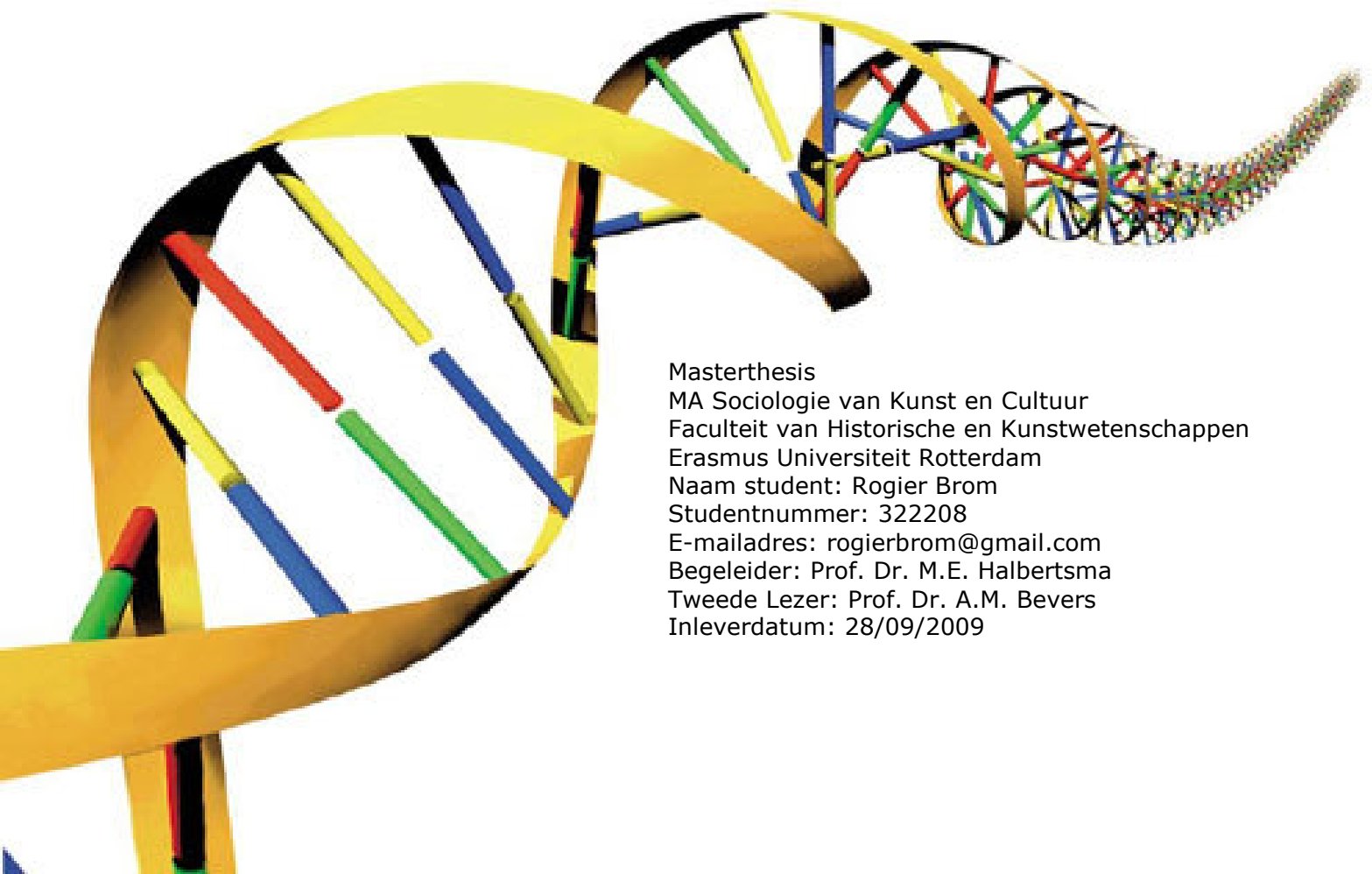


# Beleid met een verleden

De basis van het museumbeleid



Masterthesis  
MA Sociologie van Kunst en Cultuur  
Faculteit van Historische en Kunstwetenschappen  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Naam student: Rogier Brom  
Studentnummer: 322208  
E-mailadres: [rogierbrom@gmail.com](mailto:rogierbrom@gmail.com)  
Begeleider: Prof. Dr. M.E. Halbertsma  
Tweede Lezer: Prof. Dr. A.M. Bevers  
Inleverdatum: 28/09/2009

Voor het realiseren van deze thesis wil ik graag de volgende mensen bedanken:

Prof. Dr. M.E. Halbertsma.

Diana Wind, Ranti Tjan en alle medewerkers van het Stedelijk Museum Schiedam en museumgoudA die mijn hebben voorzien van informatie.

Vrienden en studiegenoten voor de geleverde support en natuurlijk mijn ouders.

## **Inhoudsopgave**

Inhoudsopgave .....	2
Inleiding en vraagstelling .....	3
Theoretisch kader .....	6
1 Context.....	8
1.1    Het museale veld.....	8
1.2    Ontwikkeling van het Stedelijk Museum Schiedam en museumgoudA ..	12
2 Verzelfstandiging.....	20
3 Collectiebeleid.....	24
4 Tentoonstellingsbeleid.....	30
5 Presentatie .....	34
6 De Doelgroepen .....	42
6.1    Bezoekers.....	42
6.2    Vrienden en vrijwilligers .....	47
7 Randprogrammering .....	50
8 Omgang met anderen in de stad.....	55
Conclusies.....	62
Bibliografie.....	66

## **Inleiding en vraagstelling**

*De benoeming van Ann Goldstein benadrukt het profiel van het Stedelijk als een experimenteel, hedendaags en maatschappelijk betrokken museum, gewijd aan moderne en hedendaagse kunst en kunstenaars.<sup>1</sup>*

Uit deze tekst over de benoeming van Ann Goldstein als de nieuwe directeur van het Stedelijk Museum Amsterdam spreekt de wens dat de persoonlijke eigenschappen van de directeur aansluiten bij de eigenschappen van het museum. Het vinden van de juiste directeur zou daarmee van groot belang zijn voor een museum. Hierin zien we een grote betekenis voor de directeur binnen de organisatie: het Stedelijk wordt maar al te vaak vereenzelvigd met het beleid van directeurs als Willem Sandberg en Rudi Fuchs.

Museumdirecteurs lijken het met dit standpunt eens te zijn. In een onderzoek dat bureau Motivaction onder directeurs van erfgoed instellingen verrichtte naar het collectiebeleid in Nederland, was een van de conclusies dat de directeur 'binnen de instelling (naar eigen zeggen) de meeste invloed [heeft] op het collectiebeleid' (Hermans 2008: 298). Over andere invloeden wordt echter niet gesproken. De invloed die de bestaande collectie uitoefent op het collectiebeleid komt niet aan bod, noch het gebouw, de stad waarin het staat en de publieksgroepen. Het zijn maar een paar van de factoren die meespelen bij het succes van een museumbeleid. In hetzelfde Motivactiononderzoek geeft 40% van de directeurs aan dat het publiek een kleine rol speelt in hun collectiebeleid. Voor 25% gaat het zelfs om een zeer kleine rol.

Deze thesis is het resultaat van een explorerend onderzoek naar de factoren die een rol spelen bij het vormen van het beleid dat in een museum gevoerd wordt. Wat is bepalend voor het kader waarbinnen het beleid tot stand komt? Om hier een goed beeld van te krijgen, is gekozen voor een vergelijking tussen twee musea.

De musea die voor deze vergelijking zijn gekozen, zijn het Stedelijk Museum Scheidam (SMS) en museumgoudA. Op het eerste gezicht lijken het

---

<sup>1</sup> ([http://www.stedelijkindestad.nl/projects/nieuws/posts/nieuwe\\_directeur](http://www.stedelijkindestad.nl/projects/nieuws/posts/nieuwe_directeur). Gezien op 07-08-2009).

vergelijkbare musea. Gevestigd in kleinere steden in Zuid-Holland zijn ze beide rond dezelfde tijd gesticht als stedelijke musea en hebben zich vervolgens ontwikkeld tot de zelfstandige instellingen die het vandaag de dag zijn. Een meer gerichte blik laat echter al snel zien dat de verschillen tussen beide musea misschien wel groter zijn dan de overeenkomsten. Zo maakt MuseumgoudA sinds de komst van Ranti Tjan (2004) duidelijk 'een gastvrij museum [...] voor kunst, kunstenaars en bezoekers' te willen zijn. De nadruk lijkt bij MuseumgoudA niet te liggen op tijdelijke tentoonstellingen met bijbehorende tijdelijke bezoekers, maar op het tot stand laten komen van een dialoog binnen het museum. De oriëntatie lijkt hiermee een introvert karakter te hebben. Het SMS wil daarentegen een extravert museum zijn dat 'een belangrijke speler is op het veld van de vrijetijdseconomie' (Beleidsnota SMS 2006-2009). Een breed tentoonstellingsbeleid en de wens voor een groei in bezoekersaantallen sluiten aan bij dit actieve publieksbeleid.

Het Nederlandse museumlandschap is behoorlijk volgebouwd en daarbinnen nam in 2006 Zuid-Holland met 198 musea de tweede plaats in binnen de regionale verhoudingen van museumaantallen (De Haan & Huysmans 2007: 63). Het is dan ook niet verwonderlijk dat het SMS en MuseumgoudA zich vanuit een duidelijke positie profileren om zich te onderscheiden van andere musea. Het verschil in de positie die ingenomen wordt bij deze profilering, maakt van deze twee musea een geschikte combinatie voor een vergelijking.

Bij dit onderzoek zal onder andere gebruik gemaakt worden van een onderzoek dat Victoria D. Alexander uitvoerde met als onderwerp de invloed van sponsoring op tentoonstellingen die Amerikaanse musea organiseren. Een van de dingen die Alexander in dit onderzoek aangeeft, is dat de museumstaf op basis van de mogelijkheden die verschillende financiële begunstigers bieden, met nieuwe 'oplossingen' komen. Er verschijnen creatieve oplossingen voor het omgaan met nieuwe geldstromen waardoor, volgens Alexander, de inhoud van tentoonstellingen en esthetische definitie veranderen (Alexander 1996: 16). Dit concept zal voor dit onderzoek gebruikt worden door niet alleen naar geldstromen te kijken, maar ook naar factoren als bijvoorbeeld verzelfstandiging, collectie- en tentoonstellingsbeleid en omgang met publieksgroepen. Door te kijken hoe de directeurs omgaan met deze factoren, zal gekeken worden welke rol deze factoren spelen binnen de vorming van het beleid.

### *vraagstelling*

Uiteindelijk zal gekeken worden of vanuit de onderzochte factoren iets gezegd kan worden over de ambities die beide musea hebben. Op deze manier hoop ik meer inzicht te krijgen in de mogelijkheden die een museum heeft om vanuit de gegeven situatie en op basis van gelijkblijvende middelen beleidskeuzes te maken. Er zullen conclusies getrokken worden door de materie te bekijken vanuit de volgende hoofdvraag:

Waaruit bestaan de verschillen tussen de twee musea; hoe kunnen deze worden verklaard en welke processen liggen hieraan ten grondslag?

## Theoretisch kader

'Organizations are profoundly shaped by their environments' (Alexander 1996: 1). Vanuit deze stelling beredeneert Victoria D. Alexander in *Museums and Money* (1996) dat het nuttig is om musea vanuit de organisatiesociologie aan een onderzoek te onderwerpen. In de bescherming (*patronage*) van de kunsten ziet zij een verschuiving van vermogende collectioneurs naar organisaties (Alexander 1996: 2) en in haar onderzoek naar de effecten hiervan, concentreert Alexander zich op de interactie tussen het museum en slechts een van de aspecten in zijn *environment* – de geldschieters. Toch is in Alexanders werk veel bruikbaar te vinden voor mijn onderzoek.

Door het gebruik van verschillende theorieën in de organisatiesociologie (*resource dependency, strategy approaches* en *institutional theory*), komt Alexander met nieuwe manieren om de besluitvorming in musea te benaderen. In tegenstelling tot het bestuderen van *gatekeepers*, met hun beperkende effect, stelt zij voor om meer aandacht te schenken aan 'opportunity-providing arrangements in culture production systems' (Alexander 1996: 123). Voor musea betekent dit dat een grote verscheidenheid aan begunstigers meer mogelijkheden herbergt dan een kleine verscheidenheid. Conservatoren kunnen binnen een grote verscheidenheid immers uitkiezen welke van de begunstigers de meeste overlap hebben met het doel dat zij voor ogen hebben.

Alexander concludeert onder andere dat de museumleiding acteert en niet reageert. 'The environment [...] is an arena from which organizations pull in certain factors, shaping these factors to meet their own ends' (Alexander 1996: 124). Dit gegeven zal ook belangrijk blijken in mijn onderzoek. Ik zal kijken naar de manier waarop de museumdirecties van beide musea verschillende factoren gebruiken om hun doelen te bereiken.

Een ander belangrijk gegeven in Alexanders onderzoek is de toenemende rol van het publiek. De musea schenken in toenemende mate aandacht aan publieksgroepen en hun lokale gemeenschappen (Alexander 1996: 113).

Alexander beargumenteert dat het beleid van musea onder andere afhankelijk is van het beeld dat het publiek van het museum heeft. Ze stelt dat 'museums will focus on legitimacy, and they will be judged on the basis of institutional standards, "rational myths"' (Alexander 1996: 113). Ook het onderzoek dat

Alexander naar deze ontwikkeling en de effecten ervan deed, is van belang voor mijn onderzoek.

Het onderzoek van Alexander draait om de grotere musea in de Verenigde Staten. Omdat het in mijn onderzoek om twee middelgrote musea in Nederland gaat, is het van belang de Nederlandse situatie in het onderzoek te betrekken. De belangrijkste bron die ik hiervoor gebruikt heb, is de publicatie *Het bereik van het verleden* (2007) van Frank Huysmans en Jos de Haan. In deze publicatie wordt een onderzoek gepresenteerd naar de belangstelling voor cultureel erfgoed onder de Nederlandse bevolking.

Wat de musea betreft zien Huysmans en De Haan sinds het eind van de Tweede Wereldoorlog een flinke stijging in het aantal museumbezoekers. De musea springen hier op hun beurt op in door hun publiekstaak in toenemende mate vorm te geven met 'tentoonstellingen, educatieve programma's, kortingsacties en museumnachten' (Huysmans & De Haan 2007: 86).

Ook keken Huysmans en De Haan naar de functie van het museum en de veranderingen daarin. Zo zagen zij een verschuiving van de wetenschappelijke/onderzoeksmatige functie naar de educatieve en publieksfunctie (Huysmans & De Haan 2007: 64). De toenemende mate van belangstelling voor publieksgroepen die Alexander in de VS waarnam, herkennen Huysmans en De Haan ook in Nederland. De Nederlandse musea spelen in op de behoeftes van het publiek en vooral aan tentoonstellingsactiviteiten wordt steeds meer aandacht geschonken.

Wat het bezoekgedrag van de publieksgroepen betreft, zien Huysmans en De Haan dat een museumbezoek vrijwel nooit door een persoon alleen ondernomen. Het bezoek maakt ook vaak deel uit van een dagprogramma waarbij bijvoorbeeld ook de stad waarin het museum zich bevindt bezocht wordt (Huysmans & De Haan 2007: 73).

De benadering en resultaten van het onderzoek van Alexander combineer ik in mijn onderzoek met de resultaten van Huysmans en De Haan. Door deze aan te vullen met bronnen die specifieker ingaan op de situatie van museumgoudA en het SMS zal een verklaring worden gezocht voor de verschillen tussen beide musea.



## 1 Context

### 1.1 Het museale veld

#### *verzelfstandigen en de gevolgen*

Kijkend naar de ontwikkelingen van het museale veld in de afgelopen decennia, lijkt de bron van veel veranderingen de verzelfstandiging van – het grootste deel van – de rijksmusea te zijn. Toen Elco Brinkman tussen 1982 en 1989 minister van WVC was, werd een deel van de rijksmusea door de rijksoverheid overgedragen aan lagere overheden volgens de richtlijnen van de *Notitie Museumbeleid* uit 1984-1985. Samen met de nota *Kiezen voor Kwaliteit* (1991-1992) heeft dit een beweging tot verzelfstandiging van veel musea in gang gezet. De rijksmusea werden zelfstandige rechtspersonen en kregen daarmee bedrijfsmatige zelfstandigheid (Ministerie van OC&W 2002: 99-100). Na de rijksmusea volgden de provinciale musea en later ook de gemeentelijke musea. Dit betekende dat de musea als zelfstandige stichtingen een eigen beleid moesten gaan voeren. Het gebouw en de collectie bleven in het bezit van de betreffende overheid maar voor de omgang hiermee werden lange termijnafspraken gemaakt. Zo ontstond een zuivere subsidierelatie tussen de overheden en de musea waardoor de wensen van deze overheden een minder direct effect hadden op de musea.

Een voordeel voor de directies van de verzelfstandigde musea was dat ze nu vrij waren om de gelden die binnenkwamen volgens hun eigen beleid te besteden. Hiermee nam de vrijheid toe om naar eigen keuze werken aan te kopen en een personeelsbeleid te voeren. Ook de flexibiliteit van de programmering nam toe, doordat de planningcyclus na het wegvallen van de overheidsbureaucratie sneller werd.

De eigen verantwoordelijkheid voor het beleid betekende echter wel dat de musea een richtlijn moesten gaan opstellen die als kader voor het te voeren beleid kon dienen. De vrijheid om deze doelstellingen te vormen werd enigszins ingeperkt met de komst van het begrip 'Collectie Nederland'. Dit begrip kwam voor het eerst naar voren in de nota *Kiezen voor kwaliteit* (Ministerie van WVC, Tweede Kamer 1991-1992) tijdens het ministerschap van Hedy d'Ancona en werd geconcretiseerd met de oprichting van het Instituut Collectie Nederland in

1997 (Ministerie van OC&W 2002: 99). Musea werden enerzijds gestimuleerd om met hun aanbod rekening te houden met wat er in andere musea te zien was en anderzijds om een eigen plek te veroveren binnen het museale landschap. Het totale aanbod van alle Nederlandse musea werd belangrijker dan het beleid van het individuele museum.

Het succes van het gevoerde beleid wordt in toenemende mate beoordeeld aan de hand van de grootte van de bezoekersaantallen. Naast de financiële wens om veel bezoekers binnen te halen – betalende bezoekers zorgen immers voor inkomsten – wordt in *Innoveren, participeren!* (Raad voor Cultuur 2007) en *Kunst van leven* (Ministerie van OC&W 2007) de maatschappelijke functie van het museum benadrukt. Er moet dus draagvlak voor het beleid zijn, wat zich vertaalt in bezoekersaantallen. Aan het aantrekken van publiek zitten in de moderne maatschappij echter haken en ogen. Andries van den Broek en Jos de Haan schrijven in *Cultuur tussen competentie en competitie* (2000) dat er over de gehele culturele linie een strijd is ontstaan om de aandacht van de – in toenemende mate hoog opgeleide – consument. Hierbij is de vrije tijd die de consument te besteden heeft stabiel, terwijl het aanbod waarmee deze ingevuld kan worden groeit (Van den Broek & De Haan 2000: 34-35). Dit heeft tot gevolg dat het vrijetijdspatroon is veranderd van participant naar passant, wat zich in de museumwereld bijvoorbeeld uit in een verschuiving van de aanbodzijde naar de vraagzijde. Er wordt steeds meer ingespeeld op de wensen van de bezoeker (Wesseling 2004: 10).

Aan het binnenhalen van de bezoeker worden vanuit het overheidsbeleid in toenemende mate voorwaarden gesteld. Ook de niet-reguliere bezoeker moet vaker het museum binnengehaald worden, waarbij de educatieve kant van het museum meer de nadruk krijgt. Deze verschuiving van het zwaartepunt bij de musea van onderzoek naar educatie wordt wel toegeschreven aan het beleid van Rick van der Ploeg (De Haan & Huysmans 2007: 64), maar al in de cultuurnota 1997-2000 *Pantser of Ruggengraat* was er sprake van het belang van het aantrekken van de niet-reguliere museumbezoeker. De toenmalige staatssecretaris van cultuur Aad Nuis stelde dat jongeren en allochtonen meer bij het culturele leven betrokken dienden te worden (Nuis 1996: 21-27). Dit werd onder zijn opvolgers Rick van der Ploeg en Medy van der Laan nog eens extra benadrukt. Van der Ploeg en Van der Laan maakten zich sterk voor het

binnenhalen van het allochtone deel van de bevolking (Van der Ploeg, *Ruim baan voor culturele diversiteit*, 1999).

Verder is er sprake van een andere ontwikkeling die Van den Broek en De Haan onderkennen, namelijk dat het consumptiepatroon van het publiek verandert in dat van de 'culturele omnivoor'. Daarbij verdwijnen de oude grenzen tussen hoge en lage kunst (Van den Broek & De Haan 2000: 39-40). Musea spelen hier op in, wat bijvoorbeeld te herkennen is in nieuwe museale activiteiten als de museumnacht, waarbij gezocht wordt naar andere manieren om de potentiële bezoeker aan te spreken, door naast beeldende kunst ook muziek en ander entertainment te programmeren.

Verder wordt er ook steeds meer aandacht besteed aan museumcafés, museumwinkels en andere facilitaire diensten in het museum. En het is zichtbaar in de hoogwaardige vormgeving van tentoonstellingen, verbouwingen en nieuwbouw van musea. Ook hierin is te zien dat er aan de eisen van een nieuw soort bezoeker wordt voldaan.

#### *een nieuwe omgang met de bezoeker*

Al met al blijkt dat de musea manieren moeten verzinnen om meer bezoekers binnen te krijgen. Dit is in de afgelopen decennia op verschillende manieren gebeurd. Hierbij is een onderscheid te maken tussen directe en indirecte acties. Een voor de hand liggende oplossing voor het aantrekken van grote publieksgroepen op een manier die een breed publiek aanspreekt, zijn de zogeheten *blockbusters*. Onder *blockbusters* verstaan we tentoonstellingen die grote bezoekersaantallen trekken en de intentie hebben een commercieel succes te zijn (Haan 2003: 32). De *blockbuster*, of 'publiekstrekker', is tegenwoordig niet meer weg te denken uit de museumwereld. Tentoonstellingen als *Michelangelo* in het Teylers Museum en *De gebroeders Van Limburg* in Museum Het Valkhof – beide in 2005 – zijn vrij recente voorbeelden van hoe er met één tentoonstelling een grote hoeveelheid bezoekers binnengehaald kan worden. Het succes van de publiekstrekker wordt mede verklaard doordat er een hype gecreëerd wordt, waarmee de behoefte bij het publiek om de tentoonstelling te zien wordt aangewakkerd (Woldring 2006: 27).

Aan het eind van de jaren 1980 werd de commerciële potentie van de publiekstrekkingen besproken. Naast de waardering voor de mogelijkheid die de publiekstrekking biedt om de weggevalen traditionele achterban in één klap te compenseren, werden ook zorgen geuit over het gebrek aan kwaliteit van deze tentoonstellingen (Maurits 1988; De Leeuw 1987: 49). De Raad voor Cultuur spreekt in 2007 niet over een twijfelachtige kwaliteit maar ziet wel gevaren in de publiekstrekking. Dit zit volgens de Raad voor Cultuur in het feit dat de presentatie van de vaste collectie te lijden heeft onder de bestaande druk om in het oog springende activiteiten te organiseren. Vooral de historische afdelingen van musea met een gemengde collectie zouden hiervan de dupe zijn (Raad voor Cultuur 2007: 125).

Een andere, vrij directe manier om het publiek op een vernieuwende wijze aan te spreken, is te zien in het gebruik van nieuwe media. Internet en vernieuwingen op het gebied van digitale apparatuur worden in het museum in toenemende mate ingezet om zowel binnen als buiten het museum een breder publiek aan te spreken. Bezoekers kunnen via websites buiten het museum hun bezoek aan het museum voorbereiden. Ook blijkt uit onderzoek naar ICT-gebruik in musea dat tweederde van de musea in het onderzoek in 2007 een digitale nieuwsbrief aanbiedt (Museumvereniging & Digitaal Erfgoed Nederland 2008: 14). In ditzelfde onderzoek is te zien dat binnen het museum multimediale kiosken ontstaan (een derde van de musea) en er PDA tours worden aangeboden (20% van de musea). Ook wordt duidelijk dat er in musea meerdere *onsite* ICT diensten – audiovisuele media die op zaal door de bezoeker te bedienen zijn – worden ontwikkeld, maar hier is nog geen goed inventariserend onderzoek naar gedaan. Deze ontwikkeling staat hoog op de nationale museumagenda, zoals blijkt uit het onderwerp van het museumcongres van de Nederlandse Museum Vereniging in oktober 2009, 'Ben ik in beeld? Musea in tijden van beeldcultuur'. Naast het gebruik van media in musea zal dan ook gesproken worden over de veranderende perceptie van jongeren die gewend zijn aan (interactieve) media als MTV, *youtube* en wikipedia.

Naast deze meer directe manieren waarmee het museum een nieuwe relatie met de bezoeker opbouwt, zijn er ook indirecte ontwikkelingen. Met de verzelfstandiging kwam er zoals gezegd ruimte voor eigen beleid. Dit beleid moet zichtbaar worden voor de bezoeker. Het museum moet een herkenbare

eenheid gaan vormen. Een van de mogelijkheden om dit te bereiken, is een afgewogen en herkenbaar aanbod aan tentoonstellingen – al dan niet afgestemd op de eigen collectie. Hierbij komt ook de presentatie kijken, zowel wat betreft de tentoonstelling in het geheel als de manier waarop de werken binnen deze tentoonstelling te zien zijn. Het museum moet met andere woorden een imago opbouwen waardoor de potentiële bezoeker maar een klein zetje in de rug nodig heeft om het museum een bezoek te brengen.

Om deze herkenbaarheid te vergroten experimenteren meerdere musea met *branding*. Gabriël Verheggen stelt dat een museum naast zijn – liefst uitdagende – fysieke architectuur ook een virtuele architectuur moet hebben. Deze virtuele of ideologische architectuur bestaat uit de filosofie en de identiteit van het museum en vormt zo het 'merk' (Verheggen 2004: 67). Deze duidelijke identiteit zou het museum een sterker potentieel geven om te concurreren binnen het museale veld.

In haar essay *Vesting of luchtkasteel* (1999) geeft Els Hoek aan dat het vooral de kleinere musea zijn die zich tot deze benadering aangetrokken voelen (Hoek 1999: 293). Zij willen zich een identiteit aanmeten door een lijn te zoeken in de collectie. Met deze identiteit, die dus haar wortels in de collectie heeft, kunnen de kleinere musea hun bestaansrecht legitimeren. De lijn in de collectie kan worden benadrukt door naast een aankoopbeleid een weloverwogen afstootbeleid te voeren. Daarmee kan wat Peter van Mensch de gebruikswaarde van een collectie noemt, geoptimaliseerd worden (Van Mensch 2008: 57). Bovendien is *branding* door menig stadsbestuur opgemerkt als een mogelijkheid om de plaatselijke economie een duwtje in de rug te geven. De economische waarde van cultuur en het belang van de creatieve industrie voor het imago van een stad zijn factoren geworden waar musea rekening mee moeten houden (Boomgaard 2008: 8).

## 1.2 Ontwikkeling van het Stedelijk Museum Schiedam en museumgoudA

In deze thesis zullen het SMS en museumgoudA vergeleken worden. De voorgaande beschrijving van de ontwikkelingen binnen het museale veld die samenhangen met de verzelfstandiging van musea, zal een belangrijk uitgangspunt vormen voor deze vergelijking. Wat nu volgt is een overzicht van

de meest opvallende ontwikkelingen in de geschiedenis van beide musea. Dit is nodig om de vergelijking in een werkbaar kader te kunnen plaatsen zodat de manier waarop beide musea met de verzelfstandiging zijn omgegaan afgezet kan worden tegen een historische achtergrond.

### *SMS*

Het Stedelijk Museum Schiedam vindt zijn oorsprong in de particuliere verzameling van Majoor Gerrit Visser Bastiaansz. Deze collectie beheerde de gemeente Schiedam al in de St. Joris Doelen en werd in 1899 tot museum bestempeld. In 1906 werd een commissie gevormd voor het museum dat gehuisvest bleef in de St. Joris Doelen. In 1909 werd het museum opengesteld voor het publiek, om in 1926 uitgebreid te worden met de zolder van de Doelen. In hetzelfde jaar werd C.H. Schwagermann aangesteld als 'custos'. Bij de verzameling lag de nadruk op 'het verwerven van voorwerpen die van plaatselijk belang werden geacht' (Wind 2001: 6). In 1938 stelde de commissie een nieuw reglement op dat bepaalde dat C.H. Schwagermann werd gepromoveerd tot conservator. In dit reglement werd de collectie opgesplitst in een deel dat gericht was op de plaatselijke historie en een algemeen cultureel gedeelte. In 1940 verhuisde het museum naar het Sint Jacobs Gasthuis en werd de Vereniging van Vrienden van het Stedelijk Museum Schiedam opgericht. De Vereniging van Vrienden heeft in haar doelstelling staan dat er naast belangstelling voor de geschiedenis van Schiedam ook belangstelling gewekt zou moeten worden voor oude en nieuwe kunst.

In 1952 werd C.H. Schwagermann opgevolgd door zijn zoon Daan Schwagermann. Deze stelde al in zijn eerste jaar als conservator voor om de nadruk te gaan leggen op moderne kunst. Dit standpunt onderbouwde hij door te zeggen dat deze keuze het museum op financieel gebied mogelijkheden op zou leveren. Bovendien werd dit standpunt gedragen door enkele gedreven verzamelaars van eigentijdse kunst in Schiedam. In 1954 werd door het B&W van Schiedam officieel het nieuwe uitgangspunt van het museum aanvaard dat het zich zou richten op het werk van nog levende, liefst jonge, kunstenaars. Er ging in deze periode vooral veel aandacht uit naar kunstenaars van de CoBrA-groep en kunstenaars die hieraan gelieerd waren. Toen in 1956 Pierre Janssen het stokje van Daan Schwagermann overnam, kwam de educatieve zijde van het

museum voor het eerst naar voren. Janssen probeerde meer mensen het museum in te krijgen en organiseerde onder andere lezingen en cursussen. In 1960 begon hij met de zogeheten kunstklassen. Wat zijn collectiebeleid betreft, breidde Janssen het aandachtsgebied naast CoBrA uit met informele en abstract-expressionistische kunst.

Toen in 1963 Janssen werd opgevolgd door Hans Paalman, werden de verantwoordelijkheden van de directeursfunctie uitgebreid en was er voor het eerst sprake van een directeur die een volmacht heeft om aankopen te doen. Daarnaast initieerde Paalman een in toenemende mate actief tentoonstellingsbeleid. Hierin werden onder meer regionale kunstenaars betrokken in het kader van de 'Salon van de Maassteden' die tussen 1963 en 1975 om het jaar werd georganiseerd. In 1976 werd de salon opgevolgd door de 'Schiedamse Ateliers'. Het actieve tentoonstellingsbeleid zorgde er wel voor dat het aankoopbeleid wat minder aandacht genoot. Toch groeide tijdens het lange directeurschap van Paalman de collectie gestaag en werden de richtlijnen voor het collectiebeleid vernieuwd. In 1964 besloot de museumcommissie dat het museum zich zou gaan richten op Nederlandse kunstenaars die nog geen naam gemaakt hadden. Wat de uitbreiding van de CoBrA-collectie betreft, werd vanwege de stijgende prijzen gekeken naar langdurig bruiklenen en schenkingen. Het aankoopbeleid richtte zich op een viertal stromingen: 'de systematische kunst, het abstract-expressionisme, de figuratie en de fundamentele schilderkunst' (Wind 2001: 9). Paalman werd in 1991 opgevolgd door Pieter Tjabbes. Deze kondigde in 1993 aan minder werken aan te kopen dan zijn voorganger, aangezien er te weinig depotruimte beschikbaar was en omdat het aankopen van werk van jonge kunstenaars te risicovol achtte. Het collectiebeleid richtte zich onder Tjabbes meer op het stroomlijnen van de collectie door het opvullen van hiaten waardoor – mede vanuit een didactisch oogpunt – een completer beeld kon worden gegeven van de ontwikkelingen in de Nederlandse moderne kunst. Ook steeg het aantal tentoonstellingen onder het directeurschap van Tjabbes.

Pieter Tjabbes werd in 1995 opgevolgd door Diana Wind. Wind stelde de collectievorming weer centraal, aangezien het tentoonstellingsprogramma onder Paalman en Tjabbes zodanig de overhand had gekregen dat dit 'ten koste was gegaan van een zorgvuldige uitbouw van de collectie' (Wind 2001: 10).

Daarnaast ging er aandacht uit naar het creëren van een eenheid tussen de collectie en de tentoonstellingsactiviteiten. Een actief aankoopbeleid ten opzichte van jonge Nederlandse kunstenaars werd onder het directoraat van Wind hervat, met daaraan toegevoegd aandacht voor ruimtelijk werk en werk dat uitgaat van nieuwe media. Wat betreft het viertal stromingen dat door Paalman gekozen werd als zwaartepunt van zijn aankoopbeleid, besloot Wind geen actief retrospectief verwervingsprogramma op te stellen. Wel wordt in de gaten gehouden wat er op de markt verschijnt.

### *het SMS nu*

Momenteel is Diana Wind nog steeds directeur en bestaat de kerncollectie uit de zwaartepunten van de collectie sinds 1954: 'CoBrA, informele kunst en aanverwante 'abstract-expressionistische' tendensen in de jaren vijftig, vervolgens systematische kunst en aanverwante ('geometrische') abstractie in de jaren zestig, en aansluitend fundamentele schilderkunst en op schilderkunst reflecterende tendensen in de jaren zeventig' (Wind 2001: 12). Verder komen hier de werken bij van jonge Nederlandse kunstenaars bij die na 1995 zijn aangekocht, hoewel deze (nog) niet stilistisch onder een noemer te brengen zijn. De historische collectie behoort niet tot de kerncollectie. Hoewel de cultuurhistorische collectie aan de basis van de oprichting van het museum stond, blijkt uit het collectieplan van de historische collectie 2006-2009 dat er in de loop van de twintigste eeuw steeds minder aandacht voor dit deel van de collectie is gekomen. Er wordt hierbij de hoop uitgesproken op een verbetering van deze situatie door een betere zichtbaarheid van de historische collectie, maar ondertussen is duidelijk geworden dat naar aanleiding van gemeentelijke besluitvorming de historische collectie niet meer in het SMS, maar in het Jenevermuseum getoond zal worden (Broos et. al. 2009: 7).

Op een meer bestuurlijk vlak zijn er ontwikkelingen te zien die te maken hebben met de identiteit van het museum. Zo wordt in de plannen voor de langere termijn wat betreft het gebruik van de collectie op de langere termijn het voornemen geuit om het museum om te dopen in het 'Centrum voor Nederlandse moderne beeldende kunst' (Wind 2001: 25). Deze naamsverandering zet zich echter niet door. Toch blijft het museum zich wel op



deze manier profileren en schrijft het belang van het SMS in het museaal gezien drukke Rijnmondgebied toe aan het feit dat er daar geen ander museum is dat zich zo sterk richt op Nederlandse moderne en hedendaagse beeldende kunst van na 1945 (Wind & Stoffelen 2005: 5). Een plan dat wel is doorgezet, is de verzelfstandiging ten opzichte van de gemeente. In 2008 is het museum verzelfstandigd en functioneert de organisatie als eigen rechtspersoon, die collectie en gebouw van de gemeente huurt. Het bestuur wordt hierbij gevormd door de directeur – Diana Wind – die wordt bijgestaan door de raad van toezicht. Verder is het van belang dat tussen 2003 en 2006 het St. Jacobs Gasthuis volledig gerestaureerd is. De tentoonstellingsruimte is verdubbeld en de voorzieningen zijn uitgebreid met een museumcafé en een museumwinkel. In de titel van de beleidsnota 2006-2009 (Investeren in het museum is investeren in de stad) blijkt deels de insteek waarmee het SMS zich recentelijk positioneert. In een stad die een goed investeringsklimaat wil ontwikkelen, draagt het museum graag zijn steentje bij als 'vlaggenschip van het moderne Schiedam' (Wind & Stoffelen 2005: 3). Door het aantrekken van bezoekers van buiten Schiedam wil het SMS bijdragen aan de economische ontwikkeling van de gemeente. Ook wil het museum binnen Schiedam een belangrijke speler zijn op het gebied van de vrijetijdseconomie. Zonder de museumcollectie te hoeven bezoeken, moeten mensen in het museum terecht kunnen in de museumwinkel en de horecagelegenheid die tijdens de verbouwing onder het museumplein zijn aangebracht. Dit ondergrondse plein zou hiermee een openbare ruimte in de stad worden. Ook het feit dat er gestreefd wordt om zo veel mogelijk van de collectie op zaal te hebben, kan wellicht gezien worden als een uiting van de drang om zoveel mogelijk in de openbaarheid te zijn.

### *museumgoudA*

MuseumgoudA vindt zijn oorsprong in 1873, toen de gemeente bepaalde dat er een museum moest komen. De kern van de collectie van dit Stedelijk Museum Gouda werd gevormd door het oude stadsbezit en het legaat Kemper en bestond uit altaarstukken, schuttersstukken, gildenvoorwerpen, straf- en martelwerktuigen en prenten en tekeningen die met de lokale en regionale geschiedenis en topografie zijn verbonden – de 'atlas' (Mijnlieff 2008: 4). Deze collectie werd in 1872 getoond in het gebouw Arti Legi aan de Grote Markt ter

ere van het 600-jarig bestaan van Gouda. Het museum werd in hetzelfde Arti Legi geopend en dit bleef de behuizing tot in 1938 een deel van de collectie – de Goudse pijpen en het aardewerk – werd overgebracht naar De Moriaan, in 1939 gevolgd door de plaatsing van een deel van de collectie naar het Catharina Gasthuis, waar uiteindelijk ook de resterende collectie ondergebracht werd (Mijnlieff, Vogels & Sluiters-Seijffert 2003: 8). In 1939 krijgt C.G. Helbers, die sinds 1937 conservator van de plaatselijke oudheidskamer was, de beschikking over het Catharina Gasthuis. In 1947 gingen hier de deuren open voor het publiek. Naast het feit dat de collectie onder een actief collectiebeleid van Helbers groeide, werden ook de oude functies van het gebouw – dat zijn oorsprong heeft in de 14<sup>de</sup> eeuw als ziekenhuis – op een museale manier getoond. Zo opende in 1951, met financiële steun van de afdeling Gouda van de Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Geneeskunst, de opgeknapte chirurgijnskamer, werd in 1964 de laatste hand gelegd aan de herinrichting van de oude apotheek en restaureerde men in 1966 een van de dolcellen om ook die open te stellen voor het publiek.

De verantwoordelijkheid voor de collectie lag in het begin nog bij de Commissie van Advies voor de Musea. In 1954 werd Helbers gepromoveerd tot directeur, maar hij vertrok hetzelfde jaar nog naar Assen, om daar het Provinciaal Museum uit te bouwen. Hij werd opgevolgd door J. Schouten, die zich toelegde op het inventariseren en ordenen van de collectie.

Tijdens het directoraat van Schouten werd de collectie Arntzenius aan het museum geschonken (1964). Deze collectie bestaat voor het grootste deel uit schilderijen van de School van Barbizon en de Haagse School. Met deze collectie ontstond er een grotere belangstelling voor beeldende kunst in de overwegend cultuurhistorische Goudse collectie. B&W van Gouda droeg het museum in 1976 op om een collectie hedendaagse kunst te gaan verwerven, waarmee een nieuwe pijler aan de collectie werd toegevoegd. De Tijdelijke Aankoop Subsidie Regeling voor Nederlandse Hedendaagse Kunst maakte het in de periode 1984-1994 financieel mogelijk om dit deel van de collectie uit te breiden (Mijnlieff 2008: 27). In 1976 volgde Josine de Bruyn Kops J. Schouten op. Het aankoopbeleid van De Bruyn Kops richtte zich op hedendaagse, vrouwelijke kunstenaars. In 1978 waren zelfs alle aankopen afkomstig van kunstenaressen (Tjan 2008b: 202). Terugkijkend op tien jaar De Bruyn Kops beredeneert conservator Hans

Vogels deze keuze vanuit het beperkte budget dat de Goudse musea hadden voor tentoonstellingen, waardoor er beperkingen gesteld moesten worden aan wat er verzameld en tentoongesteld werd. De keuze voor vrouwelijke kunstenaars lag vervolgens voor de hand door de eerdere betrokkenheid van De Bruyn Kops bij het stimuleren van aandacht voor feministische kunst in Nederland (Vogels 1986).

In 1986 deed met het directoraat van Nicolette Sluijter-Seijffert een actiever publieksbeleid zijn intrede in het museum. Sluijter-Seijffert richtte het museum opnieuw in en wilde meer samenhang aanbrengen in de verschillende collectieonderdelen van het museum. Ook zette Sluijter-Seijffert zich in voor sponsoring door bedrijven uit de directe omgeving van het museum. Voor dit doel richtte zij in 1987 het Gouds Catharina Gilde op, 'een vereniging van 40-50 bedrijven uit Gouda en omgeving, die projecten ondersteunen die de musea aantrekkelijker maken voor het publiek' (Gemeente Gouda 2003).

In 2003 nam Sluiter-Seijffert afscheid van het museum, zij werd na een korte interim-periode van conservator Hans Vogels als waarnemend directeur opgevolgd door Ranti Tjan, die in augustus 2004 aantrad als directeur. De samenwerking met instellingen in Gouda en omgeving werd door Tjan doorgezet en uitgebreid. Bij het beleid dat tussen 2005 en 2007 werd gevoerd, lag de nadruk op de lokale identiteit (Tjan 2008a: 6). Ook na de verzelfstandiging van het museum in 2006 bleef Tjan het belang van de stad Gouda voor het museum benadrukken.

### *de Goudse plannen van nu*

De collectie is ondertussen opgedeeld in vier pijlers: kunst en cultuur van Gouda; de collectie Arntzenius; Gouds plateel; hedendaagse kunst (Mijnlieff 2008: 4). Onder de pijler kunst en cultuur van Gouda vallen alle deelcollecties die uit toegepaste kunst bestaan en de (cultuur-) historische voorwerpen van voor 1800. Onder deze pijler horen dus ook de eerder genoemde stijlkamers en de collectie die in het Nationaal Farmaceutisch Museum (NFM) wordt getoond. Het NFM opende in 2007 in het verbouwde monument De Moriaan, waar tot de verbouwing het Gouds plateel tentoon werd gesteld en is deel van museumgoudA. In het beleidsplan 2009-2012 staat dat de hedendaagse kunst

een 'prominent en prikkelende' rol zal spelen in het museum (Tjan 2008a: 10). Met een hedendaagse blik zal naar de historische collectie gekeken worden. Wat betreft de uitstraling van het museum komt in het concept beleidsplan 2009-2012 naar voren dat museumgoudA een gastvrij museum wil zijn. Het *mission-statement* van het museum is als volgt geformuleerd: 'museumgoudA wil een gastvrij en financieel gezond museum zijn voor kunst, kunstenaars en bezoekers, en het wil zich inzetten als instrument om verschillende vormen van emancipatie in de samenleving verder te accentueren' (Tjan 2008a: 1). Emancipatie is hierbij door de museumdirectie gekozen als bindend element binnen de collectie, beschouwd vanuit de geschiedenis van Gouda.

## 2 Verzelfstandiging

Geheel in lijn met de landelijke ontwikkelingen die in het vorige hoofdstuk geschetst worden, zijn zowel museumgoudA als het SMS als museum verzelfstandigd in respectievelijk 2006 en 2008. Gevraagd naar de reden van deze verzelfstandiging, antwoorden beiden directeurs dat het de gemeente was die de verzelfstandiging doorgevoerd heeft. Uiteraard hebben de directies wel met deze nieuwe ontwikkeling om moeten gaan. Na de meer algemene gevolgen van de verzelfstandiging van rijks- en gemeentemusea in het vorige hoofdstuk, zal in dit hoofdstuk gekeken worden naar de keuzes die door de directies van het SMS en museumgoudA gemaakt zijn bij de verzelfstandiging en naar de gevolgen, voor zover deze al merkbaar zijn na zo een korte periode.

Gevraagd naar de meest directe gevolgen van de verzelfstandiging, geven beide directeurs aan vooral erg te genieten van het verdwijnen van de hoge mate van bureaucratie. Dat de bureaucratische molen niet altijd even efficiënt was blijkt uit het volgende citaat van Ranti Tjan over gevolgen van de verzelfstandiging: *Dat betekent dat je niet meer vijf parafen nodig hebt als je een nieuw soort potlood wilt aanschaffen, dat vinden mensen heel prettig. Maar ook dat als je plotseling naar Amsterdam moet, dat je dat niet meer hoeft te vragen aan de baas, ook een reden waarom mensen het prettig vinden.* Ook Diana Wind is duidelijk over de positieve gevolgen van het wegvallen van de logge gemeente in de besluitvorming. Volgens haar betekent dit voor de museumdirectie *dat je veel efficiënter kunt werken. Dat je veel meer bezig bent met je core-business en niet met altijd maar de ambtenarij voorzien van informatie waar je zelf niet zoveel aan hebt. Het is eigenlijk allemaal veel efficiënter geworden waardoor je dus veel meer kunt doen, meer kunt bereiken.*

Organisatorisch gezien zijn beide musea dus in zekere zin afgeslankt. De afname in omvang heeft echter niet alleen maar positieve gevolgen. Tjan maakt duidelijk dat met het wegvallen van de gemeente ook bepaalde zekerheden voor het personeel zijn verdwenen. De regels met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden die bij de gemeente golden, zijn opeens vervallen, al was het maar gevoelsmatig. *Dat is, denk ik, binnen de organisatie vrij goed opgevangen. Maar dat zijn de zaken waar mensen heel erg mee bezig zijn, als je het hebt over het personeel.* Het was in Gouda dan ook vooral de niet-museale arbeid waarbij de

moeilijkheden gevoeld werden: *De museale kant is meestal wel geregeld, dat blijft hetzelfde: collectiebeheer, tentoonstellingen, presentatie. Maar in die hele eenvoudige dingen als juridische zaken, personeelszaken, financiën, daar hadden wij een probleem.* Uit Tjans woorden blijkt – net als uit de beleidsstukken – dat de verzelfstandiging wat de museale bezigheden betreft voor museumgoudA weinig veranderingen gebracht heeft.

In het geval van Schiedam ligt dit net iets anders. Diana Wind geeft aan – en dit komt ook naar voren in het jaarverslag 2008 – dat de overgang naar een zelfstandige stichting voor museum en personeel gestroomlijnd is verlopen. Het is juist de komst van een raad van toezicht die Wind als prettig heeft ervaren. In plaats van een wethouder die meer geïnteresseerd is in targets dan in de inhoud heeft ze nu een groep mensen met wie ze kan praten over de inhoud en de toekomst van het museum. In Schiedam wordt dus ervaren dat met de verzelfstandiging meer ruimte ontstaat voor het vormen van inhoudelijk, museaal beleid en een toekomstvisie.

#### *de interne organisatie*

Niet alleen in het SMS, maar ook in museumgoudA is met de verzelfstandiging gekozen voor een raad-van-toezicht-model. Dit betekent dat de directie 'alle bevoegdheden [heeft] die niet door de wet of de statuten aan andere organen zijn toegekend' (Van der Brug 2006: 27). Bovendien vervult in beide musea de persoon van de directeur de rol van de directie. In de *Code Cultural Governance* – die beide directeurs zeggen te volgen – staan de principes waaraan het besturingsmodel met een raad van toezicht moet voldoen. Hierin staat onder andere een negental onderwerpen waarover de directeur goedkeuring moet vragen aan de raad van toezicht. Een van deze onderwerpen is de gehanteerde strategie – het artistieke en zakelijke beleid (Van der Brug 2006: 27-28). Dit betekent dat er – ook voor museumgoudA – op het bestuurlijke vlak wel degelijk veranderingen zijn doorgevoerd die invloed hebben op de museale bezigheden. Het beleid moet nu gelegitimeerd worden naar mensen met vakinhoudelijke kennis. Tjan schetst de situatie met betrekking tot de koers en visie van het museum zoals deze voor de verzelfstandiging was als volgt: *de ambtenaar, die weet er misschien een beetje van maar de gemeenteraad al helemaal niets en de*

*wethouder ook niet. Dus wat dat betreft heb je als museum zelf je eigen verantwoordelijkheid voor de visie en de strategie die je toepast. Deze verantwoordelijkheid wordt in de nieuwe situatie gedeeld met de raad van toezicht. Dit geldt overigens voor zowel de artistieke als het zakelijke beleid, doordat er in een raad leden uit de culturele sector en het bedrijfsleven vertegenwoordigd zijn.*

Wat betreft de omvang van de organisaties kan gezegd worden dat museumgoudA naast de functie van de directeur een staf heeft van 17 fte – in het jaarverslag van 2007 worden 25 vaste medewerkers genoemd – en wordt daarnaast voor ongeveer 5 fte aan werk verzet door ruim 25 vrijwilligers (Tjan 2008a: 6). In de beleidsnota 2006-2009 van het SMS komt naar voren dat de organisatie naast de functie van directeur uit 21,1 fte bestaat en wordt in het jaarverslag 2008 naast 28 vaste medewerkers over 12 vrijwilligers gesproken. MuseumgoudA is dus qua omvang iets minder groot dan het SMS en maakt meer gebruik van vrijwilligers. In het Goudse beleidsplan 2009-2012 komt wel naar voren dat het museum de 'personele kwetsbaarheid' wil verkleinen door schaalvergroting toe te passen. Men wil de organisatie dus vergroten en daarmee weerbaarder maken.

Al met al kan gesteld worden dat de beide musea organisatorisch niet sterk uiteen lopen. Ook de verzelfstandiging heeft eigenlijk voor beide musea overeenkomstige gevolgen gehad. De grootste veranderingen blijken te liggen bij het functioneren van de organisatie nu deze geen deel meer is van de gemeente. Ook al is bij beide musea de gemeente nog een van de belangrijkste stakeholders, de relatie wordt omschreven als een zuivere subsidierelatie. Hierdoor is een groot deel van de bureaucratie verdwenen en hebben de musea meer ruimte om zich een eigen identiteit aan te meten.

### *gevolgen naar buiten toe*

Met de verzelfstandiging is de afstand tussen de musea en de gemeenten vergroot. Wind spreekt van een zuivere subsidierelatie en Tjan herkent een trend waarin de gemeente met steeds meer verzelfstandigde organisaties in Gouda productafspraken maakt. Deze veranderde relatie heeft volgens Tjan ook invloed op het idee dat de 'buitenwacht' van het museum heeft: *Er is wel een complete*

*omslag geweest in het museum als het gaat [...] over de beeldvorming van de buitenwacht naar het museum toe. Dus is het museum voorheen een gemeentelijke dienst; maak je heel erg deel uit van een gemeente, op het moment dat je bent verzelfstandigd denken mensen opeens: 'Hee, dat is een leuk klein museum en we willen heel graag dat als we dood gaan alles wat we hebben naar dat museum gaat.' Toen wij een gemeentelijke dienst waren, was dat niet aan de orde. Op het moment dat je op je sterfbed ligt, wil je niet dat de gemeente meer geld krijgt maar je wilt het wel schenken aan het museum. Sinds de verzelfstandiging hebben we drie enorm grote legaten ontvangen die we niet ontvangen zouden hebben als we een gemeentelijke dienst waren geweest. Dus de buitenwacht kijkt ook anders tegen je aan.*

Je kunt stellen dat de legitimering ten opzichte van de achterban veranderd is. In plaats van een deel van de gemeente zijn beide musea nu instellingen met een eigen identiteit. Wanneer we kijken naar theorieën over institutionele legitimering, zien we in een tekst van Mark Suchman terug dat publieksgroepen organisaties vaak benaderen alsof het individuen zijn, en daaraan de bijbehorende waarden verbinden (Suchman 1995: 578). Het beeld van een 'leuk, klein museum' zou daarmee een grotere legitimiteit bij de achterban opleveren dan het beeld van een gemeentelijke instelling. De verzelfstandiging zou op deze manier – mits goed gebruikt – een groter draagvlak bij de lokale achterban kunnen stimuleren. Hierbij is het wel nodig dat deze achterban een duidelijk beeld van de identiteit van de instelling krijgt. Met de verzelfstandiging komt een grotere bewegingsvrijheid om een identiteit uit te dragen die vertrouwen opwekt bij het publiek.

Een opvallend verschil in de interne organisatie van de beide musea is dat in Gouda marketing en PR zijn afgeschaft, terwijl er in Schiedam 2 fte – wat vrij veel is op een organisatie van 21,1 fte – beschikbaar wordt gesteld voor de marketingmedewerker. Dit laat zien dat er organisatorisch gezien verschillende strategieën worden toegepast om de identiteit van het museum uit te dragen. In de volgende hoofdstukken zal gekeken worden hoe de beide musea zich in de inhoudelijk museale functies profileren. Na gekeken te hebben welke rol de collectie binnen de identiteitsvorming speelt, zal ik kijken naar hoe deze gepresenteerd wordt en hoe het gebouw daarbij aansluit.



### 3 Collectiebeleid

Met de verzelfstandiging is de behoefte om het museum als een eenheid naar buiten te brengen erg versterkt. Wanneer er gekeken wordt naar de manier van collectioneren die in de twee musea wordt gehanteerd, is er wat dit aspect betreft een aantal interessante ontwikkelingen te zien.

Op de eerste plaats is te zien dat er een keuze wordt gemaakt ten aanzien van het zwaartepunt van de collectie: de kerncollectie(s). Hoewel er vaak al vanuit een kerncollectie werd gewerkt, zien we met het uitbrengen van beleidsplannen – en met de verzelfstandiging ook in de jaarverslagen – de noodzaak om de collectie duidelijk te omschrijven. Het stroomlijnen van de collectie gebeurt zowel door het verwerven van nieuwe werken, als door het afstoten van werken die niet bij de doelstellingen van het museum aansluiten. Voor het afstoten zijn in 1999 voor het eerst landelijke afspraken vastgelegd in de 'Leidraad voor het afstoten van museale objecten' oftewel de Lamo (ICN 2006). Deze leidraad, die in 2006 werd herzien, beantwoordde aan de vragen die de toenemende activiteit rondom het afstoten in Nederlandse musea opriep. De ethische code van de Lamo, zorgt ervoor dat het afstoten alleen op basis van een helder beleid gebeurt.

Wanneer we kijken naar het collectiebeleid van het SMS, zien we dat Diana Wind als directeur van het SMS het beleid weer oppakt om werk aan te kopen van jonge Nederlandse kunstenaars. In het collectieplan dat in 2001 werd geschreven – het eerste collectieplan van het museum – wordt over de collectievorming dan ook gezegd dat het actieve verzamelen volgens twee richtlijnen gebeurt. Op de eerste plaats wordt de collectie 'levend' gehouden door het eerdergenoemde aankopen van werk van jonge Nederlandse kunstenaars. Op de tweede plaats wordt de kerncollectie kwalitatief versterkt door hiaten te vullen. In ditzelfde collectieplan wordt gesproken over de mogelijkheid de collectie op te splitsen, en het deel moderne kunst tentoon te stellen onder de noemer *Centrum voor Nederlandse moderne beeldende kunst*. Hiernaast zouden dan de hoogtepunten uit de historische collectie – liefst in een ander gebouw – tentoongesteld kunnen worden. Zoals eerder vermeld, is dit centrum er niet gekomen maar is de splitsing wel in de collectie doorgevoerd. De historische collectie is met ingang van 2009 niet meer in het Sint Jacobs Gasthuis te zien. In

het jaarverslag over 2008 van het SMS is dan ook te lezen dat de cultuurhistorische collectie alleen te zien is geweest binnen tentoonstellingen op locatie (Broos et al. 2009: 51).

Waar in het SMS het actieve verzamelen volgens twee richtlijnen gebeurt, maakt de grotere verscheidenheid aan deelcollecties – veertien in totaal – dit voor museumgoudA gecompliceerder. Deze deelcollectie zijn hier dan ook allemaal ingedeeld in een van de vier categorieën zoals die zijn opgesteld in het kader van het Deltaplan voor het Cultuurbehoud (Mijnlieff 2008: 11). Uit deze indeling blijkt welke deelcollecties aansluiten bij de doelstellingen en dus binnen een actief collectiebeleid vallen, welke deelcollecties als afgerond kunnen worden beschouwd en uit welke deelcollecties werken afgestoten kunnen worden. Hierbij wordt opgemerkt dat, behalve de voorwerpen die in de categorieën vallen die ze voor afstoten behoeden, alle werken die de oorspronkelijke collectie van de Goudse musea vormden niet afgestoten zullen worden.

Uit het beleidsplan wordt duidelijk dat de meeste verzamelactiviteit gericht wordt op de altaarstukken, het Gouds plateel en de hedendaagse kunst. Het thema emancipatie wordt binnen dit collectiebeleid gebruikt om het geheel tot een eenheid te maken. Emancipatie wordt hier omschreven als 'het streven naar gelijkgerechtigdheid, zelfstandigheid, eerlijker maatschappelijke verhoudingen' (Tjan 2008a: 2). Het aankopen van hedendaagse kunst is voornamelijk tussen 1984 en 1993 gedaan omdat er toen gebruik kon worden gemaakt van de Tijdelijke Aankoop Subsidie Regeling voor hedendaagse beeldende kunst. Door het uitgesproken aankoopbeleid van De Bruyn Kops is er aan het begin van deze periode een groot deel van de collectie aangevuld met werk van vrouwelijke kunstenaars, een accent dat in de collectie tot op de dag van vandaag herkenbaar is (Mijnlieff 2008: 28). Ook wordt dit accent in de collectie in het beleidsplan aangegrepen om de keuze voor het emancipatorisch aspect te versterken. Door te wijzen op dit beleid wordt emancipatie in de collectiegeschiedenis van museumgoudA herkenbaar en niet alleen in de geschiedenis van de stad Gouda. In het interview met Ranti Tjan noemt Tjan het teruggrijpen op voorgangers vanzelfsprekend binnen elk museaal collectiebeleid.

### *werken binnenhalen*

Aangezien het aankopen van werken nu vaak erg kostbaar is, gebeurt het weinig. Wanneer het gebeurt, is het vaak met hulp van derden. MuseumgoudA kon in 2006 bijvoorbeeld met behulp van het Gouds Catharina Gilde en de Vereniging Rembrandt 'De kroning van de heilige maagd' door Cornelis Schut aankopen. Een belangrijk werk voor het museum: 'Niet alleen is het altaarstuk afkomstig uit een Goudse kerk [...] het laat ook zien dat men in Gouda op een meer internationaal netwerk van kunstenaars wist terug te vallen' (MuseumgoudA 2007). In 2006 werd de collectie Gouds sieraardewerk versterkt met donaties van het Gouds Fonds van Toegepaste Kunst, opgericht door de Goudse Verzekeringen. De werken waarmee de collectie hedendaagse kunst werd aangevuld – 'Beginnings' van Roy Villevoye en 'L'essence de Mastenbroek' van Birthe Leemeijer – lijken in ditzelfde jaar uit eigen zak betaald te zijn. Verder wordt gebruik gemaakt van langdurige bruiklenen om de collectie te versterken. Tjan geeft zelf aan dat het speerpunt van het collectioneren binnen het museum toch voornamelijk afstoten is, *hoe minder hoe beter* zegt hij als het gaat om het aantal objecten in de collectie. De keuze van de werken die wel worden aangetrokken, is zoals gezegd gebaseerd op het aspect emancipatie. Het is daarbij interessant dat Tjan aangeeft dat bij het collectioneren niet een kunsthistorische benadering wordt gehanteerd, maar het uitgangspunt het verhaal van het museum is (Tjan 2008b: 206). Hieruit blijkt dat de legitimering van het collectiebeleid niet gezocht wordt in kunsthistorische volledigheid, maar in het complementeren van de geschiedenis van het museum, met inachtneming van de functie die dit instituut ambieert en in het verleden heeft vervuld. Ook bij het SMS wordt, om de thema's die aansluiten bij de kerncollectie in optimale vorm in te vullen, gebruik gemaakt van (langdurige) bruiklenen. Het museum staat niet negatief tegenover het ruilen van werken die niet aansluiten bij de kerncollectie van het museum met werken die deze kerncollectie zouden versterken. In 2008 is de collectie aangevuld met achtentachtig werken in langdurig bruikleen. Hiervan zijn er zesenzeventig afkomstig uit de nalatenschap van Constant, wiens werk als voormalig CoBrA-schilder aansluit bij de kerncollectie. Ook de overige langdurige bruiklenen bestaan uit werken die de kerncollectie aanvullen, dus niet de cultuurhistorische collectie. Wel zijn er drie

werken aangekocht om de cultuurhistorische collectie aan te vullen, hierbij moet wel gezegd dat een van de drie – ‘High Tea pot’ van Wieki Somers – een hedendaags werk is. Verder zijn er vier werken aangekocht, waarvan een modern en drie hedendaags.

In het collectieplan van het SMS uit 2001 wordt gesproken over het vergroten van de mobiliteit en daarmee de zichtbaarheid van de collectie. Dit zou aansluiten bij een landelijke ontwikkeling ‘die een grotere ontsluiting en mobiliteit van de collecties van de Nederlandse musea voorstaat’ (Wind 2001: 25). Uit het interview met Diana Wind blijkt bovendien dat voor haar een museum niet alleen een plek is waar goed wordt gezorgd voor de collectie, maar ook een plek waar mensen regelmatig langs komen. Zij geeft aan het belangrijk te vinden dat mensen het museum zien *als een soort primaire levensbehoefte om [...] regelmatig om je heen te hebben*. Dit maakt de zichtbaarheid van de collectie erg belangrijk. Ook bij museumgoudA is er veel aandacht voor de zichtbaarheid van de collectie. Om deze zichtbaarheid te vergroten, is het belangrijk om duidelijk te hebben welke werken er in huis zijn en bij beide musea is dan ook in de collectieplannen te zien dat het inventariseren van de collectie een van de meer primaire actiepunten is. Om de collectie registreren zijn beide instellingen recentelijk overgestapt op de software van Adlib. Deze software maakt – in tegenstelling tot het eerder gebruikte Q&A – gebruik van standaarden (Museumvereniging & Digitaal Erfgoed Nederland 2008: 25). Deze standaarden maakt het communiceren met andere instellingen gemakkelijker, doordat Adlib de meest gangbare software in de Nederlandse museumwereld is. Op deze manier passen de musea nu in het landelijk systeem van bruiklenen en afstoten.

Ook het digitaliseren van de collectie gaat met de inventarisatie gepaard. Bij het SMS gaat de aandacht uit naar het fotograferen van objecten en het maken van zaaloverzichten, zodat beeldmateriaal voor drukwerk aangeleverd kan worden. Hiermee wordt de collectie eveneens beter zichtbaar. Bij museumgoudA wordt het digitaliseren van de collectie omgezet in het project *Hebbes!*. Met onder andere financiële steun van het Gouds Catharina Gilde wil het museum met dit project zijn collectie in 3D-animatie ontsluiten. Op deze manier kunnen de objecten in de toekomst via internet en op reizende tentoonstellingen van alle kanten bekeken worden. Het tot stand komen van *Hebbes!* is openbaar, de

bezoeker kan – op gezette tijden – zien hoe de werken voor de 3D-animatie ingescand worden. Ook het restaureren van de cartons die het ontwerp van de *Goudse Glazen* vormen, gebeurt in een open opstelling in het museum. Hiermee worden de verzorgende functie en de actieve kant van het museum openbaar gemaakt.

In het voorgaande zagen we dat het collectiebeleid van het SMS zich kenmerkt door het aantrekken van werk van jonge Nederlandse kunstenaars, in zekere zin net zoals dit al sinds 1954 gebeurde. Hiermee wordt een duidelijke keuze gemaakt om de meest constante lijn in het collectiebeleid van het museum weer de nadruk te geven. Dit zorgt voor een helder beeld naar de – potentiële – achterban en verbindt de nieuw te verwerven werken met de collectiegeschiedenis van het museum. Om dit te bewerkstelligen, worden de bestaande kerncollecties versterkt, voornamelijk door het aanvragen van bruiklenen en door schenkingen. Het versterken uit zich hierbij in het vullen van hiaten. Om welke hiaten het hier gaat, wordt niet geheel duidelijk omdat het hier gaat om 'gevoelde' hiaten (Wind 2001: 29). Wel valt te verwachten dat deze versterking is gericht op het vullen van hiaten in het kunsthistorische verhaal dat de collectie kan vertellen. De collectie moet zichtbaar en mobiel zijn en daarvoor is het logischerwijs nodig om op een overzichtelijke manier duidelijk te kunnen maken waarin de collectie zich onderscheidt of op zijn minst wat de identiteit van de collectie is. Dit betekent dat er wordt gestreefd naar een duidelijke collectie, opdat het museum wordt geassocieerd met de werken van de CoBrA-groep en jonge Nederlandse kunstenaars. Het collectiebeleid van het SMS lijkt zich op deze identiteit te focussen.

De directie van museumgoudA lijkt de eenheid voornamelijk te zoeken in de idee van het museum als instrument. In het beleidsplan 2009-2012 wordt duidelijk dat men bij museumgoudA als missie voor ogen heeft het museum in te zetten 'als instrument om verschillende vormen van emancipatie in de samenleving verder te accentueren' (Tjan 2008a: 9). Voor een groot deel van de deelcollecties wordt niet meer actief verzameld en van de drie deelcollecties die tot kerncollecties zijn benoemd, krijgt de hedendaagse kunst de meeste aandacht. Hierop aansluitend kan opgemerkt worden dat binnen de collectiegeschiedenis van het museum geen eenduidige keuze voor een bepaalde richting valt te herkennen, zoals dit bij het SMS met de moderne Nederlandse

kunst wel het geval is. De grote aandacht voor de hedendaagse kunst bij museumgoudA wordt verklaard door de mogelijkheden die de hedendaagse kunst volgens de museumdirectie biedt om de rest van de collectie van een contemporaine interpretatie te voorzien. De overige deelcollecties worden wel onderhouden en getoond, en op deze manier zoekt museumgoudA naar een relatie tussen zijn eigen collectiegeschiedenis en de hedendaagse functie van het museum in de stad. Ook hier worden de delen uit de collectiegeschiedenis van het museum geplukt die een versterking van het huidige collectiebeleid kunnen bewerkstelligen.

#### 4 Tentoonstellingsbeleid

'Gemiddeld zullen jaarlijks tien tot veertien tentoonstellingen worden georganiseerd waarvan minimaal een collectiepresentatie. Naast één publiekstrekker zullen voor verschillende doelgroepen kleinere tentoonstellingen te zien zijn. Werk van Schiedamse kunstenaars zal regelmatig worden getoond' (Wind & Stoffelen 2005: 5). Dit is hoe de directie van het SMS haar tentoonstellingsbeleid in de beleidsnota 2006-2009 in een notendop omschrijft. Ook werd in het collectieplan uit 2001 het streven geuit om op permanente basis een substantieel deel van de collectie op zaal te hebben. Dit streven werd gemotiveerd met een advies van Bureau Berenschot – dat in 1999 een onderzoek naar de positionering en functie van de musea in Schiedam verrichtte – waarin voorgesteld wordt om 'zo veel mogelijk tegelijkertijd van de collectie moderne kunst in het museum te laten zien' (Wind 2001: 25). In het interview met Diana Wind onderstreept zij deze wens voor een constante factor in het museum nog eens: *de kerncollecties van het museum zijn altijd op zaal. Het is altijd een beetje schipperen, je wilt dat er altijd iets nieuws te zien is maar er zijn ook veel mensen die vragen: 'dat werk heb ik nou al een half jaar niet meer gezien, wanneer komt dat weer terug op zaal?'*

Naast deze constante wordt er zoals gezegd ieder jaar tenminste een publiekstrekker georganiseerd. In 2008 was dit *60 jaar CoBrA. De kleur van vrijheid*. Door het in langdurig bruikleen verkrijgen van een groot deel van de ateliernalatenschap van Constant kwam daar aan het eind van het jaar ook de tentoonstelling *Constant. In het atelier* bij. In combinatie met de collectiepresentaties en de (kleinere) solopresentaties en de thematentoonstellingen, is de publiekstrekker een van meerdere variaties waarmee de collectie getoond kan worden. Toch hebben deze verschillende verschijningsvormen een gedeeld doel: *Wat we proberen, is aan het publiek duidelijk te maken dat ons tentoonstellingsprogramma niet los staat van de verzamelgeschiedenis van het museum*. Met de verscheidenheid aan tentoonstellingen krijgen verschillende publieksgroepen en verschillende delen van de collectie aandacht, maar kan het gemeenschappelijke doel dus nagestreefd worden. Net als in het collectiebeleid lijkt bij het tentoonstellingsbeleid de samenhang centraal te staan.

De mobiliteit die in het collectiebeleid naar voren komt, komt ook terug in het tentoonstellingsbeleid. Zoals eerder genoemd, is de cultuurhistorische collectie al te zien geweest binnen tentoonstellingen op locatie. Maar ook andere tentoonstellingen worden op locatie georganiseerd om de naamsbekendheid van het museum en zijn collectie te vergroten. Vooral het Theater aan de Schie is een populaire locatie voor kleinere satelliettentoonstellingen, maar in 2008 was *60 jaar CoBrA. De kleur van vrijheid* onder de naam *CoBrA, As cores da liberdade* op verschillende locaties in Spanje te zien. Tentoonstellingen worden dus ook ingezet om nieuwe publieksgroepen op te zoeken.

Het inhoudelijke streven van het tentoonstellingsbeleid van museumgoudA komt vrijwel overeen met dat van het SMS. In Gouda wordt eveneens gestreefd naar een 'actief en herkenbaar tentoonstellingsbeleid' (Tjan 2008a: 16) en berust de keuze voor het aanbod van tentoonstellingen ook op de bindende factor uit het collectiebeleid, namelijk het verhaal van emancipatie. De uitvoering wijkt echter af. Waar in het SMS een constante wordt gezocht in wat er van de vaste collectie op zaal te zien is, is in museumgoudA de strategie verandering *in de opstelling, maar ook in presentatie, in toegankelijkheid, in benadering van het publiek. We spelen overal spelletjes. Als je een hele ervaren museumbezoeker bent dan zul je zien dat we overal spelletjes spelen. Alleen, die zie je alleen maar als je ze diep in de materie zit als wij, dus een willekeurige bezoeker zal dat nauwelijks opmerken. Maar aan onze deelnemers vertellen wij al die spelletjes die we aan het spelen zijn. Dus al die deelnemers gaan dat op een gegeven moment weten.* Het is daarbij dus de 'deelnemer' die binnen de uitvoering van het tentoonstellingsbeleid bediend wordt. In de Goudse Museum Brief uit het najaar van 2006 noemde Tjan de eigen museumzalen dan ook tekenend 'slechts één van de vele podia voor resultaten' (Tjan 2006). Op die manier wordt er in Gouda gezocht naar een manier van presenteren die past bij de ideeën van het museum als instrument die er ontwikkeld worden. Over een project waarbij kunstenaars van de 'Firma van Drie' – een van de samenwerkingsverbanden die museumgoudA aan is gegaan met twee Goudse kunstenaarsverenigingen – naar de Documenta in Kassel gingen om daar een kunstenaar te kiezen die ze in museumgoudA uitnodigden, zegt Tjan: *Dan heb je een grote activiteit en dan heb je dus wat anders dan een tentoonstelling, het is geen tentoonstelling meer, dan ben je iets aan het doen dat verder gaat dan dat.*



Zo zien we dat in museumgoudA wordt gezocht naar een manier om mensen die investeren in het museum te belonen met een ervaring van actieve betrokkenheid. Dit betekent tegelijkertijd dat het nodig is om een zekere exclusiviteit te bewaken. Er worden in Gouda dan ook geen publiekstrekkingen georganiseerd. Wel zijn 8 van de 15 tentoonstellingen in 2007 georganiseerd door of in samenwerking met Goudse instellingen. Dit betekent niet dat er geen tentoonstellingen worden georganiseerd op een manier die de gemiddelde museumbezoeker verwacht. Net als in Schiedam worden tentoonstellingen van verschillende omvang georganiseerd, waarbij verschillende delen van de collectie de aandacht krijgen. In 2006 werd met de tentoonstelling *Combinatie 1* bijvoorbeeld heel praktisch invulling gegeven aan de wens om met behulp van de hedendaagse collectie de cultuurhistorische collectie in een eigentijds kader te plaatsen. Ook werd met de tentoonstelling *Nederland 1* de emancipatie van de nieuwkomer belicht en passeert het Goudse plateel jaarlijks wel minstens een keer de revue op de tentoonstellingsagenda.

#### *aansluiten bij de inhoud*

Wat betreft het gebruik van tentoonstellingen als representatie van de inhoud van het museumbeleid, zitten beide musea op een lijn. De eenheid van het collectiebeleid en de tentoonstellingen, wordt in beide musea nagestreefd. Wat verschilt, is de publieksgroep die per tentoonstelling wordt aangetrokken. Aansluitend bij het idee dat Wind heeft van het instituut museum als een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks leven van de bezoeker – waarin zij aansluit bij het idee van oud-directeur Pierre Janssen die het museum als verlengstuk van de straat zag – wordt in Schiedam het regionale, nationale en internationale publiek aangesproken. Hoewel de betrokkenheid van regelmatige bezoekers wordt erkend en gerespecteerd door de kerncollecties altijd op zaal te hebben, richten de tentoonstellingen zich in principe op elke persoon die geïnteresseerd is in Nederlandse moderne en hedendaagse kunst van na 1945, passend bij de profilering van het SMS.

In Gouda wordt daarentegen een kleinere publieksgroep aangesproken. De meeste aandacht in de tentoonstellingen lijkt uit te gaan naar de 'ingewijden', de deelnemers zoals Tjan ze noemt. De tentoonstellingen zijn voor iedereen

geschikt, maar er wordt gezocht naar manieren om mensen op een meer duurzame manier bij het museum en zijn activiteiten te betrekken. Investeren in wat er te zien is, wordt beloond. Het is daarbij tekenend dat meer dan de helft van de tentoonstellingen met lokale partijen zijn gerealiseerd. Hiermee wordt duidelijk dat het museum een rol in de Goudse gemeenschap wil spelen door mensen actief bij zijn activiteiten te betrekken. Het idee van het museum als instrument is op deze manier ook te herkennen in het Goudse tentoonstellingsbeleid.

## 5 Presentatie

In de beleidsplannen van de beide musea staat veel informatie over het beleid ten aanzien van de tentoonstellingen, het collectioneren en de toekomstplannen van het museum. Over het uiterlijk van de museumzalen tijdens al deze plannen is daarentegen weinig te vinden. In het volgende hoofdstuk zal ik daarom kijken naar de mate waarin de presentatie binnen de musea aansluit bij wat er in de voorgaande hoofdstukken besproken is. Hierbij zal nadrukkelijk gekeken worden of de manier waarop er per museum naar een eenheid wordt gestreefd, terug te zien is in de manier waarop de kunst op zaal aan de bezoeker gepresenteerd wordt.

### *het gebouw*

Beide musea zijn gevestigd in monumenten. De gebouwen zijn niet gebouwd als museum en daarvoor ook niet bijzonder geschikt. Hoewel naar buiten toe de waarde van het monument voor het museum en de stad benadrukt wordt, maken beide directeurs in de interviews duidelijk niet gelukkig te zijn met hun onderkomen. *Het is als museumgebouw volstrekt ongeschikt, dat moge duidelijk zijn* (Tjan). En Wind noemt het gebouw zelfs *een last. Het is niet als museum gebouwd. Ondanks het feit dat het heel goed verbouwd is, zitten er allerlei haken en ogen aan*. En in die laatste opmerking is meteen een verschil te zien in de manier waarop er met het gebouw wordt omgegaan. Het St. Jacobs Gasthuis is tussen 2003 en 2006 verbouwd. Je zou kunnen zeggen dat een groot deel van de kenmerken van het gebouw zijn aangepast aan de wensen van een modern museum. Kijkend naar de tentoonstellingsruimten zijn witte muren en lichtgekleurde, harde vloeren te zien. Resten van de oude decoratie gaan schuil achter een laag witte verf waardoor het geheel strak oogt. De identiteit van het gebouw is hiermee naar de achtergrond geplaatst en de functie van de ruimten als museumzaal overheerst.

De verbouwing heeft geen museumgebouw opgeleverd dat geheel naar de wens van Diana Wind is. In het gebouw mist zij het contact met de buitenwereld, iets dat ze naar eigen zeggen zo waardeert aan een gebouw zoals dat van de Fondation Beyeler in Bazel. Over het St. Jacobs Gasthuis zegt ze: *Dit gebouw is*

*echt een crime. Natuurlijk zeg ik altijd hoe mooi het gebouw is en wat je er allemaal mee kunt. Er zijn 11 zalen en het is allemaal prachtig, maar je moet toch met wanden werken want je hebt te weinig buitenwanden. Je bent eigenlijk continu bezig de fouten in het gebouw op een elegante manier op te vangen, zowel met de bewegwijzering als het met het naar binnen komen, transport en ophangen. Ik had liever een nieuw museumgebouw gehad en daar is ook sprake van geweest. Maar nieuwbouw kwam er niet en dus is er met de verbouwing alles aan gedaan om de voordelen van het gebouw zo veel mogelijk naar voren te brengen. Wat betreft de museumzalen zijn dit voornamelijk het gebruik van het oppervlak en een overzichtelijke routing door het museum. Verder is uiteraard ook het verschijnen van een museumwinkel en een museumcafé een belangrijk resultaat van de verbouwing.*

In Gouda is voor een andere oplossing gekozen. Het gebouw is eigenlijk minimaal aangepast aan haar functie. In hoofdstuk 1 zagen we al dat voorgangers van Tjan sommige van de vertrekken hebben ingericht om de oude functie van het gebouw te benadrukken. Bovendien is een gedeelte van het gebouw klimatologisch gezien eigenlijk niet geschikt om kunst in te tonen en is het gebouw niet toegankelijk voor rolstoelen. Eigenschappen die niet wenselijk zijn voor een museumgebouw. Toch heeft Tjan er bewust voor gekozen om dit in stand te houden. *Een gebouw is gewoon een gegeven. Ook weer iets dat ik niet meer zo interessant vind. Toen ik hier begon heb ik ook gezegd: 'Ik ga niet verbouwen.'* Geen structurele verbouwing dus, maar wel oplossingen waar deze nodig en mogelijk zijn. Zo is de zolder bijvoorbeeld omgebouwd van depot dat geplaagd werd door motten naar de plek waar het Gouds plateel te zien is. Verder is er in de ruimten weinig eenheid te herkennen, bijna elke ruimte heeft zijn eigen vormgeving. Zalen als 'het ruim' en de kapel verwijzen bovendien sterk naar hun premuseale functie. In het beleidsplan wordt hierover aangegeven dat het uitblijven van een moderniseringslag aan het einde van de vorige eeuw, naast nadelen wel een authentieke sfeer oplevert (Tjan 2008: 7). Het verschil in omgang met het gebouw is misschien het gemakkelijkst terug te zien in een vergelijking van onderstaande foto's. Het gaat hier in beide gevallen om een zaal met monumentale schouw en bijbehorend lijstwerk maar de verschillen zijn opvallend. In Gouda zijn de zaal en de schouw te zien zoals deze geweest hadden kunnen zijn in de vorm van een stijkkamer waarbinnen de

collectie ook getoond wordt. Hierdoor ontstaat binnen de zaal een vrij dominante context ten opzicht van de kunst die er te zien is. In Schiedam zijn de ornamenten bedekt met witte verf, is de schouw strak afgewerkt en zien we een moderne gietvloer. De zaal is hiermee een moderne, lichte museumzaal geworden waar de kunst getoond kan worden zonder dat er veel rekening gehouden hoeft te worden met de oude functie en het ouder uiterlijk van het gebouw.



### *presentatie SMS*

De vraag is nu hoe er wordt omgegaan met de moeilijkheden die de behuizing oplevert. In het SMS wordt zoals gezegd veel gewerkt met extra wanden. Zoals op de afbeelding met het zaaloverzicht te zien is, worden deze wanden ook vormgegeven op een manier die duidelijk laat zien dat het hier niet gaat om een permanente structuur. Boven en onder de wand is een leegte te zien. Dit geeft de ruimten een variabele identiteit. Ze zijn gemakkelijk aan te passen aan de werken die in de ruimte te zien zijn. Ook de controle over de lichtintensiteit maakt dat de manier waarop de indruk die een bezoeker van een zaal zal

hebben, te beïnvloeden is. De ruimten staan in dienst van de kunst die er getoond wordt en er is, onder meer door de kenmerkende vormgeving van de extra wanden, een duidelijke eenheid te zien tussen verschillende tentoonstellingen. Wanneer we de eenheid in het tentoonstellings- en collectiebeleid duiden als een eenheid die is gebaseerd op de kunsthistorische uniciteit van de collectie, sluit de manier van presenteren hier wat de architectonische onderdelen betreft bij aan. Het zijn immers de werken en de manier waarop deze het best getoond kunnen worden die de presentatievorm bepalen. Dit is mogelijk door de relatieve anonimiteit waarin het interieur is vormgegeven.



**Zaaloverzicht**, Erzsébet Baerveldt en Caren van Herwaarden. *Hoge Ogen*  
Foto: Jan Zweerts

Wanneer we kijken naar doelstellingen die te maken hebben met de manier van presenteren, is in de beleidsnota 2006-2009 te lezen dat het museum wil functioneren als een 'beleveniswarenhuis.' De bezoeker staat hierbij centraal en deze zou het museum als een totaalervaring moeten ondergaan: 'Belichting, audiovisuele presentaties, geluid en zelfs geur doen mee, maar ook alle andere aspecten van het museumbezoek spelen een rol, zoals het menu van het

museumrestaurant' (Wind & Stoffelen 2005: 9). In het jaarverslag van 2008 lijkt dit uitgangspunt enigszins getemperd en zijn het niet meer de zintuigen die voor de beleving een doorslaggevende rol spelen. Hier is het belevingswarenhuis 'een plek in het hart van de stad waar kinderen, jongeren, groepen en individuele bezoekers komen om te genieten, zich te verbazen, te leren en geïnspireerd te raken door tentoonstellingen en activiteiten die worden gekenmerkt door diversiteit en dynamiek' (Broos et al. 2009: 7). Deze definitie staat weliswaar ook in de voorgaande beleidsnota, maar nu zijn het dus alleen de diversiteit en de dynamiek die de presentatie moeten kenmerken, over zintuigen wordt hier niet meer gesproken.

Op zaal is ook niet veel terug te vinden van het aanspreken van meerdere zintuigen. De presentatie sluit in hoge mate aan bij wat gangbaar is in veel kunstmusea. De werken op zaal worden overzichtelijk gepresenteerd en zijn voorzien van naambordjes. Ook is in de meeste zalen een zaaltekst te vinden die uitleg geeft over hetgeen de werken met elkaar bindt, waardoor de samenstelling van werken in die zaal van uitleg wordt voorzien.

#### *presentatie museumgoudA*



Veel van de ruimten in museumgoudA hebben een sterke identiteit. In de presentatie wordt hiermee rekening gehouden. Zo wordt bijvoorbeeld in de kapel toepasselijk de collectie altaarstukken tentoongesteld. De collectie Goudse kleipijpen is te zien in een zaal die voorzien is van wanddecoratie die de verschillende soorten pijpen toont. De Arntzenius collectie is aan de muren gehangen in een opstelling die sterk aan de oude Salons in Parijs doet denken. Hierbij is tussen de werken over de gehele lengte van de zaal ruimte opengelaten zodat er een witte lijn ontstaat. Tjan zegt hierover dat dit is ontstaan aan de hand van een anekdote over Rudi Fuchs in de tijd dat deze directeur van het Stedelijk Museum in Amsterdam werd. *Hij haalde de technische dienst bij elkaar en zei: 'Op het moment dat wij schilderijen op gaan hangen, van Cézanne of van Van Gogh of de klassiekers, dan gaan we die hangen op een meter zestig, horizonhoogte, want de Nederlanders zijn allemaal wat langer geworden en vroeger hingen we alles op een vijftig, nu op een zestig.'* Wat zegt die technische dienst: *'Meneer Fuchs, u bent dan wel de grote meneer Fuchs, maar wij zijn de technische dienst van het Stedelijk Museum en we hangen al meer dan honderd jaar op een vijftig en we blijven hangen op een vijftig.'* Het is Fuchs niet gelukt om die schilderijen op een zestig te krijgen. In museumgoudA hangen de schilderijen van de Arntzeniuscollectie nu rond een witte lijn die zich op een meter zestig bevindt, zoals op bovenstaande foto te zien is.

Dit is een van de voorbeelden van de 'spelletjes' die Tjan in de presentatie doorvoert om zijn 'deelnemers' bij het museum te betrekken. Hij wil dat het museum beweegt, ademt. Tijdens de tijdelijke tentoonstelling *Liquid Light* met werk van Lizan Freijzen (te zien van 14 juni t/m 23 augustus 2009) is bijvoorbeeld ook in de vaste opstelling een spoor naar de tentoonstelling te vinden. Op onderstaande foto zien we in een van de stijkkamers al een vochtplek waaruit het werk van Freijzen bestaat dat in de tentoonstelling te zien is. Hierdoor ontstaat iets dat aan een speurtocht doet denken. Verder zien we op deze foto een van de stijkkamers die het museum kent.





Zoals gezegd zijn meerdere zalen in museumgoudA in oude stijl te zien. Door deze in te richten als stijkkamer wordt aan de presentatie van de objecten die in deze stijkkamers te zien zijn een functionele context meegegeven. De objecten zijn niet alleen als kunstwerk te zien maar ook de manier waarop zij wellicht werden gebruikt of in een huiselijke omgeving waren opgesteld, wordt getoond. Hiermee sluit veel van museumgoudA wat betreft de presentatie aan bij een strategie die je bij een cultuurhistorisch museum zou verwachten. Door het benadrukken van de historie van het gebouw en door de manier waarop de werken hierin opgesteld zijn, wordt in sterke mate een historische context gecreëerd.

Hierbij is wel het geval dat de hedendaagse kunst bij bepaalde tentoonstellingen ook in deze stijkkamers te zien is. Maar ook dan wordt de historische context gebruikt om de hedendaagse kunst daar tegen af te zetten. Het is daarbij niet mogelijk slechts 'oude' en 'nieuwe' kunstwerken te combineren omdat de context ook een rol speelt. Opvallend hierbij is dat tentoonstellingen met hedendaagse

kunst in het museum soms ook worden ingericht zoals dit bijvoorbeeld ook in het SMS gebeurt. Met behulp van zaalteksten wordt de overzichtelijke rangschikking van de werken aan de witte wanden verklaard door hun samenhang uit te leggen. Dit is alleen mogelijk in de neutraler ingerichte zalen.

## 6 De Doelgroepen

In haar boek over musea en geld heeft Victoria D. Alexander het onder andere over *rational institutional myths*. Kort gezegd gaat het er hierbij om dat er opvattingen bestaan over het functioneren van een instelling die niet te toetsen zijn maar wel breed worden gedragen. Volgens Alexander liggen musea verzonken in een institutionele arena, waarin aan de hand van zulke 'rationele mythen', impliciet en expliciet, de structuur aan een museum wordt opgedragen (Alexander 1996: 15). Bovendien stelt ze dat organisaties onder normatieve invloed vallen van groepen die deze rationele mythen met zich meedragen. Dit zou betekenen dat zowel het imago als – met kleinere mate – de identiteit van een museum bepaald worden door de groepen waarmee het in contact staat. Het is daarom interessant om te kijken naar de manier waarop de beide musea in contact staan met hun verschillende publieksgroepen.

### 6.1 Bezoekers

#### *Nederland*

Wanneer we kijken naar de manier waarop omgegaan wordt met het publiek, is het interessant om eerst enkele ontwikkelingen onder het Nederlandse museumpubliek op een rijtje te zetten. Dit zal ik doen aan de hand van de informatie die hierover gegeven wordt in *Het bereik van het verleden* (2007) van Frank Huysmans en Jos de Haan en de uitkomsten van de Museummonitor waarvan de rapportage over het jaar 2008 gekozen zal worden omdat hierin ook een samenvatting wordt gegeven van de belangrijkste ontwikkelingen in de voorgaande jaren.

Allereerst zien we dat de belangstelling voor musea in de periode 1995-2003 is toegenomen. Huysmans en De Haan schrijven dit onder andere toe aan de toegenomen belangstelling voor publieksactiviteiten binnen het museumlandschap (Huysmans & De Haan 2007: 64). Deze stijging zit in het toegenomen aantal incidentele bezoekers in de onderzochte periode. Hierbij is te zien dat meer vrouwen dan mannen het museum bezoeken. Dit geldt ook voor kinderen tot 12 jaar en 50 plussers in verhouding tot andere leeftijdsgroepen

(Huysmans & De Haan 2007: 69). Verder wordt door de Museummonitor duidelijk dat de helft van de ondervraagden voor het eerst een bezoek bracht aan het museum waar zij ondervraagd werden. Wel is bij musea met een 'strikt afgebakend onderwerp' sprake van een grotere hoeveelheid nieuw publiek (Ranshuysen 2009: 35). Verder blijkt dat bijna driekwart van de bezoekers voor het hele museum komt en dus niet voor een bepaalde tentoonstelling. Mensen plannen een bezoek aan het museum bovendien graag in een 'dagje uit', waardoor driekwart van de museumbezoekers dagtoeristen zijn (Ranshuysen 2009: 35, Huysmans & De Haan 2007: 73). Opvallend hierbij is dat in 2006 slechts de helft van de bezoekers van musea in Zuid-Holland van buiten de provincie komt, dit betekent dat er een groot bezoekerspotentieel is in de directe omgeving (Ranshuysen 2007: 2). In 2008 is het percentage 'bovenprovinciaal' publiek dat afkomstig is uit Nederland echter gestegen tot 69% waarmee het potentieel in de directe omgeving dus is afgenomen (Ranshuysen 2009: 2).

#### *aansluiting*

Bij het SMS en bij museumgoudA zijn de afgelopen jaren de bezoekersaantallen flink toegenomen. In Schiedam vonden in 2002 24.500 bezoekers het museum, in 2008 82.111, waarbij wel aangetekend moet worden dat er van dit aantal 25.000 in Spanje *CoBrA, As cores da liberdade* bezochten. In Gouda steeg het aantal bezoekers van 24.000 in 2005 tot 40.000 in 2008. Hiermee sluiten beide musea aan bij de ontwikkeling die uit de voorgenoemde onderzoeken te zien is. De vraag is hoe deze toename aan bezoekers te verklaren is. Uit de jaarverslagen en de uitspraken van Ranti Tjan wordt duidelijk dat er bij museumgoudA geen grote, opvallende tentoonstellingen worden geprogrammeerd. Ook wil hij het liefst publiek dat deel kan nemen: *ik ben nauwelijks geïnteresseerd in bezoekers of publiek van buiten de stad, want ik kan hen niet laten deelnemen. Iemand uit Alkmaar kan Gouda gebruiken als toeristische trekpleister, kan hier naartoe komen, maar ik kan zo iemand niet deel laten uitmaken van het geheel. Dat is wel wat ik wil.* Dat er veel dagtoeristen naar Gouda komen is duidelijk, maar Tjan richt zijn pijlen niet op deze toeristen noch op mensen van buiten de provincie, wat niet aansluit bij de onderzochte ontwikkelingen.

In Schiedam zien we daarentegen een beleid dat zich wel richt op in het oog springende tentoonstellingen, er is hier ook sprake van ten minste één publiekstrekker per jaar. Ook staat Diana Wind positiever tegenover bezoekers van buiten Schiedam: *Er wonen iets van 1,3 miljoen mensen hier in de omgeving. Dus dat is eigenlijk je directe publiek. Dat kun je ook zien bij ons: een groot deel komt van buiten Schiedam en daarbij ligt dan weer de nadruk op de regio. Ik vind het heel prettig als heel Nederland komt, absoluut. Dan zullen ze automatisch voor een speciale tentoonstelling komen, maar de basis van je museum zou moeten zijn dat het een soort promenadeplek is in de stad.* Zij onderkent hiermee het belang van tentoonstellingen om publiek van buiten de regio naar het museum te krijgen en ze gebruikt dit. Verder wordt in de beleidsnota 2006-2009 aangegeven dat het museum zijn steentje bij kan dragen in het stimuleren van de economie in Schiedam. Dit maakt duidelijk dat er bewust op de dagtoeristen gericht wordt. Wind maakt omtrent deze situatie het verschil duidelijk tussen Schiedam en Gouda: *Het is 9 van de 10 keer zo dat als mensen van buiten de stad naar de stad komen, komen ze voor het museum en nergens anders voor. Dus hoe zorg je dat dat ook andersom gaat? Want als je kijkt naar Ranti, die hebben sowieso 30.000 bezoekers vanwege die busladingen voor kazen en kaarsen. Maar dat hebben wij hier niet, dus de stad moet dat ontwikkelen. Wij moeten elke bezoeker met de oren over de drempel trekken, we moeten dat allemaal zelf doen. De stad zorgt dat mensen weg blijven.* Het lijkt er op dat beide directeurs het tegenovergestelde willen van wat de situatie is. Zij willen de opvattingen die er over hun museum bestaan uitbreiden om op die manier een groter draagvlak te creëren, of dit nu is door grotere bezoekersaantallen binnen te halen of door een intensievere beleving van het museumbezoek. Dit kost tijd.

Dat deze situatie nog niet is bereikt, zien we in Gouda bijvoorbeeld aan het percentage bezoekers dat afkomstig is uit Gouda. In de periode 2006-2007 was dit slechts 11%. De omgeving is echter wel goed vertegenwoordigd met 30% (max. 20 km.) en 34% (20-50km.) (Tjan 2008a: 22). Ook bezocht 54% van de bezoekers het museum voor de eerste maal. Het museum wordt met een ruime 8 gemiddeld goed beoordeeld door het publiek. In Schiedam zien we dat 80% van de ondervraagden in een publieksonderzoek dat werd gehouden naar aanleiding van *60 jaar CoBrA. De kleur van vrijheid*, speciaal voor een

tentoonstelling naar het museum komt. Hiervan bezoekt 42% toch ook een andere tentoonstelling maar de trend waarbij de bezoeker voor het museum in zijn geheel komt, is hier dus niet terug te zien. De vaste collectie wordt wel door 68,5% met 'goed' of 'uitstekend' beoordeelt. De verhoudingen tussen bezoekers die het museum voor de eerste maal bezoeken (51,9%) en zij die al eerder een bezoek brachten (45,9%) is vergelijkbaar met de situatie in Gouda. Met slechts 4,8% uit de Waterweg-Noord (Maassluis, Vlaardingen, Schiedam) blijkt uit het voorgaande dat er geen sprake is van een promenadeplek waar inwoners of bezoekers aan de stad zelf vanzelfsprekend tijd doorbrengen. Verder brengen de dagtoeristen naast hun bezoek aan het museum ongeveer een uur door in de stad. Dit laat niet veel tijd om de plaatselijke economie te stimuleren.

### *publiciteit*

Als de directeurs werkelijk de opvattingen over hun instelling bij hun publiek uit willen breiden, zou dit voor het publiek zichtbaar moeten zijn. Het is daarbij zaak om te bekijken welke ideeën achter de benadering van het publiek liggen. In Schiedam is wat dit betreft de marketing een belangrijk instrument. Er wordt binnen het marketingplan van het SMS een onderscheid gemaakt tussen project marketing en corporate marketing. Vooral voor de project marketing is *outdoor* marketing van groot belang, dit is de marketing die buiten het museum zichtbaar is. *Zodra je bijvoorbeeld een 'rondje stations' doet, zoals wij dat noemen, kan je verwachten dat het publiek met tien tot vijftien duizend bezoekers stijgt op die specifieke tentoonstelling. Wij proberen dat twee à drie keer per jaar te doen want het is vrij kostbaar, het kost 28.000 euro. Dit doen we om aan de ene kant regelmatig landelijk in beeld te zijn, maar ook om een heel specifiek publiek te trekken.* Interessant is dat in de rapportage van de Museummonitor geconstateerd wordt dat van de informatiebronnen die mensen naar de musea lokken, 'affiches elders' maar 3% van het totale aantal wordt genoemd (Ranshuysen 2009: 12). Toch blijkt dit te werken voor het SMS. Een belangrijk element hierin is ook de herkenbaarheid. Er wordt een eenheid in de informatie gehanteerd die wat uiterlijk – vormgeving en gekozen beelden – herkenbaar is voor het publiek. Hier sluiten de project marketing en corporate marketing bij elkaar aan.

Ook de vrije publiciteit – de artikelen en recensies die in dag- en weekbladen verschijnen – speelt een belangrijke rol. Door in deze vorm van publiciteit te investeren, blijft het publiek op de hoogte en wordt een imago opgebouwd. *Het blijkt dat het belangrijker is voor je imagobuilding dan voor het werven van bezoekers. Als je kijkt naar tien jaar geleden, als er dan een positieve recensie had gestaan in het NRC Handelsblad, dan was het de volgende dag berendruk en dat bleef dan ook doorgaan, maar dat heeft nu nauwelijks nog effect.*

Voor het naar buiten treden van het museum is bij het SMS de marketing dus van groot belang. De informatiestroom gaat voornamelijk vanuit het museum naar buiten. Het beeld van het museum dat bij het publiek terecht komt, wordt zodoende in hoge mate en bewust gedictieerd door de directie en de marketingafdeling. Hierbij wordt vooral ingezet op het vergroten van de naamsbekendheid en het verbreden van het publieksbereik (Broos et. al. 2009: 24). Er wordt hiermee ingezet op het manipuleren en controleren van het beeld dat mensen via externe media hebben van het museum en zijn collectie.

In Gouda is de afdeling marketing opgeheven. Zoals gezegd wordt er geprobeerd om in plaats van publiek (*publiek is iets van vroeger*) deelnemers te krijgen. Er wordt hierbij niet aan marketing of PR gedaan. In het beleidsplan staat hierover: 'Het museum heeft de afgelopen jaren nauwelijks aandacht besteed aan het landelijk bekend maken van zijn activiteiten. Daarmee is de aansluiting met financiering van landelijke fondsen en aandacht van de landelijke pers bijkans verloren gegaan' (Tjan 2008a: 8). Dit zou kunnen betekenen dat de methode die nu gehanteerd wordt – deels – uit nood geboren is. Media als kranten en posters worden in ieder geval gemeden en er wordt gezocht naar een meer persoonlijke benadering. Als voorbeeld van het beeld dat wordt nagestreefd noemt Tjan het Tate Modern museum in Londen. *Wat ze bij de Tate Modern doen is aan de hand van National Health Care proberen bij de mensen thuis te komen, letterlijk. Dus via de National Health Care horen ze wie er behoefte zou kunnen hebben aan kunst en cultuur. En de National Health Care komt overal. Outreach-medewerkers gaan daadwerkelijk in de wijken dicht bij de Tate Modern op bezoek om de waarheid van het museum te verkondigen. Dat is natuurlijk heel mooi want dan ben je gewoon volledig terug bij de dominee die je er op aanspreekt dat je langs moet komen.* In 2006 vertaalde dit idee zich

bijvoorbeeld in het verschijnen van drie museumkranten die huis aan huis verspreid werden in Gouda.

Voor de publiciteit van het museum is mond-tot-mond reclame heel belangrijk. Door mensen in het museum deelnemer te maken, zorg je dat het onderwerp van gesprek wordt. Een simpel voorbeeld hiervan geeft Tjan door een situatie te schetsen waarbij een ouder echtpaar op internet een vaas ziet die afkomstig is uit een van de Goudse plateelfabrieken en te koop wordt aangeboden door iemand in Barcelona. Ze kopen de vaas, combineren dat met een weekendbezoek aan de Spaanse stad en creëren op deze manier hun eigen verhaal rondom de vaas. *Die [vaas] lenen we en we zetten hem op zaal. Die mensen worden wild enthousiast want ze hebben iets gekocht voor 30 euro wat het museum op zaal wil hebben en het museum weet er heel veel van. Dan worden ze langzamerhand verzamelaar, gaan steeds meer van die vaasjes verzamelen. Wij gaan die vaasjes fotograferen en we zetten al die kennis die we hebben op het internet, dat doen we op een gegeven moment samen met hen. Dus ergens op internet gaat hun collectie leven. Het aardige is, zij vertellen dat aan al hun vrienden dus ze nemen die vrienden mee naar het museum.*

Ten opzichte van het publiek is museumgoudA in een fase waarin gekeken wordt naar mogelijkheden om meer betrokken bezoekers te winnen. De informatiestroom gaat daarmee in tegenovergestelde richting vergeleken met de situatie in het SMS. In plaats van het uitdragen van een duidelijk beeld van de instelling naar buiten toe, staat bij museumgoudA het beeld van het museum als instrument voorop. De informatie gaat veeleer naar binnen toe. *Wat we doen is nadenken over de ontwikkeling van demografie en ook nadenken over wat de positie is van het museum in de samenleving.*

## 6.2 Vrienden en vrijwilligers

### *vrienden*

Een mogelijkheid om een bezoeker niet alleen van informatie te voorzien, maar ook voor een langere termijn aan het museum te binden, is om hem of haar vriend van het museum te maken. Zowel museumgoudA als het SMS hebben een



vereniging van museumvrienden. De extra's die deze verenigingen te bieden hebben aan de museumvriend, zijn vrijwel identiek. Tegen een betaling van een kleine vergoeding steunt de vriend het museum financieel en krijgt, in ruil daarvoor, enkele privileges. Deze privileges bestaan bij beide musea uit uitnodigingen voor openingen, deelname aan excursies, gratis bezoek aan het museum, korting op artikelen en het gratis toegestuurd krijgen van informatie over het museum in de vorm van een bulletin dat vier keer per jaar verschijnt (SMS) of een museumbrief (museumgoudA).

In Gouda telde de vereniging Goudse Museumvrienden in 2007 531 leden. Hoeveel van deze leden het museum bezochten is niet bekend. Wel is bekend dat van de vrienden van het SMS, er 275 een bezoek brachten aan het museum in 2008.<sup>2</sup> In beide musea zijn rond dezelfde tijd dergelijke verenigingen opgericht, namelijk in 1954 (SMS) en 1955 (museumgoudA).

Het is niet bijzonder dat beide musea een dergelijke vereniging hebben, deels om aan extra financiële middelen te komen. En er kan verwacht worden dat er naast de financiële betrokkenheid ook een algemene betrokkenheid bij deze museumvrienden bestaat die groter is dan die van het gemiddelde publiek. Ze hebben zich immers ook aangemeld voor het verkrijgen van informatie en deelname aan excursies. Zo geeft Diana Wind aan dat de vriendenvereniging van het SMS lange tijd concerten heeft georganiseerd in de kapel van het museum. Uit het interview met Ranti Tjan blijkt ook dat sommigen van de museumvrienden het museum het liefst puur financieel steunen. Na de vraag deel te nemen aan een enquête zegden vier vrienden hun lidmaatschap op, omdat ze niet lastiggevallen wilden worden. *Maar een van die museumvrienden wil een hele grote financiële schenking doen.*

#### *vrijwilligers*

Naast de financiële middelen die betrokken bezoekers kunnen genereren, kan uit deze groep ook arbeid gehaald worden. Met behulp van vrijwilligers worden kosteloos arbeidsuren opgevuld maar wordt ook betrokkenheid opgewekt. Zoals in hoofdstuk 2 al werd opgemerkt, zijn in museumgoudA meer vrijwilligers

---

<sup>2</sup> Het is helaas niet gelukt om het aantal leden van de Vereniging van Vrienden van het SMS te achterhalen.

werkzaam dan in het SMS. Het is moeilijk om daar conclusies uit te trekken omtrent een hogere betrokkenheid van de mensen uit de directe omgeving die meer tijd in het museum willen investeren. Het is niet duidelijk hoeveel fte's de vrijwilligers in het SMS vervullen. Wel is het interessant om te kijken hoe er bij museumgoudA omgegaan wordt met mogelijkheden van het betrekken van vrijwilligers bij het verwerven van kennis. Vanuit de doelstelling emancipatie wordt door Tjan ook de emancipatie van kennis besproken. Met de komst van zogeheten *user generated content*, die op internet 'web 2.0' genoemd wordt, is een nieuwe vorm van dataverzamelen ontstaan. Hierin ziet Tjan mogelijkheden om van conservatoren 'voorzitters van werkgroepen of coördinatoren van kennisgevers' te maken (Tjan 2008b: 204).

Het publiek wordt op deze manier ingezet om effectief te participeren in het bijeenbrengen van kennis over – een deel van – de collectie. Het idee van de bezoeker als deelnemer wordt hierdoor verwezenlijkt. Het is lastig om de rol van deze personen in de organisatie van het museum te omschrijven. Toch denk ik dat de omschrijving vrijwilliger binnen de onderzoeksafdeling van het museum het meest op zijn plaats is. Dit is van belang, omdat dit inhoudt dat er een verschil is tussen het SMS en museumgoudA waar het aankomt op de wijze waarop vrijwilligers worden ingezet.

We zien bij beide musea vrijwilligers in ondersteunende functies. Hierbij moet niet alleen gedacht worden aan de ontvangst of de winkel, maar bijvoorbeeld ook aan de afdeling collectiemanagement. Het verschil is dat bij museumgoudA de vrijwilligers ook ingezet worden voor inhoudelijke werkzaamheden. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om het museum daadwerkelijk als instrument in te zetten. De achterban heeft op deze manier een mogelijkheid om inhoudelijk met de collectie bezig te zijn en daarbij de eigen kennis te vergroten en de beleving van de museale collectie te verdiepen.

## 7 Randprogrammering

Tot nu toe zijn vooral de meer klassieke museumtaken besproken. Er is gekeken naar de eenheid van de collectie, hoe deze terug te vinden is in het tentoonstellingsbeleid en de manier van presenteren. Bovendien is er gekeken naar de benadering van de achterban en hoe deze achterban met het museum verbonden kan worden. Er bestaat buiten deze museologische bezigheden echter nog een tactiek om publiek te trekken en aan het imago van de instelling te werken, namelijk randprogrammering. Hiermee bedoel ik het activiteitenprogramma dat vanuit het museum wordt georganiseerd en dat buiten de traditionele bezigheden van collectioneren, presenteren en educatie valt.

*waaruit bestaat het?*

Allereerst zal ik kijken naar de inhoud van de randprogrammering bij beide musea. Interessant is hierbij om te merken dat, wanneer gevraagd naar de randprogrammering in hun museum, beide directeurs een verschillend antwoord geven. Voor Diana Wind is de randprogrammering primair een activiteitenprogramma. Het zijn bezigheden die soms in combinatie met tentoonstellingen worden georganiseerd en soms los staan van de reguliere programmering. Ranti Tjan daarentegen ziet geen onderscheid tussen programmering en randprogrammering. Hij wil geen scheiding tussen de 'oude' en 'nieuwe' manieren om de mensen te bereiken. Wat is er van deze twee opvattingen te zien in de twee musea?

In Gouda zijn meerdere activiteiten terug te vinden in kleine festivals die de afgelopen jaren zijn ontstaan. Zo vond in 2006 de eerste editie van het Krossin' Gouda Festival plaats, een driedaags festival waarbij mezzosopraan Tania Kross met collega-muzikanten muziek ten gehore brengt in en rondom museumgoudA. Het gaat hier om een samenwerking tussen het museum en Kross. Een ander festival is Contrasten. Op initiatief van de Stichting Gouds Licht wordt dit fotofestival georganiseerd in samenwerking met de Kunstuitleen in Gouda en zijn er op meerdere locaties – waaronder museumgoudA – werken te zien. Ook Gouda Bij Kunstlicht is een jaarlijks Gouds evenement waarbij museumgoudA

aanhaakt door toepasselijke kunstwerken te plaatsen. Aan de hand van deze laatste twee initiatieven is al te zien dat veel van de extra activiteiten in museumgoudA voor de bezoeker in wezen niet sterk verschillen van de reguliere programmering. Ze bevinden zich in huis en sluiten vaak goed aan bij de collectie. Ze onderscheiden zich niet wezenlijk van korte tentoonstellingen. Andere activiteiten die 'afwijken' en daardoor tot de randprogrammering gerekend zouden kunnen worden, delen dit interne karakter. Zo zou het eerder genoemde openbaar restaureren van de cartons hiertoe gerekend kunnen worden. Het op poten zetten van het project *Hebbes!* op een manier die voor de bezoeker openbaar is, sluit hier bij aan. Ook is er het conservatorenspreekuur waarbij de bezoeker een keer per maand voorwerpen kan laten beoordelen door de conservatoren van het museum. Dit is vanaf 2007 aangevuld met een Plateelkeurdag die op de eerste dag van de Goudse Keramiek Dagen plaatsvindt. Er wordt binnen de randprogrammering veel aandacht besteed aan samenwerking binnen de stad. Hoewel het museum zelf geen marketingafdeling heeft, neemt een afvaardiging van het museum wel deel aan besprekingen van de Stichting Marketing Gouda. In 2007 nam het museum bijvoorbeeld deel aan de organisatie van de Goudse decembermaand. 'Naast [...] gezamenlijke coördinatie zal museumgoudA de organisatie op zich nemen van de tentoonstelling 'Lichtkunst-werken'' (MuseumgoudA 2008). Er wordt dus ingespeeld op de mogelijkheden om door samenwerking tussen verschillende culturele instanties in Gouda een publiek aan te spreken. Hierop zal ik later in deze thesis dieper ingaan. Wat interessant is om te zien, is dat de randprogrammering inderdaad vrij sterk verweven is met de reguliere programmering en daarmee aansluit bij Tjans ideeën.

In Schiedam wordt de randprogrammering flexibel ingezet. Bij de publiekstrekkers wordt er veel aan randprogrammering gedaan. *Dat kunnen masterclasses zijn, workshops in combinatie met rondleidingen, lezingen van kunstenaars of een reeks lezingen waarbij verschillende sprekers uitgenodigd worden.* Verwacht kan worden dat de randprogrammering wordt ingezet om extra aandacht te trekken. Ook bij de evenementen en manifestaties die in het jaarverslag 2008 worden genoemd, lijkt het makkelijker maken van een bezoek aan het museum de insteek. Op locaties buiten Schiedam – zoals de Uitmarkt in Amsterdam en de R'Uitmarkt in Rotterdam – wordt promotiemateriaal uitgedeeld

van het museum en de stad Schiedam. Dit is eerder marketing te noemen dan randprogrammering, maar het is van belang te zien dat dit plaatsvindt op evenementen waar potentieel publiek te vinden is. Er wordt hiermee gebruik gemaakt van bestaande activiteiten waar verder niet veel aan wordt toegevoegd. Daarnaast worden in het museum zelf activiteiten georganiseerd die aansluiten bij landelijke en stedelijke evenementen. Zo wordt er door thematentoonstellingen en activiteiten aandacht besteed aan de Week van de Geschiedenis en aan de Kunstweek. Binnen de eigen muren van het SMS zijn regelmatig jazzconcerten te beluisteren. De organisatie hiervan is in handen van de stichting Jazzpodium Waterweg. Deze stichting werd opgericht door onder andere Diana Wind en de optredens vinden plaats in de Giudicikapel van het museum. Andere activiteiten worden aangeboden in de vorm van arrangementen *waarbij het niet alleen gaat over een bezoek aan het museum, maar ook de fluisterboot of een bezoek aan de Bontekoe gecombineerd met een high-tea of lunch of een diner of een avondopenstelling*. Het gaat hierbij dus vaak om combinaties waarbij een of beide activiteiten aan aantrekkingskracht winnen door hun combinatie.

Kort samengevat komt het er op neer dat museumgoudA randprgrammering meer instrumenteel inzet, waar het bij het SMS voornamelijk de promotie dient.

*voor wie is het bedoeld?*

De promotionele insteek van het SMS wordt ook duidelijk aan de hand van de doelgroepen die worden aangesproken. Deze doelgroepen zijn namelijk erg duidelijk omschreven en kunnen daardoor helder en actief benaderd worden. Ten eerste wordt er gericht op vrouwen. Volgens Wind bepalen de vrouwen binnen paren vaak de bestemming van de uistapjes. Er wordt dan ook veel ingezet op lezersacties in – met name regionale – dagbladen en vrouwenbladen. *Vrouwen stellen dan in het weekend voor aan de mannen: 'wé gaan dit en dit doen' en die man die zegt dan meestal ja*. Ook wordt er gericht op het binnenhalen van een jonger publiek. In de uitnodigingen voor openingen en jazzconcerten wordt daarom duidelijk gemaakt dat het atelier open is en dat kinderen daar terecht kunnen om onder begeleiding bezig te zijn terwijl de ouders aan de activiteit deelnemen. Dit betekent aan de ene kant dat ouders wellicht sneller geneigd zijn

om te komen. Aan de andere kant betekent dit dat het idee van het museum als vanzelfsprekend onderdeel van iemands leven versterkt wordt. De kinderen komen op deze manier vanaf een zeer jonge leeftijd al in het museum terecht en dan niet alleen binnen de programma's die daarvoor bestaan, maar als onderdeel van hun leven.

Bovendien kan het museum op deze manier beter concurreren binnen de vrijetijdseconomie, aansluitend bij de Beleidsnota 2006-2009, waarin de directie duidelijk stelt dat het museum beoogt 'een extravert museum [te zijn] dat een belangrijke speler is op het veld van de vrijetijdseconomie' (Wind & Stoffelen 2005: 10). Deze concurrentiepositie in de vrijetijdseconomie wordt verduidelijkt in de openingen, die worden gezien als deel van de randprogrammering. De openingen worden ingericht als feestelijkheden waarbij het meer gaat om een prettige avond voor het publiek dan om de specifieke tentoonstelling. *We hebben altijd muziek op de openingen die gelieerd is aan het thema van de tentoonstellingen en we proberen altijd zo min mogelijk toespraken te doen omdat dat eigenlijk boring is, daar zit niemand op te wachten. Iedereen wil eigenlijk gewoon met elkaar kletsen en ook een beetje zien en gezien worden. Dus daar gaat het om.*

Hoewel de randprogrammering ook bij museumgoudA bedoeld is om mensen te bereiken, lijkt hier geen sprake van een specifiek doel- of publieksgroepenbeleid. Op dezelfde manier als er weinig onderscheid is tussen de reguliere programmering en andere activiteiten, lijkt er ook in de publieksgroepen die in beide programma's aangesproken worden weinig onderscheid. Wanneer gevraagd naar de groepen die hij met de extra activiteiten wil benaderen, geeft Ranti Tjan een antwoord dat aansluit bij de manier waarop hij ook al het collectioneren en tentoonstellen benadert. Het segmenteren van de publieksgroepen wordt bij museumgoudA wel gedaan, maar Tjan vindt het niet erg interessant, er wordt geen extra aandacht aan besteed.

Wanneer we kijken naar de extra activiteiten die worden georganiseerd, is het aannemelijk dat het beoogde publiek aansluit bij de wens van Tjan om 'deelnemers' in het museum te krijgen. Behalve het Krossin' Gouda festival, zijn de activiteiten sterk gericht op Gouda en de kerncollecties – vooral het plateel – van het museum. Door frequent aan te sluiten bij festivals met een sterk Goudse karakter, is het museum wel een vaste speler in het Goudse activiteitenklimaat.

Hierdoor zouden Gouwenaren die niet bekend zijn met het museum hun weg naar het museum sneller kunnen vinden. Er worden op deze manier – net als bij het SMS het geval is – duidelijk de mogelijkheid geboden om het museum te bezoeken buiten het traditionele aanbod van het museum. Dat het aanbod sterk gerelateerd is aan de stad, maakt de legitimiteit van het museum als onderdeel van het stedelijke leefklimaat sterker. Dit verklaart de insteek die de directie van museumgoudA voor deze activiteiten heeft gekozen.

Ook wordt met de activiteiten het emancipatiebeleid kracht bij gezet. Er worden namelijk speciale rondleidingen gegeven voor inburgeraars. Daarbij wordt benadrukt dat deze zoveel mogelijk worden gegeven door Tjan, 'die zelf in 1981 de Nederlandse nationaliteit bemachtigde' (MuseumgoudA 2007).

## **8 Omgang met anderen in de stad**

Voor dit laatste hoofdstuk wil ik weer terugkeren naar Victoria Alexander. Zij erkent in haar onderzoek dat musea zich in toenemende mate moeten specificeren. In deze thesis is duidelijk geworden dat het maken van een heldere keuze ten aanzien van de totaliteit waarmee individuele musea naar buiten treden, ook in Nederland geldt. Vervolgens ziet Alexander dat veel musea zich richten op hun directe omgeving. In dit *localism* herkent zij drie kenmerken: 'First, it strokes local elites who may donate works of art. Second, it makes the museums more worthy in the eyes of state and local government funders who care about the educational and outreach programs of the museum. And third, it builds audiences, by attracting local people to exhibitions of local significance' (Alexander 1996: 116).

Door museumgoudA en het SMS aan deze drie punten te toetsen, kan een beeld gevormd worden van de mate waarin zij zich op de lokale omgeving richten. Het derde kenmerk is in voorgaande hoofdstukken afdoende besproken. In dit hoofdstuk zullen daarom de eerste twee kenmerken aan de orde komen. Om dit werkbaar te maken zal bij het eerste kenmerk echter niet gekeken worden naar een elite die kunstwerken schenkt. In plaats hiervan zullen de lokale stakeholders bekeken worden en naast de mogelijkheid om kunstwerken te leveren worden ook andere diensten die ze leveren beschouwd.

### *lokale stakeholders*

Eerder in deze thesis is opgemerkt dat museumgoudA op meerdere vlakken samenwerkingsverbanden aan is gegaan. Met het Gouds Catharina Gilde werd al door Sluiter-Seijffert contact gezocht met lokale ondernemers en door Tjan werden samenwerkingsmogelijkheden nog verder verkend. In het beleidsplan 2009-2012 wordt duidelijk dat samenwerking een van de beleidsdoelen van de museumdirectie is (Tjan 2008a: 11). Dit wordt in het beleidsplan geïllustreerd door de samenwerkingsverbanden te noemen die al worden onderhouden. Hierbij zien we instellingen die een directe link hebben met museumgoudA waar het aankomt op het presenteren van werk in het museum. Zo is daar de Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter Bevordering der Pharmacie waarmee in De



Moriaan het NFM is geopend, de Sint Janskerk waarvan de cartons worden gerestaureerd en de Archeologische Vereniging Gouda waarmee ieder jaar een presentatie van archeologie in het museum gerealiseerd wordt. Hiernaast maakt Tjan in het interview duidelijk dat wat hem betreft de belangrijkste stakeholders van het museum de kunstenaars zijn. Dit is onder andere terug te zien in de Firma Van Drie. Deze firma is ontstaan toen de gemeente Gouda de subsidie stopzette van twee Goudse kunstenaarsverenigingen. De verenigingen – met ieder een onderkomen gelegen tegenover het museum – zijn hierna gefuseerd met museumgoudA en organiseren als firma jaarlijks meerdere tentoonstellingen en activiteiten in het museum en daarbuiten. Tjan geeft aan dat hij probeert om doormiddel van het spreken met kunstenaars op de hoogte te blijven van de belangrijke ontwikkelingen in de kunstwereld. Hij ziet de kunstenaars dan ook meer als peers dan als stakeholders. *Op het moment dat ik daar contact mee verlies of op het moment dat hun adviezen geen deel uit gaan maken van ons DNA, dan gaat het mis. Dan krijg je een archief.*

Bovengenoemde samenwerkingsverbanden zouden als inhoudelijk bestempeld kunnen worden. Zij leveren op een directe manier bijdragen aan wat er in het museum te zien is. Meer instrumenteel zijn de samenwerkingsverbanden die aansluiten bij de (nieuwe) rol die het museum in de stad kan spelen. In het beleidsplan wordt aangegeven dat de gemeente Gouda baat zou hebben bij de aanwezigheid van studenten, die er bij gebrek aan een hogere onderwijsinstelling niet zijn. Om studenten aan te trekken, is museumgoudA met de openbare bibliotheek en het streekarchief een samenwerkingsverband aangegaan met de Haagse Hogeschool. Onder de naam Waterwolf krijgen studenten de mogelijkheid om in Gouda onderzoek te doen naar de stad, haar cultuur en haar inwoners. Ook andere educatieve projecten worden door samenwerkingsinitiatief BAM (Bibliotheek, Archief, Museum) georganiseerd.

'Resultaat is dat meer dan 80% van de Goudse schooljeugd het museum jaarlijks bezoekt' (Tjan 2008a: 13). Verder neemt het museum deel aan de C9, van oorsprong bestaande uit negen professionele culturele instellingen in Gouda die zich hebben verenigd en tegenwoordig met een tiende instelling zijn aangevuld. Het doel van de C9 is om de culturele ambities van de stad te faciliteren. Dit zijn samenwerkingsverbanden die museumgoudA de mogelijkheid geven om een rol te spelen in de culturele en sociale ontwikkelingen in de stad. Tjan verwoordde

dit in 2006 in de Goudse Museum Brief als volgt: 'Samenwerken leidt tot innovatie. MuseumgoudA zoekt actief verbindingen met andere culturele instellingen en anderssoortige instellingen, en wil middels presentatie en collectie een stap zetten in het verkennen van nieuwe verbanden en contexten waarin beeldende kunst en samenleving zich samen kunnen ontwikkelen' (Tjan 2006). En hoe denkt men hierover bij het SMS? 'Het museum vindt samenwerking met instellingen die elkaar versterken belangrijk. Niet alleen met culturele organisaties maar ook met partijen die het stadstoerisme versterken, zoals het Theater a.d Schie, het filmhuis, horecagelegenheden en hotels. Een aantrekkelijk stadscentrum met goede voorzieningen trekt bezoekers voor het museum en de stad' (Jaarverslag SMS 2008: 44) In dit citaat uit het jaarverslag 2008 is een tweeledig doel te zien van het SMS waar het gaat om samenwerking. Net als bij museumgoudA zien we bij het SMS dat er samenwerkingsverbanden zijn die op een directe manier tot een tentoonstelling leiden, en samenwerkingsverbanden die een meer indirect doel hebben. Veel van de directe samenwerkingsverbanden van het SMS hebben betrekking op de historische collectie. Inmiddels is besloten dat deze niet meer in het SMS te zien zal zijn, maar in 2008 was dit besluit nog niet genomen en was de collectie alleen nog maar via tentoonstellingen op locatie te zien. In het jaarverslag over 2008 wordt duidelijk dat dit het onderwerp was van veel samenwerkingsactiviteiten. De samenwerking voor het realiseren van de historische tentoonstellingen was met het Gemeente Archief Schiedam en de Historische Vereniging Schiedam. De tentoonstellingen vonden onderdak in de Stadswinkel en de foyer van het Theater a. d. Schie. Verder wordt in het jaarverslag aangegeven dat het museum meewerkt om het rijke verleden van Schiedam onder de aandacht te brengen. Om deze reden is het museum onder andere deelnemer aan de cultuurhistorische manifestatie De Groten van Schiedam, een project dat geïnitieerd werd door Ontdekschiedam.Nu.

Toen Diana Wind in het interview gevraagd werd naar de belangrijkste stakeholders, noemde zij na gemeente en ambtenaren de partners in de stad zoals winkeliersvereniging en de VVV. Ze geeft daarbij aan dat het hier meer om een product-markt relatie gaat. Hier is te zien dat de marketing bij de samenwerking belangrijk is. *Ik ben ook eigenlijk de enige in Schiedam die echte verstand heeft van marketing. Tien jaar geleden vonden ze dat überhaupt onzin*

*maar je ziet nu dat het bijna het belangrijkste is in de stad. Ze maken ook gretig gebruik van die kennis.* Met een afvaardiging in het overleg van de Stichting Evenementen Promotie Schiedam, wordt door het SMS veel gedaan om goed op de hoogte te zijn van wat er in de stad speelt waar het aankomt op evenementen (Jaarverslag 2008: 44). Hier kan dan met de eigen programmering zo veel mogelijk bij aangesloten worden. Het lijkt er met inderdaad op dat het SMS in de stad een grote aanjagersrol vervult wat de promotie van de stad betreft. Dit sluit aan bij het idee van het SMS als vlaggenschip van het moderne Schiedam zoals dit in de beleidsnota 2006-2009 naar voren komt. Het product dat met de samenwerkingsverbanden in de markt wordt gezet lijkt niet zozeer het museum als wel de stad te zijn.

#### *de gemeentelijke overheid als stakeholder*

Tenslotte zijn er behalve de stakeholders in de stad ook de gemeentelijke- en landelijke overheden waarmee rekening gehouden moet worden. Nadat de rol van de gemeente voor beide musea bekeken is, zal de mate van aansluiting bij de wensen van de landelijke overheid behandeld worden. Daarmee keren we terug naar het eerste hoofdstuk van deze thesis.

Beide musea zijn verzelfstandigd. Dit betekent dat de rol van de gemeente bij beide musea is veranderd. Dit betekent echter niet dat de musea los zijn komen te staan van de gemeente. Op de begroting van zowel het SMS als museumgoudA is de gemeente nog steeds de belangrijkste bron van inkomsten. Het is dus nog steeds een partij waarmee rekening gehouden wordt. Wel maken beide directeurs in de interviews duidelijk dat de gemeente inhoudelijk geen rol meer speelt in het beleid dat gevoerd wordt. De gemeente is niet vertegenwoordigd in raad van toezicht en wordt binnen beide organisaties gezien als geldschieter. Hiernaast is het wel zo dat de gemeente naast de belangrijkste broodheer, ook de eigenaar is van het gebouw en de collectie. Volgens de statuten van museumgoudA is de taak van de directie dan ook 'het instandhouden, beheren en wetenschappelijk bewerken van de gemeentelijke collecties' (Artikel 2, statuten museumgoudA 2005). In beide gevallen toetst de betreffende gemeente het beleid aan het eind van een beleidsperiode. Wanneer een beleidsperiode is afgelopen, zal aan de hand van de resultaten die gehaald

zijn op de punten zoals deze in de beleidsplannen van het museum stonden besloten worden hoeveel subsidie het museum van de gemeente krijgt voor een volgende beleidsperiode. Inhoudelijk bemoeit de gemeente zich dus niet met het beleid. Pas wanneer de directie de stichting wil ontbinden, mag de gemeente zich met de bedrijfsvoering bemoeien.

Uit de interviews wordt duidelijk dat de verhouding met de gemeente voor de verzelfstandiging niet zozeer inhoudelijk was als wel sterk gericht op de dagelijkse gang van zaken. Het ging voornamelijk om de bureaucratische afhandeling van de museumactiviteiten en de verantwoording voor het besteden van het geld. De mate waarin geld – in de vorm van subsidies – aan de musea wordt toegekend wordt ook na de verzelfstandiging door de gemeente bepaald. Opvallend is dat in de cultuurbeleidsplannen van beide gemeenten wordt gesproken over het efficiënter besteden van het budget dat voor cultuur wordt uitgetrokken. Een van de manieren om dit te doen is het tot stand brengen van betere samenwerkingsverbanden tussen de culturele partijen in de stad, aldus de plannen. In beide steden ziet men ook het belang van de cultuur om de stad te promoten. De gemeente Gouda ziet als haar sterke punt het historische stadscentrum en wil haar imago uitbreiden tot voorbij dat van een kaasstad. In Schiedam wordt gestreefd naar een grotere betrokkenheid van de Schiedammers bij de cultuurhistorische waarde van de stad. Bovendien wordt er gewerkt aan het motiveren van inwoners van de regio zodat deze de stad willen ontdekken. Dit betekent dat de samenwerkingsverbanden die bij beide musea te zien zijn, aansluiten bij het beleid van de betreffende gemeente. De kans is groot dat hier sprake is van kruisbestuiving doordat beide directeurs betrokken zijn bij de culturele ontwikkelingen in de stad. Toch wordt duidelijk dat het beleid van de directeurs niet helemaal los staat van dat van de gemeente. Intern is de programmering en het management van de organisatie na de verzelfstandiging flexibeler geworden. Daarentegen zullen de externe activiteiten van de musea mee moeten met de dynamiek van de stad ter legitimatie van het budget dat de musea van de gemeenten ontvangen.

*landelijke stakeholders*

De subsidie van de centrale overheid gaat via de Mondriaan Stichting. Ook vanuit andere landelijk subsidiënten als het VSB Fonds of het Prins Bernhard Cultuurfonds kan geld verkregen worden. Daarom wordt nu kort gekeken in hoeverre de beide musea aansluiten bij de ontwikkelingen zoals die in hoofdstuk 1 geschetst zijn.

Doordat museumgoudA een instrumentele benadering hanteert van het begrip museum, is te verwachten dat er aansluiting te zien is bij landelijk sociaal beleid. Zo sluit het thema emancipatie, en dan vooral de positie van de 'nieuwkomer', goed aan bij het streven van de overheid om musea te stimuleren om het allochtone deel van de bevolking te bereiken. Ook wordt er aandacht besteed aan het gevaar dat de Raad voor Cultuur zag bij historische afdelingen van musea met een gemengde collectie. Geconstateerd werd dat deze afdelingen vaak de dupe zijn van de wens om in het oog springende activiteiten te organiseren. Het zoeken naar een manier om de cultuurhistorische collectie in combinatie met hedendaagse kunst te presenteren zou de teruglopende aandacht voor cultuurhistorische collectie kunnen ondervangen. Met het project *Hebbes!* wil museumgoudA bovendien een van de voorlopers zijn in het ontwikkelen van ICT-diensten die de collectie ontsluiten voor de bezoeker. Wat zowel in Gouda als in Schiedam te zien is, is de duidelijke afbakening van het totale beeld dat het museum uitdraagt. Beide musea maken duidelijk waarin zij zich onderscheiden binnen het museumlandschap. Hierbij is het opvallend dat het imago dat Tjan aan museumgoudA mee wilt geven *Puur Gouds* is en Wind het SMS positioneert als *museum voor Nederlandse kunst van na '45, die gepresenteerd wordt in een internationale context*. Het onderscheidt hierbij is dat de één het culturele aspect benadrukt en de ander het kunsthistorische aspect. MuseumgoudA draagt een functie uit en het SMS een product. In Gouda stelt de directie de mogelijkheden die de instelling aan de stad kan leveren voorop, in Schiedam is het de hoogwaardige collectie die als sterkste punt van het museum is genomen.

Waar bij museumgoudA de afdeling marketing is opgeheven, is die bij het SMS juist erg sterk ontwikkeld. Hier is ook een verschil in aansluiting bij landelijke ontwikkelingen te zien. Waar bij museumgoudA wordt gestreefd naar betrokken bezoekers, is bij het SMS een voorkeur te zien voor een brede publieksgroep. Een museum dat een vanzelfsprekend onderdeel wil zijn van het dagelijks leven,

heeft logischerwijs een open uitstraling. Dat is ook wat er in het SMS wordt nagestreefd. Het SMS gaat de concurrentie aan binnen de vrijetijdseconomie en haakt daarmee in bij de komst van de culturele omnivoor zoals die door Van den Broek en De Haan werd omschreven. Het museumcafé heeft onder andere als doel een ontmoetingsplek te zijn, waar ook mensen terecht kunnen die verder geen bezoek aan het museum brengen (Wind & Stoffelen 2005: 10) en de feestelijke openingen dienen dit doel ook.

Verder wordt er veel aandacht besteed aan de herkenbaarheid naar buiten toe. In posters, advertenties en brochures wordt een beeldtaal gebruikt die typerend is voor het SMS. Hierin is te herkennen dat er gewerkt wordt vanuit het idee van het SMS als een soort merk, zoals dit door Verheggen omschreven werd. De lijn in de collectie wordt benadrukt en er wordt herkenbaarheid in de media nagestreefd. Ook het potentieel van de naamsbekendheid van het museum om de plaatselijke economie een duwtje in de rug te geven wordt erkend.

Hiermee is te zien dat Diana Wind in het SMS vooral draagvlak probeert te creëren door een breed en omvangrijk publiek aan te trekken, conform de landelijke trend naar veel en doelgerichte informatie. Er wordt – onder andere door gerichte marketing – gekeken naar wat de bezoeker wil en ook wordt aan duidelijk gemaakt wat de bezoeker kan verwachten en waarom het de moeite waard is om juist het SMS te bezoeken. Ook de stad wordt hierbij betrokken. Maar waar bij activiteiten in Gouda niet altijd duidelijk is waar de grenzen liggen tussen de verschillende partijen in de stad, blijft het SMS in Schiedam altijd zeer herkenbaar. Het museum is daarmee een instelling in de stad die veel mogelijk maakt en mensen trekt, maar lijkt zich uiteindelijk sterker met de collectie te identificeren dan met de stad.

## Conclusies

Een belangrijk verschil wanneer we de collectiegeschiedenis van de beide musea naast elkaar leggen, is dat er bij het SMS al vrij snel een eenduidige richting werd gekozen in het collectioneren terwijl dit bij museumgoudA in zeker zin nooit gebeurd is. Bij het SMS is al snel te zien hoe er werd gecollecteerd om de collectie moderne en hedendaagse kunst uit te breiden binnen een specifiek kader, namelijk het werk van jonge Nederlandse kunstenaars. Dat het cultuurhistorische deel van de collectie hieronder te leiden had blijkt onder andere uit de woorden van de conservator die deze afdeling van de collectie beheert: 'Aanvankelijk vormt de cultuurhistorische verzameling [...] de basis van het [...] museum. In de tweede helft van de twintigste eeuw wordt echter weinig aandacht geschonken aan dit deel van de collectie. De nadruk verschuift steeds meer naar de moderne Nederlandse beeldende kunst van ná 1945' (List 2006: 3). Zo ontstond een goed ontwikkelde en helder afgebakende collectie die geschikt bleek om als ware het een product op de markt gezet te worden. Het nadeel van deze opstelling is echter dat de directie van dit museum minder mogelijkheden heeft om zich met andere delen van de collectie te profileren; iets wat steeds moeilijker wordt naarmate een dergelijk collectiebeleid langer wordt volgehouden. Toch is het maken van een duidelijke keuze in de te volgen verzamelkoers onoverkomelijk, wil de bezoeker zich met deze collectie identificeren.

Bij museumgoudA is er geen eenduidige lijn te zien in de collectiegeschiedenis. Waar Schouten zich op de inventarisatie van de collectie stortte, richtte De Bruyn Kops zich op werk van vrouwelijke kunstenaars, een richting die vervolgens door Sluijter-Seijffert weer werd verlaten. Sluijter-Seijffert zette zich in voor het aanbrengen van samenhang in de verschillende collectieonderdelen van het museum. Ook door de schenking van de Arntzeniuscollectie en het besluit dat de gemeente in 1976 nam om hedendaagse kunst te gaan collectioneren, heeft de collectie weinig organische groei meegemaakt. Het is de veelheid aan onderdelen – veertien deelcollecties – die het vormen van een afgeronde samenhang moeilijk maakt en er is dan ook geen collectie ontstaan die zich, kunsthistorisch gezien, onderscheidt op een nationaal niveau. De focus op de lokale bezoeker is dan ook een slimme zet van de huidige museumdirecteur. Het product dat

museumgoudA op de markt zet, is het museum zelf en de rol die het kan spelen in Gouda.

Wanneer we kijken naar de aspecten van het museumbeleid waarin verschil tussen de twee musea te zien is, zijn er meerdere verschillen aanwijsbaar. Zo zijn er verschillen die door de bezoeker direct waarneembaar zijn. Deze worden duidelijk in de manier van presenteren, zowel van de collectie als van het museum als geheel. Het SMS presenteert zich actief in media en op (nationale) manifestaties en organiseert bovendien met regelmaat grote tentoonstellingen die op hun beurt worden voorzien van veel media-aandacht. MuseumgoudA is weinig zichtbaar in de media en er worden geen sterk onderscheidende tentoonstellingen georganiseerd. De tentoonstellingen staan in dienst van het geheel en er wordt in de presentatie een combinatie gezocht met de vaste collectie. In deze strategieën is een parallel te herkennen met de verschillen die Huysmans en De Haan herkennen tussen kunstmusea en historische musea. Hierover schrijven zij in *Het bereik van het verleden*: 'De kunstmusea zijn beperkter in aantal, maar groter in uitstraling en media-aandacht. De historische musea zijn groter in aantal en het getoonde sluit meer aan bij de directe leefwereld van een grotere groep mensen' (Huysmans & De Haan 2007: 77). In deze visie sluit het SMS zich bij de kunstmusea aan en museumgoudA bij de historische musea. MuseumgoudA doet dit niet alleen door het schuwen van media-aandacht, maar ook door de communicatie te richten op de leefwereld van de Gouwenaren en door de rol die het museum in de stad vervult te benadrukken. De manier waarop informatie wordt verstrekt – denk aan het huis aan huis verspreiden van de museumkrant – is hierbij een techniek die als een vorm van marketing gezien kan worden.

Ook de inzet van de historische sensatie in de presentatie draagt bij aan de overeenkomsten tussen museumgoudA en historische musea. Door de historie van de collectie en het pand te combineren in de presentaties, wordt de geschiedenis van het instituut zichtbaar. De bezoekers – de 'deelnemers' – worden uitgenodigd veel tijd te spenderen aan het museum en hierdoor krijgt de cultuurhistorische kant van het museum meer nadruk. Niet de collectie, maar de functie van het museum staat voorop. Tjans idee van het 'museum als instrument' sluit hierop aan.



Bij het SMS wordt door de neutrale en anoniem overkomende vormgeving van het interieur de collectie benadrukt. Niet de geschiedenis of functie die het instituut kan spelen, maar de collectie, het kunsthistorisch product speelt bij de presentatie de belangrijkste rol. Bij de samenwerkingsverbanden binnen de stad wordt de identiteit van het museum niet vermengd met die van de stad. Het museum heeft een aanjagersrol in het stimuleren van een positief klimaat in de stad maar zorgt dat het – vrij negatieve – imago van Schiedam niet terugslaat op het imago van het museum. Het museum behoudt dus een sterke zelfstandigheid waardoor de associatie die mensen met het museum hebben sterker bij de collectie blijft dan bij de stad. Ook hierin manifesteert het zich op een manier die van een kunstmuseum te verwachten valt.

In deze thesis werd gezocht naar een verklaring voor de verschillen tussen het SMS en museumgoudA. De hoofdvraag luidde hierbij: Waaruit bestaan de verschillen tussen de twee musea; hoe kunnen deze worden verklaard en welke processen liggen hieraan ten grondslag? Een antwoord daarop zou kunnen zijn dat de directeurs gezien de beperkingen van de hen ter beschikking staande middelen keuzes moeten maken. Dat doen ze door de juiste aspecten binnen de organisatie te activeren om aan draagvlak en legitimering te winnen. Dit is in lijn met wat er in de inleiding van deze thesis is aan gehaald uit het onderzoek van Alexander.

De factoren die het meest door het beleid van verschillende directeurs worden beïnvloed, lijken de factoren te zijn die invloed hebben op het manipuleren of controleren van het beeld dat buiten het museum van het museum bestaat. Ook de gunst van de achterban moet hierbij gewonnen worden. Alexander maakt in haar onderzoek duidelijk dat musea voor hun legitimiteit worden beoordeeld op basis van een gemeenschappelijk besef van wat een museum zou moeten zijn (Alexander 1996: 113).

Wanneer we kijken waar de kerneigenschappen van de musea het sterkst worden uitgedragen, zien we dat museumgoudA zich meer richt op de lokale omgeving en het SMS meer op een breed nationaal publiek. Dit is terug te zien in de omgang met andere partijen. Beide musea gaan binnen de gemeente samenwerkingsverbanden aan. Bij museumgoudA raken deze aan de identiteit van het museum als instrument in de lokale samenleving, terwijl de samenwerking met plaatselijke partijen zoals het SMS die aangaat, meer een

marketingtechnische functie hebben. Juist door aansluiting bij landelijke ontwikkelingen, profileert het SMS zich als een speler binnen de vrijetijdseconomie. De directie richt zich hierbij op de wensen van een breed publiek waarbij het legitimering wil bereiken door zich te presenteren als een museum met een collectie die zich op een (inter)nationaal vlak onderscheidt. Deze beleidskeuzes staan niet op zichzelf. Ze maken deel uit van bredere processen die het instituut museum en de beleving en waardering daarvan beïnvloeden. Deze processen ontstaan niet alleen in het individuele museum maar krijgen vorm binnen het hele – in dit geval Nederlandse – museale veld. De directeurs putten bij het vormen van hun beleid dus uit de mogelijkheden die in de museumwereld voorhanden zijn en voegen hieraan hun eigen expertise toe. Vertrekpunt blijft echter steeds de geschiedenis van de individuele instelling.

## **Bibliografie**

Alexander, V. D. 1996. *Museums and Money: The Impact of Funding on Exhibitions, Scholarship, and Management*. Bloomington: Indiana University Press.

Boomgaard, J. 2008. Het museum als ideologisch instrument. *Kunstlicht* 29 (1/2), 6-9.

Broek, A. v.d. & Haan, J. d. 2000. *Cultuur tussen competitie en competentie. Contouren van het cultuurbereik in 2030*. Amsterdam: Boekmanstudies.

Brug, M. van der (red.) 2006. *Code Cultural Governance. Pas toe of leg uit*. Rotterdam: Stichting Kunst & Zaken.

Haan, T. 2003. Blockbuster: de tentoonstelling der tentoonstellingen? Waarom sponsors en het grote publiek gegrepen worden door de blockbuster. *Kunstlicht* 24 (3), 5.

Haan, J. de & Huysmans, F. 2007. *Het bereik van het verleden*. Den Haag: SCP.

Hermans, R. (red.) et al. 2008. *Voor de eeuwigheid? Over collectiebeleid in Nederland*. Rotterdam: NAI Uitgevers.

Hoek, E. 1999. Vesting of luchtkasteel. Musea, beleid en bezieling op de valreep van een nieuwe eeuw. In: Berg, M. v.d. & Wallroth, T. (red.). *Recent verworven. Visies en aankopen van 19 musea voor moderne kunst*. Amsterdam: Mondriaan Stichting, 284-303.

Leeuw, R. d. 1987. Wat is de toekomst van het museum? *Metropolis M* 8 (5/6), 48-49.

Maurits, H. 1988. Grote klappers verlichten, maar verplichten. *Museumvisie* 2 (1), 31-32.

Mensch, P. v. 2008. Collectieontwikkeling of geld verdienen? De dilemma's van het afstoten van museumvoorwerpen. *Kunstlicht* 29 (1/2), 56-59.

Mijnlieff, E., Vogels, H. & Sluiters-Seijffert, N. 2003. *Hoogtepunten = Highlights: Museum het Catharina Gasthuis en Museum De Moriaan Gouda*. Zwolle: Waanders.

Ministerie van OC&W. 2002. *Cultuurbeleid in Nederland*. Zoetermeer: Ministerie van OC&W.

Motivaction. 2008. Motivaction-onderzoek naar collectiebeleid in Nederland. In: Hermans, R. (red.). *Voor de eeuwigheid? : over collectiebeleid in Nederland*. Rotterdam: NAI Uitgevers, 298-302.

Museumvereniging & Digitaal Erfgoed Nederland. 2008. *ICT-gebruik in musea*. Groningen/Almere: Reekx Advies.

Nuis, A. 1996. *Pantser of ruggengraat: Cultuurota 1997-2000*. Den Haag: Ministerie van OC&W.

Raad voor Cultuur. 2007. *Innoveren, participeren! Advies agenda cultuurbeleid & culturele basisinfrastructuur*. Den Haag: Raad voor Cultuur.

Ranshuysen, L. 2007. *Resultaten Museummonitor 2006*. Rotterdam: Onderzoeksbureau Letty Ranshuysen.

Ranshuysen, L. 2009. *Resultaten Museummonitor 2008*. Rotterdam: Onderzoeksbureau Letty Ranshuysen.

Suchman, M. 1995. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* 20 (3), 571-610.

Tjan, R. 2008b. Ieder museum verdient de aandacht die het geeft. In: Hermans, R. (red.). *Voor de eeuwigheid? : over collectiebeleid in Nederland*. Rotterdam: NAI Uitgevers, 198-207.

Verheggen, G. 2004. Van 'Wunderkammer' tot warenhuis. *Boekman* 6 (61), 64-69.

Vogels, H. 1986. Tien belangrijke jaren. *Museumbrief Gouda* 19.

Wesseling, J. 2004. Een museum moet leven. Kunstmusea dienen ook plaats te bieden aan hedendaagse kunst. *Boekman* 6 (61), 7-13.

Woldring, M. 2006. 92.000 bezoekers, spannende missie en promotioneel succes. *Museumvisie* 20 (1), 27-28.

### **Beleidsstukken museumgoudA**

Mijnlieff, E. 2008. *Het is steeds meer Goud(s) wat er blinkt. Collectieplan 2009-2012* (concept). Gouda: MuseumgoudA.

MuseumgoudA. 2007. *MuseumgoudA: Jaarverslag 2006*. Gouda: MuseumgoudA.

MuseumgoudA. 2008. *MuseumgoudA: Jaarverslag 2007*. Gouda: MuseumgoudA.

Tjan, R. 2008a. *Beleidsplan 2009-2012* (concept). Gouda: MuseumgoudA.

### **Beleidsstukken Stedelijk Museum Schiedam**

Broos, L. et al. (red.) 2009. *Stedelijk Museum Schiedam: Jaarverslag 2009*. Schiedam: Stedelijk Museum Schiedam.

List, D.J. 2006. *Collectieplan Historische Collectie 2006-2009*. Schiedam: Stedelijk Museum Schiedam.

Stedelijk Museum Schiedam. 2008. *Publieksonderzoek Stedelijk Museum Schiedam*.

Wind, D. 2001. *Stedelijk Museum Schiedam. Collectieplan*. Schiedam: Stedelijk Museum Schiedam.

Wind, D. & Stoffelen, P. 2005. *Investeren in het Museum is investeren in de stad. Stedelijk Museum Schiedam. Beleidsnota 2006-2009*. Schiedam: Stedelijk Museum Schiedam.

**Foto's: tenzij anders vermeld, gemaakt door auteur.**