

# Beleidsplan 2020–2025

## Ikonenmuseum Kampen

*Ikonen: kunst met een boodschap voor het leven*



## Inhoudsopgave

|                                         | Pag. |
|-----------------------------------------|------|
| <b>1. Voorwoord</b>                     | 3    |
| <b>2. Doelstelling, Missie en Visie</b> | 3    |
| Doelstelling                            | 3    |
| Missie                                  | 4    |
| Visie                                   | 4    |
| <b>3. Sterkte-zwakteanalyse</b>         | 5    |
| Algemeen                                | 5    |
| Sterktes                                | 5    |
| Zwaktes                                 | 5    |
| Kansen                                  | 6    |
| Bedreigingen                            | 6    |
| <b>4. Collectie</b>                     | 7    |
| Algemeen                                | 7    |
| Collectieplan                           | 7    |
| <i>Doelstellingen 2020-2025</i>         | 7    |
| <b>5. Publiek</b>                       | 8    |
| Algemeen                                | 8    |
| Bezoekers                               | 8    |
| Tentoonstellingen                       | 8    |
| Publieksinformatie en educatie          | 9    |
| Marketing en public relations           | 10   |
| Overige publieksactiviteiten            | 10   |
| <i>Doelstellingen 2020-2025</i>         | 11   |
| <b>6. Bedrijfsvoering</b>               | 12   |
| Huisvesting                             | 12   |
| Veiligheid                              | 12   |
| Organisatie                             | 12   |
| Raad van Advies                         | 13   |
| Personeel                               | 13   |
| Financiën                               | 13   |
| <i>Doelstellingen 2020-2025</i>         | 14   |
| <b>7. Conclusie en aanbevelingen</b>    | 15   |



## 1. Voorwoord

Het bestuur van het Ikonenmuseum, de Alexander stichting, stelt beleid op om concreet richting te geven aan het toekomstig handelen en de ambities voor de komende jaren van het museum. Het beleidsplan is een document waarin de huidige situatie is beschreven en voor vier jaar plannen worden geformuleerd. Ook wordt aangegeven hoe het bestuur die plannen wil realiseren.

De Alexander Stichting voor Russisch-orthodoxe kunst is in 2003 opgericht om een ikonencollectie uit particulier bezit voor de toekomst te bewaren en toegankelijk te maken voor publiek. Daarvoor is in 2005 het Ikonenmuseum in Kampen geopend. Het Ikonenmuseum werd in 2017 door de Stichting Museumregistratie Nederland erkend als geregistreerd museum.

Het museum ontvangt geen structurele subsidie en is afhankelijk van bijdragen van particulieren, instellingen en bedrijven. Dankzij die sponsoring en de inzet van vele vrijwilligers en de 'Vereniging Vrienden' kan het museum voortbestaan.

Het Ikonenmuseum is gevestigd in het historisch centrum van Kampen. Het gebouw van het museum maakt deel uit van een voormalig middeleeuws minderbroederklooster.

Door de belastingdienst is de Alexander Stichting erkend als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). Zowel het Beleidsplan als het Jaarslag en de Jaarrekening zijn te raadplegen op de Kennisbank Filantropie: <http://www.kennisbankfilantropie.nl/anbi/ikonenmuseum-kampen>

## 2. Doelstelling, Missie en Visie

### Doelstelling

De Alexander Stichting voor Russisch-orthodoxe Kunst is op 30 december 2003 opgericht.

Op 19 juni 2017 vond een statutenwijziging plaats.

1. *De stichting heeft ten doel het bevorderen, het steunen en/of het ontwikkelen van activiteiten met een culturele en/of wetenschappelijke strekking en beoogt daarmee het algemeen nut.*

2. *De stichting tracht dit doel te bereiken door:*

- a. het verzamelen van kunstvoorwerpen, hetzij door verwerving om niet, hetzij door koop, waartoe eventueel geldfondsen worden gevormd;*
- b. het tentoonstellen van de aldus verkregen kunstvoorwerpen door het creëren en het in gebruik nemen van hiertoe geschikte ruimten;*
- c. het in bruikleen nemen van kunstvoorwerpen, respectievelijk het in bruikleen geven van kunstvoorwerpen aan musea, zulks ten behoeve van tentoonstellingen;*
- d. al hetgeen in de ruimste zin met het vorenstaande verband houdt of daaraan bevorderlijk kan zijn.*

3. *De stichting beoogt niet het maken van winst.*

4. *De stichting zal zich in haar handelen laten leiden door de zogenaamde Governance Code Cultuur, zoals deze op veertien oktober tweeduizend dertien is aangeboden aan de minister van OCW, dan wel door eventuele toekomstige wijzigingen die in deze Code worden aangebracht.*

Alle genoemde activiteiten vinden plaats in het Ikonenmuseum te Kampen. Het Ikonenmuseum voldoet aan de ICOM-definitie van een museum:

*“Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat van de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegen.”* (ICOM-definitie in Nederlandse vertaling)

## Missie

De missie van het Ikonenmuseum is gebaseerd op de doelstelling van de Alexander Stichting voor Russisch-orthodoxe kunst: *het bevorderen, het steunen en/of het ontwikkelen van activiteiten met een culturele en/of wetenschappelijke strekking.*

Het Ikonenmuseum wil zich verder profileren als kennisinstituut en cultuurarchief voor ikonen en andere religieuze kunst. Collectievorming en presentatie worden afgestemd met andere musea op het gebied van religieuze kunst en cultuur.

Het Ikonenmuseum Kampen is het enige ikonenmuseum in Nederland. In het museum is op een laagdrempelige manier te zien wat een ikoon is, welke stijlen er zijn en wat ikonen voor mensen betekenden en betekenen.

De belangstelling voor spiritualiteit, religie en beleving is groeiende en ikonen passen daar uitstekend in. Uitbreiding van de bezoekersaantallen moet vooral gezocht worden in nieuwe doelgroepen, jongeren en ouderen die belangstelling hebben voor kunst, maar nog niet bekend zijn met ikonen.

## Visie

Om de doelstelling van de Alexander Stichting te bereiken organiseert het Ikonenmuseum tentoonstellingen van ikonen in hun context van religie en het dagelijks leven van mensen. Ook wil het door publicaties en kennisvergaring over ikonen een breed publiek bereiken.

Mensen zijn belangrijk binnen elke publieksorganisatie. Ze zijn niet alleen het gezicht van het Ikonenmuseum, maar ook het hart en de ziel. Zonder de vele vrijwilligers, leden van de vereniging 'Vrienden van het Ikonenmuseum' en de sponsors, zou het museum niet kunnen bestaan.

Het Ikonenmuseum wil graag fungeren als aanjager van de culturele dynamiek in de stad Kampen en de regio door (internationale) contacten met musea en culturele instellingen.

Van alle stukken wordt de 'provenance' zo goed als mogelijk gecontroleerd. Bij schenkingen wordt een stappenplan gehanteerd. Een externe adviescommissie bewaakt de zorgvuldigheid omtrent kwaliteit en herkomst en brengt advies uit aan het bestuur over de acceptatie van schenkingen.

Het Ikonenmuseum staat voor transparantie met betrekking tot de collectie.

De bedrijfsvoering van het Ikonenmuseum kenmerkt zich organisatorisch door een projectmatige aanpak en een 'platte' organisatiestructuur. Daardoor kan snel en doelmatig gehandeld worden. De projectmatige aanpak zorgt voor transparantie en beheersbaarheid van de activiteiten en budgetten. Het Ikonenmuseum ziet zichzelf als cultureel ondernemer, niet gericht op het maken van winst. Dit betekent dat het museum veel waarde hecht aan het genereren van eigen inkomsten en zich rekenschap geeft van de marktontwikkelingen en de wensen van de bezoekers.



### **3. Sterkte-zwakteanalyse**

#### **Algemeen**

De sterkte-zwakteanalyse is een model dat intern de sterktes en zwaktes en in de omgeving de kansen en bedreigingen analyseert; op basis hiervan wordt vervolgens de strategie bepaald. De Engelse term SWOT-analysis wordt ook vaak in het Nederlands gebruikt en bevat de vier elementen: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (sterktes, zwaktes, kansen & bedreigingen).

De sterkte-zwakteanalyse is een middel om beslissingen te nemen en om de positie, de koers en de strategie van het Ikonenmuseum tegen het licht te houden.

Het principe werkt op basis van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen; deze vier woorden vormen telkens één aspect van de analyse. Hierbij worden als sterkten en zwakten beschouwd alle positieve of negatieve elementen die door het museum gerealiseerd of beïnvloed werden en worden. De kansen en bedreigingen worden meer bepaald door externe factoren. Het zijn positieve of negatieve elementen die op het Ikonenmuseum afkomen en die al dan niet kunnen worden benut.

#### **Sterktes**

1. Gebouw (historisch, gerestaureerd gebouw; onderdeel van voormalig middeleeuws klooster).
2. De belangstelling voor spiritualiteit, zingeving en emotie is groeiende (ikonen passen daarin).
3. Goede contacten met musea in Nederland en het buitenland.
4. Groeiende collectie boeken en tijdschriften over ikonen (door schenkingen).
5. Het Ikonenmuseum organiseert tenminste 2x per jaar een thematische tentoonstelling.
6. Veel ervaring in de opbouw en het inrichten van tentoonstellingen (met diverse bouwkundige en technische toepassingen).
7. Goed functionerende expositiecommissie die bestaat uit alle disciplines van het museum.
8. Betrokken en toegewijde medewerkers c.q. vrijwilligers.
9. Betrokken Vereniging Vrienden van het Ikonenmuseum.
10. Goed functionerend archief met actieve archivariissen.
11. Kleinere tentoonstellingen kunnen, naast een grote tentoonstelling in het hoofdgebouw, in een aparte expositieruimte (De Timmertoren) worden gehouden.
12. Het atrium en de benedenzaal van de Timmertoren kunnen tegen een commercieel tarief verhuurd worden voor bijeenkomsten, feesten en trouwerijen.

#### **Zwaktes**

1. Financiering (door sponsoring of subsidie) voor de komende jaren.
2. Voor een spraakmakende tentoonstelling moeten hoge kosten gemaakt worden, die uit de inkomsten van bezoekers niet worden gedekt.
3. De ikonen en andere stukken zouden in beide depots op een andere en overzichtelijker manier (bijvoorbeeld met schuifpanelen) opgeslagen moeten worden.
4. De planning en voorbereiding van exposities gebeurt op relatief korte termijn van tevoren. Voor het verkrijgen van substantiële bijdragen van de grote fondsen is het nodig een jaar van tevoren het complete plan voor een expositie met een begroting gereed te hebben.
5. Groot eigen vermogen (ikonenverzameling) in relatie tot de omzet. Dat betekent dat de relatief hoge beheerskosten (tentoonstellen, verzekering, opslag, onderhoud en restauratie van ikonen) niet voldoende gedekt worden door de inkomsten.
6. De P.R.-commissie van het museum functioneert (door de vele mutaties) nog niet optimaal. Een samenhangend communicatie- en marketingplan is nog niet aanwezig.
7. De collectie van het Ikonenmuseum is nog niet in zijn geheel beschreven en gepubliceerd.
8. Alleen de directeur en de adjunct-directeur hebben een (deeltijd) aanstelling en betaling. De conservator en enkele stafmedewerkers zijn vrijwilligers. Voor die belangrijke functies zou een passende aanstelling en betaling gevonden moeten worden.

## Kansen

1. Samenwerking met het Stedelijk Museum en andere musea in Kampen, met bijvoorbeeld een gezamenlijke directie, administratie en beheer. Met andere culturele instellingen en de gemeente Kampen een marketingstrategie voor de regio ontwikkelen en uitvoeren.
2. De planning en voorbereiding van exposities een jaar van tevoren uitwerken met een gedetailleerd plan voor een expositie met een begroting. Daardoor kunnen de grote fondsen benaderd worden voor een substantiële bijdrage in de kosten.
3. In Nederland is nog geen 'kenniscentrum voor ikonen'. Zelfstandig of in samenwerking met andere musea en instellingen een kenniscentrum realiseren voor onderzoek, door het opzetten van een bibliotheek, een database voor ikonen etc.
4. Het Ikonenmuseum participeert volop in de Kamper gemeentelijke culturele infrastructuur (met optredens van koren, activiteiten van kunstenaars, workshops etc.).

## Bedreigingen

1. Door de economische crisis zijn sponsors afgehaakt en er zijn te weinig andere sponsors bereid mee te doen en hun plaats in te nemen.
2. De plaatselijke overheid (Gemeenteraad van Kampen) heeft uitgesproken geen ruimte te hebben voor structurele subsidie voor het Ikonenmuseum. Ook de provincie Overijssel heeft aangegeven geen mogelijkheden te zien voor subsidiëring.
3. De grote musea in Nederland trekken met tentoonstellingen, met een groot budget en veel publiciteit, steeds meer bezoekers en sponsors. Dat gaat ten koste van de bezoekers en de sponsoring van de kleinere musea. ('Cultuur herwaarderen' WRR 2017)
4. Door het ontbreken van structurele subsidie en/of langdurige substantiële sponsoring door bedrijven/instellingen is de financiering van het museum voor de toekomst onzeker.



## 4. Collectie

### Algemeen

Het Ikonenmuseum is uniek in Nederland, nergens anders wordt zo'n rijke collectie ikonen in hun context gepresenteerd. In het museum is op een laagdrempelige manier te zien wat een ikoon is, welke stijlen er zijn, wat ikonen voor mensen betekenden en welke rol ze nu nog vervullen: ikonen zijn al eeuwenlang een bron van kracht en inspiratie.

De collectie bestaat uit op paneel geschilderde ikonen van de 15de tot en met de 21ste eeuw. Ook Russische lakkunst en religieuze objecten uit de Russisch-orthodoxe liturgie, maken deel uit van de collectie. Verder geschilderde ikonen uit Griekenland, Roemenië, Bulgarije en Ethiopië. Daarnaast beschikt het Ikonenmuseum ook over een unieke collectie lakdozen uit Rusland en metaalikonen, uit de laat Byzantijnse periode tot het begin van de twintigste eeuw.

De collectie is bijeengebracht door schenking en aankoop. Collectievorming en presentatie wordt afgestemd met andere musea op het gebied van religieuze kunst en het Ikonenmuseum vult op deze wijze een belangrijke leemte op in het collectie- en verzamelbeleid van de Nederlandse musea.

Het Ikonenmuseum wil via de eigen website de gehele collectie met gegevens en afbeeldingen online toegankelijk maken voor het raadplegen en bestuderen van de collectie.

Daarvoor moet eerst de digitale beschrijving van de collectie afgerond worden.

Uitbreiding van de collectie gebeurt voornamelijk door schenkingen. Voor de beoordeling van een schenking wordt het bestuur geadviseerd door een acquisitiecommissie met gerenommeerde experts op het gebied van ikonen. De acquisitiecommissie toetst of de aangeboden uitbreiding resulteert in een kwalitatieve verbetering van de collectie. Tevens bewaakt deze commissie op een zorgvuldige manier de kwaliteit en de herkomst en brengt advies uit aan het bestuur.

### Collectieplan

Een collectieplan is een document dat inzicht geeft in de samenstelling en betekenis van de collectie, het collectiebeleid en de uitvoering van het collectiebeleid. Het collectiebeleid geeft inzicht wat het Ikonenmuseum met de collectie wil doen. In het collectieplan van het Ikonenmuseum staan onderwerpen als collectiegeschiedenis, verzamelen en afstoten, behoud en beheer.

In het Collectieplan van het Ikonenmuseum worden al deze zaken uitgebreid beschreven.

- Zie 'Collectieplan Ikonenmuseum Kampen'

### Doelstellingen 2020-2025

- Een groot deel van de collectie is digitaal geregistreerd met foto's en beschrijvingen. Alleen de schenkingen van de laatste jaren moeten nog worden geregistreerd en gefotografeerd en de gehele collectie metaalikonen. Gereed 1 januari 2021.*
- Van een groot deel van de collectie staat een afbeelding op de website van het Ikonenmuseum, die voor ieder is te raadplegen. De stukken die nog niet gecatalogiseerd zijn, moeten worden gefotografeerd en op de website geplaatst. Gereed: 1 januari 2021.*
- Van elk stuk dat op de website gepubliceerd is, moet een korte beschrijving worden gemaakt, die op de website zal worden geplaatst. Gereed: 1 januari 2021.*
- Elke vijf jaar, in 2022 en in 2027, vindt controle plaats van de algehele staat van de stukken. Zo nodig moeten zij worden gerestaureerd en/of van een nieuwe waslaag voorzien.*
- Voortgezet onderzoek naar de achtergrond en betekenis van ikonen uit de collectie (laten) verrichten en daarover publiceren in vak- en publieksmedia.*
- Onderzoek doen naar een efficiëntere wijze van opbergen in de depots en het herinrichten van de depots met een overzichtelijke aanduiding. Gereed: 1 januari 2022.*

## **5. Publiek**

### **Algemeen**

De belangstelling voor spiritualiteit, religie en beleving is groeiende en ikonen passen daar als religieus cultureel erfgoed uitstekend in. Steeds meer groepen uit het gehele land melden zich aan voor een bezoek met een rondleiding door een gids. Dat kan een algemene rondleiding zijn of een gespecialiseerde op theologisch gebied of over de techniek van het schilderen van ikonen. Zowel voor groepen als voor individuele bezoekers is een persoonlijke of audiovisuele presentatie als inleiding heel belangrijk. In het nevengebouw 'De Timmertoren' is een zaal waar groepen kunnen worden ontvangen. Daar kan ook een audiovisuele presentatie worden gegeven als inleiding op de museumcollectie of als ondersteuning van een tijdelijke tentoonstelling.

Veel ikonenliefhebbers uit ons land hebben het Ikonenmuseum bezocht, maar continuering en uitbreiding van de bezoekersaantallen moet vooral gezocht worden in nieuwe doelgroepen, jongeren en ouderen die belangstelling hebben voor het cultureel erfgoed, maar nog niet bekend zijn met ikonen. Daarvoor is nodig jaarlijks tenminste een of twee (thema)tentoonstellingen te organiseren. Daarnaast een of meer kleine tentoonstellingen met een specifiek onderwerp. Daarmee kunnen nieuwe doelgroepen verleid worden het museum te bezoeken.

### **Bezoekers**

In de presentatie van de vaste collectie of een tentoonstelling draait alles om de bezoekers. De medewerkers hebben een open oor voor de opmerkingen en de meningen van onze bezoekers. Ook het gastenboek in de hal is een belangrijk middel om te vernemen wat bezoekers van het Ikonenmuseum vinden. Hierin kan kennisgenomen worden van de directe reacties van onze bezoekers. Niet alleen de vele opstakers over het gebouw en de presentaties, maar ook suggesties en tips voor verbeteringen en soms ook klachten. Het Ikonenmuseum werd door bezoekers zeer gewaardeerd. Aan alle individuele bezoekers wordt de laatste jaren de eerste vier cijfers van de postcode gevraagd. Dat geeft goed inzicht in de herkomst van de bezoekers van het Ikonenmuseum:

- 34% van de bezoekers komt uit de regio (waarvan 15% uit de gemeente Kampen);
- 29% van de bezoekers komt uit de Randstad;
- 32% van de bezoekers komt uit de rest van Nederland;
- 5% van de bezoekers komt uit het buitenland.

### **Tentoonstellingen**

De thematische presentatie van de collectie ikonen vindt in het hoofdgebouw plaats op twee verdiepingen. Beneden vier zalen en boven zes zalen. De eerste twee zalen beneden zijn introducties (wat is een ikoon), in zaal 1 over ikonen in kerken en kathedralen en in zaal 2 over ikonen in huis.

Kleinere (thematische) tentoonstellingen worden gehouden in de expositieruimte op de zolderverdieping of in de zalen van het bijgebouw 'De Timmertoren'. Tijdelijke exposities met topstukken uit binnen- en buitenland, kunnen in verband met de kosten van voorbereiding, verzekering en transport erg kostbaar worden. Daarvoor moeten subsidies van overheden, bijdragen van fondsen en sponsors worden aangevraagd en gezocht. Dat betekent echter dat een uitgebreid projectplan van de tentoonstelling al ruim een jaar van tevoren gereed moet zijn.

Door de Expositiecommissie is een reglement ontwikkeld waarin de doelen, de samenstelling, de taak, de werkwijze, de verantwoordelijkheden en de relaties met andere geledingen van het Ikonenmuseum beschreven worden.

- Zie 'Reglement Expositiecommissie Ikonenmuseum Kampen'

### **Publieksinformatie en educatie**

Publieksinformatie is belangrijk voor de begeleiding van bezoekers aan het museum. Het omvat in principe alle mogelijke informatie aan bezoekers tijdens het museumbezoek: bewegwijzering, audiovisuele presentatie als inleiding op het museumbezoek, de informatiebalie, nummers en teksten, informatiebladen of audiovisuele presentatie per zaal, een tentoonstellingscatalogus etc. Vooral het persoonlijk contact met de gastheer/gastvrouw is belangrijk.

De (vernieuwde) website ([www.ikonenmuseumkampen.nl](http://www.ikonenmuseumkampen.nl)) is voor belangstellenden een belangrijke bron van informatie over de collectie, nieuwe aanwinsten, tentoonstellingsagenda, openingstijden etc. De links verwijzen naar instellingen en andere musea met ikonencollecties in binnen- en buitenland. Ook is er communicatie via Twitter, Facebook en Instagram. Op de website staat de populaire 'Ikoon van de maand' met een toelichting en de rubriek 'Het laatste nieuws'.

Een affiche van het museum en een folder in drie talen is beschikbaar. Voor alle tentoonstellingen wordt een banier aan de voorzijde van het gebouw bevestigd en een affiche, met folder (flyer) in dezelfde stijl gemaakt. Wanneer het financieel mogelijk is, dient bij een grote tentoonstelling altijd een catalogus, boek of brochure uitgegeven te worden als begeleider van de tentoonstelling.

In het 'vakblad' van ikoneniëhebbers 'Eikonikon' wordt regelmatig aandacht besteed aan het Ikonenmuseum met een vaste rubriek, waarin ikonen uit Kampen besproken worden.

Het Ikonenmuseum richt zich ook op de scholen in Kampen. Zowel het basis- als het voortgezet onderwijs maakt gebruik van de educatieve faciliteiten van het Ikonenmuseum.

Voor elke tentoonstelling zou educatief materiaal ontwikkeld moeten worden, maar de middelen ontbreken daarvoor. De begeleiding beperkt zich meestal tot de hoofdlijnen.



## **Marketing en public relations**

Marketing is het geheel van activiteiten dat erop gericht is het museum bekendheid te geven en het in de samenleving zijn plaats te laten innemen. Het Ikonenmuseum is een merk en het onderscheidt zich van andere musea omdat het zich als enige in ons land specifiek richt op ikonen als religieus erfgoed. Daarbij is het belangrijk aandacht te schenken aan de 'corporate identity', het samenhangende geheel van design, communicatie en gedrag.

Externe communicatie of public relations (PR) onderhoudt de relatie van het ikonenmuseum met de wereld om ons heen. Het voornaamste doel is het scheppen van een goed imago en de bekendheid van het Ikonenmuseum zo groot mogelijk te maken.

Ondersteuning door de media is een eerste vereiste om nieuwe groepen bezoekers te trekken. Het blijkt een misvatting te zijn ervan uit te gaan, dat een museum met een prachtige collectie ikonen, in een historisch gebouw (een voormalig klooster), voldoende redenen zijn om aandacht aan het museum te besteden. Radio en televisie tonen nog niet zo veel interesse en juist die media bereiken een groot publiek. Media zijn met name geïnteresseerd als er 'nieuws waarde' is en nieuws ontstaat bijvoorbeeld met een nieuwe tentoonstelling. Door het verspreiden van persberichten (ANP) en persoonlijke contacten met een uitnodiging voor de opening of een bezoek, wordt getracht de media te interesseren. Gelukkig met steeds meer succes.

Voor alle tentoonstellingen wordt in de wekelijkse kunstbijlage van Dagblad Trouw een advertentie geplaatst. Incidenteel wordt, met een beperkt budget, ook in andere media geadverteerd.

In de landelijke en regionale pers worden regelmatig artikelen over nieuwe exposities geplaatst. Tot nu toe werd er op radio en televisie weinig aandacht aan het Ikonenmuseum besteed, maar met de grotere bekendheid van het museum moet dat ook gerealiseerd kunnen worden.

Wel besteden de regionale media als Tv-Oost en TV IJsselmond regelmatig aandacht aan de nieuwe tentoonstellingen door een interview met de directeur of de conservator.

De communicatiemogelijkheden zijn de laatste decennia sterk veranderd. De mogelijkheden van communicatie zijn enorm toegenomen, waardoor het moeilijk wordt keuzes te maken.

Bovendien vragen de succesvolle nieuwe sociale media om een andere manier van communiceren: interactie met het publiek in plaats van alleen het zenden van de boodschap.

Tot nu toe ontbreekt voor het Ikonenmuseum een 'communicatieplan' waarin doelstellingen worden geformuleerd, doelgroepen bepaald, mogelijke communicatiemiddelen genoemd en de taak, de relatie met andere geledingen en de werkwijze en verantwoordelijkheden worden geformuleerd.

## **Overige publieksactiviteiten**

Wanneer het thema past bij het karakter van het Ikonenmuseum, wordt zo veel mogelijk deelgenomen aan plaatselijke, regionale of landelijke publieksactiviteiten zoals:

- Open Monumentendag en Museumweekend
- Jaarlijkse themaweek van de gezamenlijke culturele instellingen uit Kampen
- Workshops met ikonenschilders of kunstenaars van andere disciplines
- Deelname jaarlijkse podiumroute 'Kijken en Luisteren' van docenten en leerlingen van Quintus
- Inloopconcerten op zaterdag door Kamper koren met Russische, Byzantijnse en Latijnse muziek
- Jaarlijkse taxatie dag voor publiek van ikonen, kunst en antiek in samenwerking met Joseph Estié
- Kerst in Oud-Kampen

Samen met andere instellingen zijn verschillende arrangementen ontwikkeld waarin het Ikonenmuseum is opgenomen. Sommige zijn een combinatie van een stadswandeling met bezoeken aan musea o.l.v. een gids. Daarvoor zijn speciale folders ontwikkeld. De arrangementen kunnen geboekt worden bij de VVV.

Verschillende touroperators hebben een bezoek aan Kampen en het Ikonenmuseum, al of niet met een rondleiding, als speciaal arrangement opgenomen in hun dagprogramma.

### **Doelstellingen 2020-2025**

- a. Een breed publiek laten kennismaken met de schoonheid van (religieuze) orthodoxe kunst en een antwoord proberen te geven op historische en spirituele vragen van vroeger en nu.
- b. Zoeken naar thema's, die grenzen aan de identiteit van ikonen, voor tentoonstellingen die een breed publiek interesseren.
- c. Het ontwikkelen van een educatief pakket voor de basisschool en voor het voortgezet onderwijs bij elke tentoonstelling, voor de begeleiding van schoolklassen in het museum.
- d. Het samenstellen van materiaal voor de website, voor een werkstuk of spreekbeurt (v.o.).
- e. Het museum heeft (o.a. door schenkingen) een groeiende collectie standaardwerken en boeken over ikonen. Daarvoor moet een bibliotheek/studiecentrum ingericht worden, die ook (op aanvraag) voor belangstellenden bezocht kan worden. Realisatie uiterlijk 1 januari 2022.
- f. Het samenstellen van een 'communicatieplan' waarin doelstellingen worden geformuleerd, doelgroepen bepaald, mogelijke communicatiemiddelen genoemd en de taak, werkwijze en verantwoordelijkheden worden geformuleerd. Realisatie uiterlijk 1 januari 2021.



## **6. Bedrijfsvoering**

### **Huisvesting**

Het Ikonenmuseum is gevestigd in het historisch centrum van Kampen. Door particulier initiatief is een pand aangekocht en verbouwd tot museum. Het hoofdgebouw waarin het museum is gehuisvest, maakte deel uit van een middeleeuws minderbroederklooster. In het bijgebouw kunnen tijdelijke tentoonstellingen worden gehouden en op de benedenverdieping is een ruimte om bezoekers te ontvangen en een audiovisuele presentatie te geven. Ook bevinden zich daar toiletten en een keukenhoek met balie. Op de tweede verdieping zijn ruimten voor een depot, het archief en de bibliotheek. De Timmertoren wordt met het hoofdgebouw verbonden door een atrium met een glazen overkapping, waarin plaats is voor het museumcafé met zicht op de historische gebouwen.

Met alle beperkingen van een rijksmonument is getracht de gebouwen van het Ikonenmuseum zo duurzaam mogelijk te krijgen. Op alle daken aan de achterkant zijn zonnecollectoren aangebracht voor de opwekking van elektriciteit en de verwarming gebeurt door een warmtepompinstallatie. Aan de klimaatbeheersing in de gebouwen wordt veel aandacht besteed en in alle zalen zijn bewegingsmelders geplaatst. Een groot deel van de verlichting is door ledlampen vervangen.

De plannen voor de verbouwing van de zolderverdieping van het hoofdgebouw kwamen in een stroomversnelling door de komst van de collectie ikonen van SD-Worx. Mede door bijdragen van de hoofdsponsor van het Ikonenmuseum en van de 'Vereniging Vrienden' kon de verbouwing worden gerealiseerd. Naast een directiekamer met vergaderfaciliteiten en kamers voor opslag en depot, is onder de eeuwenoude balken een intieme ruimte ontstaan voor het houden van kleine exposities.

### **Veiligheid**

Alle maatregelen en activiteiten met betrekking tot de veiligheid zijn beschreven in een calamiteitenplan. Het calamiteitenplan van het Ikonenmuseum Kampen heeft als doel optimaal te kunnen handelen bij calamiteiten die een bedreiging vormen voor personen, collectie, overige inventaris, gebouwen en bedrijfsgegevens met al dan niet schade en/of letsel tot gevolg. Het instrumentarium om optimaal te kunnen handelen bestaat uit een adequate organisatie en communicatie, te volgen procedures, opleiding, training, benodigde hulpmiddelen en het geregeld actualiseren van dit alles. Implementeren en informeren is cruciaal en geldt voor alle medewerkers. In dit calamiteiten plan komt niet alleen de veiligheidszorg voor personen en gebouwen aan bod (bedrijfs hulpverlening), maar ook de veiligheidszorg voor de collectie (collectie hulpverlening).

Het calamiteitenplan is gemaakt om in noodsituaties zoveel mogelijk de regie in handen te houden en tijd te winnen. Als er adequaat gereageerd wordt op calamiteiten, kan veel (vervolg)schade worden voorkomen. Bovendien gaat er een preventieve werking uit van het calamiteitenplan. Door het actueel houden en invoeren van het plan in de organisatie wordt immers voortdurend de aandacht gevestigd op de veiligheidszorg.

- Calamiteitenplan Ikonenmuseum (herziene versie 8 dec. 2016)

### **Organisatie**

Het bestuur van de Alexander stichting voor Russisch-orthodoxe kunst is het bevoegd gezag van het Ikonenmuseum. Het bestuur is verantwoordelijk voor: algemene beleidsbepaling, bewaking beleidsplan, financieel beleid, PR-beleid en sponsoring, tentoonstellingsbeleid, vormgeving museum, huisvesting en contacten met derden. Tenminste twee keer per jaar vindt een gezamenlijke vergadering plaats met het bestuur van de vereniging Vrienden van het Ikonenmuseum.

De dagelijkse leiding van het museum berust bij de directie. Het dagelijks bestuur overlegt regelmatig met de directie over de uitvoerende taken.

Het bestuur en de directie onderschrijven de *'Governance Code Cultuur'*, een instrument voor goed bestuur en toezicht in de cultuursector.

In het Jaarverslag van het Ikonenmuseum Kampen worden de namen van de bestuursleden genoemd met het rooster van aftreden en de nevenfuncties.

### **Raad van Advies**

Voor adviezen over het beleid en om het Ikonenmuseum op het hoogste niveau gezicht en bekendheid te geven, heeft het Ikonenmuseum een Raad van Advies met vertegenwoordigers uit cultuur, wetenschap, bedrijfsleven en het openbaar bestuur. De Raad van Advies bestaat uit de volgende leden: mevr. mr. W. Sorgdrager (voorzitter), drs. H.L.M. Defoer, drs. B.A. Endedijk, mr. C.R.L.R.M. Ficq, mr. J.A.M. Hendrikx, mevr. drs. D.M.D. Krikhaar en prof. dr. H. Pleij.

Het doel van de Raad van Advies is het vergroten van de uitstraling van het Ikonenmuseum, het leggen van belangrijke contacten en het introduceren van het museum bij fondsen en subsidiegevers.

### **Personeel**

De dagelijkse leiding van het Ikonenmuseum berust bij de directie. Alle operationele taken in het museum worden uitgevoerd door vrijwilligers en de directie heeft daarin een coördinerende taak.

Zonder de vele vrijwilligers zou het museum niet kunnen bestaan. Mensen zijn belangrijk binnen elke publieksorganisatie. Vrijwilligers zijn niet alleen het gezicht van het Ikonenmuseum, maar ook het hart en de ziel. De ruim vijftig vrijwilligers bekleden functies als gastheer of gastvrouw, huismeester, conservator, gids, archivaris, bibliothecaris en technische of administratieve ondersteuner. Zonder hun grote inzet zou het niet mogelijk zijn het museum voor bezoekers open te stellen. Een goed vrijwilligersbeleid is van levensbelang voor het Ikonenmuseum.

Een aantal malen per jaar worden voor de vrijwilligersavonden gehouden met informatie over ikonen en scholing. Uiteraard is er die avonden ook veel gelegenheid voor het versterken van het onderling contact. Door natuurlijk verloop is het nodig een gestage instroom van nieuwe vrijwilligers te hebben, die ook weer opgeleid moeten worden. Voor scholing is budget beschikbaar. Alle vrijwilligers zijn verplicht de scholingsbijeenkomsten te bezoeken.

### **Financiën**

De bedrijfsvoering van het Ikonenmuseum kenmerkt zich organisatorisch door een projectmatige aanpak en een 'platte' organisatiestructuur. Daardoor kan snel en doelmatig worden gehandeld. De projectmatige aanpak zorgt voor transparantie en beheersbaarheid van de activiteiten en budgetten. Het Ikonenmuseum ziet zichzelf als cultureel ondernemer, niet gericht op het maken van winst. Dit betekent dat het museum streeft naar een optimale kosten-baten verhouding, veel waarde hecht aan het genereren van eigen inkomsten en zich rekenschap geeft van de marktontwikkelingen en de wensen van de bezoekers. Het Ikonenmuseum hecht groot belang aan een beheersing van de kosten en door een efficiënt en zuinig beleid over de gehele linie worden alle kosten zo veel als mogelijk beperkt tot het meest noodzakelijke.

Sponsoren zijn een belangrijke pijler waar het Ikonenmuseum op steunt. Zonder cultuursponsoring vanuit het bedrijfsleven zou het Ikonenmuseum niet kunnen bestaan.

Door de economische crisis, die veel sectoren van het bedrijfsleven meemaakten, hebben nogal wat bedrijven hun sponsorbijdragen verminderd of afgebouwd. Die sponsoring is maar gedeeltelijk teruggekomen omdat tegenwoordig steeds meer instellingen, actiegroepen en verenigingen in de sponsorvijver vissen.

Ook door de bezuinigingen van de verschillende overheden, wordt het steeds moeilijker financiering voor een substantiële bijdrage te vinden. Het bestuur besteedt veel tijd en energie aan de werving van sponsoren en het verkrijgen van bijdragen van fondsen en incidentele subsidies van overheden.

De 'Vereniging Vrienden van het Ikonenmuseum' levert een belangrijke bijdrage aan het voortbestaan van het museum door het organiseren van activiteiten en platforms voor sponsoring. Uiteraard ook door de financiële bijdragen voor restauratie en aankoop. Tenminste twee keer per jaar wordt een vergadering voor alle vrienden belegd of een lezing gehouden. Verder ontvangen de vrienden regelmatig de 'Nieuwsbrief', met informatie over ikonen, tentoonstellingen en het wel en wee van het museum. Door 'vriend' te worden, sluit iemand zich aan bij een actief platform van liefhebbers van kunst en cultuur. En het museum kan dit steuntje in de rug goed gebruiken.

- Meerjarenbegroting 2020-2025 Ikonenmuseum Kampen
- Jaarlijks wordt voor 1 juli een 'Financieel Jaarverslag Ikonenmuseum Kampen' vastgesteld

### **Doelstellingen 2020-2025**

- Het aanstellen van een vrijwilliger speciaal voor het bezoeken van scholen, die samen met de onderwijsinstellingen programma's voor begeleiding ontwikkelt.*
- De pogingen tot samenwerking met het Stedelijk Museum Kampen en de andere lokale culturele partners zijn door de reorganisatie van gemeentelijke instellingen wat vervaagd, maar vanaf januari 2020 zal het Ikonenmuseum weer activiteiten in die richting ondernemen. Naast samenwerking op beheersgebied heeft het veel voordelen als de Kamper culturele instellingen gezamenlijk fondsen werven en activiteiten ontplooiën.*
- Het benaderen en werven van sponsors en in het bijzonder een hoofdsponsor, heeft de hoogste prioriteit van het bestuur. Het uitgangspunt is dat het Ikonenmuseum bedrijven en instellingen ook iets te bieden heeft in de vorm van sponsorvermelding, gebruik van de museumruimten voor recepties, vergaderingen, presentaties etc.*
- Voor thema-tentoonstellingen moet financiering d.m.v. subsidies en sponsoring gezocht worden. Daarvoor is nodig vroegtijdig (1 ½ jaar van tevoren) een projectplan te maken.*
- Naast het zoeken van sponsors is het nodig samenwerkingspartners te zoeken in de lokale gemeenschap, zoals de Ondernemers Ver. Kampen en de Ver. Ondernemers Contact (VOC).*



## 7. Conclusie en aanbevelingen

De komende jaren wil het Ikonenmuseum zich blijven ontwikkelen. De unieke locatie in een voormalig minderbroeders klooster, met een ruimte om groepen te ontvangen en een museumcafé in het glazen atrium te midden van historische gebouwen, maakt het mogelijk dat te realiseren.

Groei van bezoekersaantallen wordt vooral verkregen door een ambitieus tentoonstellingsbeleid. Daarmee kan het Ikonenmuseum zich profileren en kan landelijke en internationale publiciteit worden gegenereerd. Publiciteit is nodig om nieuwe doelgroepen, jongeren en ouderen, die belangstelling hebben voor cultureel erfgoed, te verleiden het Ikonenmuseum te bezoeken. De belangstelling voor spiritualiteit, religie en beleving is groeiende en ikonen passen daar als religieus cultureel erfgoed uitstekend in.

Het Ikonenmuseum mag zich verheugen in de belangstelling van scholen uit Kampen. Samen met scholen in de regio moet een programma worden ontwikkeld dat zich niet primair richt op ikonen, maar op de verhalen achter ikonen. Zulke verhalen zijn onderscheidend. Verhalen over de bijbel, over (orthodoxe) religie en over het leven van mensen vroeger in Rusland en andere landen. Ook verhalen over de techniek en achtergronden van het schilderen van ikonen vroeger en nu. De afgelopen jaren zijn er lespakketten gemaakt, maar voor het ontwikkelen van nieuw materiaal en structurele contacten met scholen is een vrijwilliger met een educatieve antenne nodig, die de scholen bezoekt en de leerkrachten enthousiast maakt en samen met hen lesprogramma's maakt.

Voor de continuïteit van het museum en voor het uitsparen van kosten is naast de directiefuncties een derde betaalde functie van plaatsvervanger c.q. technische ondersteuning belangrijk.

Maar de terughoudende opstelling van het bedrijfsleven t.o.v. sponsoring en het wegvallen van subsidies door de overheden (o.a. de Gemeente Kampen) heeft ook haar afspiegeling op de inkomsten van het Ikonenmuseum. Voor de nabije toekomst is een grote sponsor en/of structurele subsidie nodig. Belangrijk is ook contacten te leggen over vormen van samenwerking met andere musea en culturele instellingen of organisaties. Plaatselijk, regionaal of landelijk.

Dat moet de blijvende aandacht en zorg van het bestuur vormen.

Al eerder is gezegd dat zonder de inzet van vele vrijwilligers, 'vrienden' en sponsoren het museum niet zou kunnen bestaan. Het bestuur is hen veel dank verschuldigd. Het moet een aanhoudende zorg van het museum zijn, het aantal vrijwilligers, 'vrienden' en sponsoren uit te breiden.

De tentoonstellingen van het Ikonenmuseum en de markante architectuur van het historisch gebouw zijn spraakmakend en zorgen voor veel nieuwe bezoekers naar de oude Hanzestad Kampen.

Dat geeft een kwaliteitsimpuls voor het Ikonenmuseum, de stad Kampen en de lokale economie.

