering is ook belangrijk voor het publiek en draagt vanaf het najaar van 2021 bij aan de beleving van het depot. Dan kun je als bezoeker immers online of via de hierboven beschreven applicatie allerlei informatie over collectiestukken uit TMS opvragen en toevoegen. Het is dan ook van groot belang dat het systeem toekomstbestendig wordt gemaakt. Dit gebeurt door overgang van het desktopprogramma naar online collectieregistratie in TMS Collections, en door gebruik te maken van de efficiëntere en betere conditieregistratie in de TMS-applicatie Conservation Studio. Deze applicatie zal ook worden ingezet bij de herijking van de collectie prenten en tekeningen (zie hoofdstuk 4). Bovendien stapt het museum voor het ontsluiten van de collectie vanuit TMS op de website over van CollectionConnection naar het nieuw ontwikkelde eMuseum.

6.5 Digitale presentaties, producties en publicaties

Bij presentaties geldt meestal dat je het 'aura' van het authentieke kunstwerk kunt ervaren, waarmee een kwaliteit wordt bedoeld op het niveau van de beleving die een reproductie mist. De digitale revolutie heeft echter nogal wat veranderd, juist op het gebied van reproductie en reproduceerbaarheid. Daarom wil het museum ook de mogelijkheden onderzoeken van nieuwe, digitale presentatievormen, zowel online als in een concrete ruimte met behulp van projectie- en VR-technieken.

Het museum is al ruim tien jaar actief als online producent en uitgever, waarbij het de opgedane kennis en ervaring steeds heeft gedeeld met andere kunstmusea. Het succesvolle videoplatform ARTtube is in 2009 door Boijmans opgezet, uitgebouwd en in de loop van de jaren gevuld met enkele honderden eigen videoproducties over kunst en design. [In de periode 2021-2024 bestendigt het museum zijn positie als voorloper in online publieksbegeleiding door opnieuw een innovatief platform voor digitale kunstbemiddeling op te zetten. Uitgangspunt is dat het](#)

museumpubliek van morgen wordt gezocht met media waar het zich vandaag in begeeft, dat wil zeggen: podcasts, social tutorials en games. Deze worden geproduceerd door jonge makers uit de stad aan de hand van de collectie en de werkzaamheden in het depot.

Boijmans heeft ook al vroeg ingezet op digitale bestandscatalogi en de afgelopen jaren een format ontwikkeld waardoor gemakkelijk nieuwe digitale bestandscatalogi aan de website kunnen worden toegevoegd. Inmiddels is er weer een stap gezet en [biedt het museum een podium aan \(inter\)nationale onderzoekers door hun wetenschappelijke artikelen online te publiceren](#). De eerste publicatie is een studie over de Nederlandse tentoonstellingspraktijk sinds 1945, mogelijk gemaakt door een KIEM-subsidie van NWO. In de transitperiode wordt het KIEM-project uitgewerkt tot een samenwerkingsproject met onder meer het Van Abbemuseum, Stedelijk Museum Amsterdam, Kunstmuseum Den Haag en het RKD, zodat onderzoeksgegevens met elkaar worden verbonden en in samenhang kunnen worden bestudeerd.

6.6 Bedrijfsvoering: automatisering, data-analyse en procesmanagement

In de voorgaande cultuurplanperiodes is een begin gemaakt met de automatisering van bedrijfsprocessen. Gebouwbeheer wordt geregeld in FMS, de vele logistieke en financiële processen in ERP, en het relatiebeheer – waaronder de eigenaren die hun collectie aan het depot toevertrouwen – in CRM. Om de exploitatie van het depot te laten slagen moet de automatisering in 2021-2024 worden doorgezet.

Ook wil het museum met het oog op efficiency en een verbeterde dienstverlening de kennis vergroten over data-analyse en daar hulpmiddelen voor inzetten. Hierbij onderkent het museum een descriptieve, predictieve en prescriptieve fase. Bij de eerste fase worden gegevens verzameld over het gedrag van bezoekers en verbanden gelegd met een scala aan factoren (marketingcampagnes, het weer, de economische situatie etc.). In de tweede fase worden ‘machine learning’ en ‘artificial intelligence’ (ML/AI) op de verbeterde dataverzameling ingezet om voorspellingen te kunnen doen. Bijvoorbeeld over welke bezoekers wanneer komen en wat de effecten zullen zijn van een bepaald soort tentoonstelling op het aantal/profiel van bezoekers. In de derde fase worden op basis van data-analyse (inclusief ML/AI) en doelstelling inhoudelijke besluiten genomen.

Om meer grip en sturing op de werkprocessen binnen de organisatie te krijgen wordt het procesmanagement ingericht met een bijbehorende procesarchitectuur. Op grond van de nieuwe inzichten worden koppelingen gemaakt naar de ICT-architectuur waardoor het applicatieportfolio goed aansluit en veranderingen en implementaties van bedrijfsapplicaties gemakkelijker plaatsvinden. Voor het inplannen van personeel bij de afdelingen beveiliging, horeca & technische dienst wordt bijvoorbeeld nog Excel gebruikt. Doordat Excel geen koppelingen heeft met andere systemen is het gebruik omslachtig en inefficiënt. Dit proces wordt verbeterd met een aan het ERP-systeem gekoppelde applicatie die ervoor zorgt dat de financiële afhandeling direct uit de planning voortkomt.

De toename van het aantal en de complexiteit van bedrijfsapplicaties maakt technisch beheer, applicatiebeheer en functioneel beheer steeds belangrijker. Het technisch beheer berust bij de afdeling ICT. Applicatiebeheer en functioneel beheer waren oorspronkelijk alleen geregeld voor het collectieregistratiesysteem (TMS) maar sinds de aanstelling van een functioneel applicatiebeheerder per januari 2020 zijn ook het ERP en het kassasysteem opgepakt.

7. SAMENVATTING

Museum Boijmans Van Beuningen is open, al zijn de deuren van het vertrouwde museumgebouw dicht. Wie en waar je ook bent, in de cultuurplanperiode 2021-2024 kun je het museum virtueel bezoeken en tref je op het nieuwe platform voor online kunstbeleving een eigentijds en interactief programma aan dat tot stand komt in samenwerking met jonge Rotterdamse makers. Jongeren maken door dit programma kennis met het museum, maar het is ook aansprekend voor andere generaties. Daarnaast is het grootste deel van de collectie digitaal ontsloten. Met extra middelen van de gemeente voor de herijking van alle prenten en tekeningen, is bij de heropening van het museum in 2026 de hele collectie online toegankelijk.

In het buitenland vind je Boijmans terug in belangrijke internationale musea. Reizende tentoonstellingen vergroten de bekendheid van de stad en haar collectie en dragen bij aan nieuwe internationale betrekkingen. Maar het museum manifesteert zich ook in de thuisstad Rotterdam – op scholen, bij de regionale omroep en aan Hillevliet 90. Hier huist de Boijmans Transit Academie en kun je, begeleid door kunstenaars als docenten, deelnemen aan leertrajecten waarin mensen met verschillende achtergronden gezamenlijk nieuwe mogelijkheden van kunst en cultuur verkennen. Ook werken Rotterdamse en internationale kunstenaars samen met buurtbewoners aan kunstprojecten over actuele maatschappelijke vraagstukken. Hieromheen worden 24uurs evenementen en een jaarlijks Cultural Activist Festival georganiseerd. De realisering van deze projecten is afhankelijk van een extra bijdrage van de gemeente als matchingsgeld.

Vanaf september 2021 vind je het museum in Depot Boijmans Van Beuningen, met de hoogtepunten uit de collectie geëxposeerd op de vijfde verdieping. Je kunt er de hele collectie opgeborgen zien en volgen hoe kunstwerken worden ingepakt, getransporteerd, onderzocht, gerestaureerd. Alles wat eerder achter de schermen plaatsvond gebeurt nu voor je ogen en met een rondleiding kom je tot in de restauratieateliers. Dankzij extra middelen van de gemeente zijn de diverse digitale systemen op elkaar aangesloten en kun je allerlei informatie ophalen die je bezoek aan het depot verrijken en personaliseren. Een volgend bezoek wordt daarmee echt een volgende stap in je ontwikkeling.

Het museum, aangewezen als een RCB- instelling, neemt de daarbij horende verantwoordelijkheid serieus. Als kennisinstituut en banenmotor stelt het museum zijn professionaliteit in dienst van de Rotterdamse culturele sector en onderwijsinstellingen (vooral mbo, hbo en wo). Ook is het museum aanjager van interdisciplinaire projecten, voortrekker van een regionaal platform voor toegankelijkheid, organisator van expertmeetings en werkgever met aantrekkelijke stage- en uitwisselingsplaatsen die de Code Fair Practice hanteert.

Het programma, met het nieuwe online platform, de kunstprojecten in de stad, de Boijmans Transit Academie, een nieuwe serie Boijmans TV en de marketingcampagne rondom Depot Boijmans Van Beuningen, biedt vele mogelijkheden voor ontwikkeling van Rotterdams talent. Alle programmaonderdelen, evenals de onderwijsprogramma's, zijn gericht op inclusiviteit en vergroting van diversiteit op het gebied van programma, publiek, partners en personeel. Bovendien komen de grote samenhangende veranderingen die zich in onze samenleving voltrekken erin aan de orde. Dit heeft invloed op de eigen bedrijfsvoering. Het museum van de toekomst wordt ontwikkeld als een duurzaam, circulair en een in alle opzichten energieleverend bedrijf.

7.1 Meerjarenplanning Museum Boijmans Van Beuningen

ALGEMEEN BOIJMANS IN TRANSITIE - 3 FASES		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Fase 1								
	Fase 2								
	Fase 3								
ALGEMEEN BELEID VAN HET MUSEUM IN TRANSITIE		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Organisatieontwikkeling	Directieuitbreiding								
	Nieuwe organisatiestructuur								
	Groei organisatie								
Marketing & communicatie campagne	Campagne opening Depot								
	Campagne transitprogramma								
HET PUBLIEK TOEGANKELIJKE DEPOT		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Verhuizing collectie								
	Opheffing bruikleenstop								
	Onderzoeken naar collectie								
	Restauraties collectie								
	Ontwikkeling bestandscatalogi								
	Rondleidingen en activiteitenprogramma								
	Presentatieprogramma								
HET TRANSITPROGRAMMA IN DE STAD EN VERDER		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Boijmans in de Stad								
	Boijmans Hilleliet -> Transit Academie								
	Boijmans TV								
	Boijmans in het Buitenland								
DE DIGITALE STRATEGIE		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Digitalisering ten behoeve van het Kenniscentrum MBVB								
	Website en publieksdatabase								
	The Museum System								
	Digitale presentaties, producties en publicaties								
	Bedrijfsvoering: automatisering, data-analyse en procesmanagement								
DE HELE COLLECTIE TOEGANKELIJK		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Herijking van de collectie prenten en tekeningen								
RENOVATIE MUSEUM		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Capital Campaign								
	Asbestsanering								
	Ontwerpproces								
	Aanbesteding								
	Uitvoering								
	Voorbereiding programma								
	Opening								

7.2 Meerjarenplanning publieksprogramma

BOIJMANS BIJ DE BUREN		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Kunsthall - Picasso op Papier								
	Kunsthall - De duizelingwekkende kracht van Piranesi								
	Kunsthall - Meesterlijk!								
	Stedelijk Museum Schiedam - Rothko & ik								
	Chabot Museum - Branding Rotterdam								
	Chabot Museum - Kunst stelt alles voor								
	Belasting & Douanemuseum - Samensmeden								
	Erasmus MC - Mensbeelden - Kracht & kwetsbaarheid								
	Museum Rotterdam - Ateliergeheimen van Rotterdam								
	Wereldmuseum - REMIX ROTTERDAM Boijmans x Wereldmuseum								
	Maritiem Museum Rotterdam - Maritieme Meesterwerken								
	Cobra Museum - This is Surrealism!								
BOIJMANS IN DE KLAS		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Regulier (bo en vo)								
	MBO projecten								
HET PUBLIEK TOEGANKELIJKE DEPOT		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Opening	Pipilotti Rist - kunstwerk voorportaal								
	John Körmeling - inrichting entree								
	Marieke van Diemen - atriumvitruines								
Restauratie ateliers	Diverse projecten: o.a. Middeleeuwse beelden, Karel Appel survey, Glasziekte survey, restauratie Meester van de heilige Veronica, Yayoi Kusama Spiegelkamer								
	Restauratie atelier 1 tm 4 (wisselend programma)								
Filmruimte	Collectie gerelateerde films (wisselend programma)								
Galerieruimte Stichting De Verre Bergen	Programma Stichting De Verre Bergen								
	Topstukken: Founding Fathers (wisselende focus op Boijmans, Van Beuningen, Van der Vorm, Bierens de Haan)								
	Topstukken: Laatmiddeleeuwse beeldhouwkunst								
	Topstukken: ensembles Claude Monet, Kees van Dongen, Carel Fabritius								
Galerieruimtes	Plastics project i.s.m. SMBK								
	Smart light* project								
	Peter Struycken - De vijfde kleur (kleuronderzoek mbv collectie)								
	Fotografieproject								
	Lee Miller in Print								
	Op de ruines bloeit de kunst								
	Souvenirozen								
	Lijstenproject								
	Fotografie modedcollectie								
	Restauratie Ernesto Neto								
	Presentatie over gedigitaliseerde film- en videocollectie								
	My Cabinet of Curiosities / Verhalen uit de stad								
	Restauratie-ethiek - hoe ver mag je gaan?								
	Nog te maken keuzes								
Publicaties	Digitale bestandscatalogi								
	Depotboek								
	Boijmans Studies (jaarlijks)								
Educatie & Publieksbegeleiding	Wayfinding en verdiepingsplekken								
	Instapronleidingen								
	Onderwijsprogramma								

HET TRANSITPROGRAMMA IN DE STAD EN VERDER		2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025		2026	
Boijmans in de Stad	Change Makers o.a. Melle Smets (BoTu), Marga Weimans, Eric Klarenbeek, Arne Hendriks, Bas van Beek, Manon van Hoeckel, Sabine Marcelis, David Jablonowski, Leal van Herwaarden, Rajiv Bhagwanbali																
	Cultural Activists o.a. Oscar Tuazon, Christoph Buchel, Latifa Echakhch, Marinella Senatore, Joanna Zimmermann, Neo Muyanga																
	24uurs evenementen (3 per jaar op verschillende locaties)																
	Change Makers & Cultural Activists Festival (1 per jaar)																
Speerpunt: Cultuur en school	MBO traject																
	Cultuurcoaches																
Speerpunt: Museum en maatschappij	Boijmans Hilleliet																
	Boijmans Transit Academie, artist in residencies																
	Cultuurcampus																
	Boijmans TV																
Boijmans in het Buitenland	A Surreal Shock, Te Papa Tongarewa Museum, Wellington																
	A Surreal Shock, Palacio de Bellas Artes, Mexico																
	Best of Boijmans, National Gallery Londen																
	New Horizons, Museo Del Bramante, Rome																
	Best of Boijmans, Rijksmuseum Amsterdam																
	A Surreal Shock, Museo Del Bramante, Rome																
	A Surreal Shock, Mudec, Milaan																
	Nog niet bekend																
RENOVATIE MUSEUM		2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025		2026	
	Voorbereiding programma																
	Opening																

Aan dit meerjarenbeleidsplan 2021-2024 hebben alle medewerkers van Museum Boijmans Van Beuningen een bijdrage geleverd. Het is geschreven op basis van de inhoud van plannen die de verschillende afdelingen voor de periode 2021-2024 hebben voorbereid, in combinatie met plannen van drie afdeling overstijgende werkgroepen. Van de eerste tot en met deze vierde en laatste versie hebben velen meegepraat, meegelezen en waardevolle feedback gegeven, op basis waarvan het stuk eerst helemaal is omgegooid en vervolgens tot in de puntjes is bijgeschaafd. Met speciale dank aan: Daniël Bouw, Erica van Buchem, Peter van der Coelen, Lotte van Diggelen, Sjarel Ex, Theo Haarsma, Minke van Hooff, Cathy Jacob, Saskia van Kampen-Prein, Annemartine van Kesteren, Sandra Kisters, Ina Klaassen, Friso Lammertse, Hanna Leijen, Yoeri Meessen, Eva van der Meulen, Esmee Postma, Jurriaan van Santen, Bud Scheffer, Rianne Schoonderbeek, Mienke Simon Thomas, Francesco Stocchi, Sabine Terra, Inèz Veldman, Menno Wiegman en alle leden van de Raad van Toezicht. Het was een eer om penvoerder voor het museum te mogen zijn.

Els Hoek