



**Universiteit Utrecht**

## **Ondernemen versus Onderzoeken**

*Een analyse van de ontwikkeling van het beleid van Nederlandse kunstmusea  
na de invoering van de eigen inkomstennorm*

Bachelor Eindwerkstuk Kunstgeschiedenis  
Puk van Rees  
Studentnr.: 3801810  
Begeleider: Dr. Saskia de Bodt  
Tweede lezer: Dr. Kees Vuyk  
Datum: 1-06-2015  
Aantal woorden: 10.333



## Inhoudsopgave

	<b>Inleiding</b>	<b>p. 1</b>
	Noten	p. 2
<b>1</b>	<b>Publieksbereik en Cultureel Ondernemerschap</b>	<b>p. 3</b>
	1.1 Inleiding	p. 3
	1.2 Verzakelijking van het Cultuurbeleid	p. 3
	1.3 Binnen de museumwereld	p. 4
	1.4 Op internationaal niveau	p. 5
	1.5 conclusie	p. 6
	Noten	p. 6
<b>2</b>	<b>Het Kröller Müller Museum</b>	<b>p. 8</b>
	2.1 Inleiding	p. 8
	2.2 Geschiedenis en achtergrond	p. 8
	2.3 Publieksbereik	p. 9
	2.4 Cultureel ondernemerschap	p. 10
	2.5 Wetenschappelijke functie	p. 11
	2.6 Conclusie	p. 12
	Noten	p. 13
<b>3</b>	<b>Museum Catharijneconvent</b>	<b>p. 15</b>
	3.1 Inleiding	p. 15
	3.2 Geschiedenis en achtergrond	p. 15
	3.3 Publieksbereik	p. 16
	3.4 Cultureel ondernemerschap	p. 17
	3.5 Wetenschappelijke functie	p. 18
	3.6 Conclusie	p. 18
	Noten	p. 19
<b>4</b>	<b>Het Van Gogh Museum Amsterdam</b>	<b>p. 20</b>
	4.1 Inleiding	p. 20
	4.2 Geschiedenis en achtergrond	p. 20
	4.3 Publieksbereik	p. 21
	4.4 Cultureel ondernemerschap	p. 22
	4.5 Wetenschappelijke functie	p. 23
	4.6 Conclusie	p. 24
	Noten	p. 24
	<b>Conclusie</b>	<b>p. 26</b>
	<b>Bronnen</b>	<b>p. 28</b>
	Literatuurlijst	p. 28
	Digitale Bronnen	p. 29
	Jaarverslagen en beleidsdocumenten musea	p. 29
	Visitatierapporten	p. 30

## Inleiding

Na de kredietcrisis in 2008 werden door kabinet Rutte I in 2010 grootschalige en omstrede cultuurbezuinigingen afgeroepen. De nieuwe staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), Halbe Zijlstra, vond dat culturele instellingen ondernemender moesten worden en minder afhankelijk van overheidsgelden.<sup>1</sup> Bij het opstellen van criteria voor overheidssubsidie richtte hij zich dan ook op het publieksbereik en het cultureel ondernemerschap van culturele instellingen.<sup>2</sup> Om deze twee aspecten in het beleid van de instellingen te stimuleren nam Zijlstra in de nieuwe subsidieregeling de eigen inkomstennorm op: instellingen die over de periode 2013-2016 subsidie van de rijksoverheid wensten te ontvangen moesten 17,5% van hun budget zelf verdienen. In 2016 moet hun percentage aan eigen inkomsten zijn opgelopen naar 21,5%. Deze regeling betrof ook de Nederlandse kunstmusea. Hoewel de eigen inkomstennorm hun beleid op publieksbereik en cultureel ondernemerschap trachtte te stimuleren werd een andere belangrijke museale taak hiermee buiten beschouwing gelaten: de wetenschappelijke functie. In Zijlstra's cultuurnota, 'Meer dan Kwaliteit', werd deze functie bij acht zogenaamde 'kerninstellingen' gelegd, te weten het Rijksmuseum Amsterdam, het Rijksmuseum van Oudheden, het Rijksmuseum voor Volkenkunde, het Naturalis Biodiversity Center, het Catharijneconvent, het Letterkundig Museum en het Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie.<sup>3</sup>

In dit bachelor eindwerkstuk wordt getracht antwoord te geven op de vraag wat de invloed van de instelling van de eigen inkomstennorm is geweest op het beleid van Nederlandse kunstmusea. Ten eerste wordt er gekeken of de eigen inkomstennorm doeltreffend geweest is: hebben musea hun beleid ook daadwerkelijk meer toegespitst op publieksbereik en cultureel ondernemerschap, en hoe? Tevens wordt er in hoofdstuk één verder ingegaan op de rol die deze twee begrippen in het verleden hebben gespeeld in het Nederlandse cultuurbeleid. Ten tweede wordt gekeken hoe en of musea onder druk van dit overheidsbeleid zich nog hebben kunnen ontwikkelen op het gebied van wetenschap. Behouden de musea die geen wetenschappelijke functie toebedeeld hebben gekregen hun vermogen om onderzoek te doen? Wordt het wetenschappelijk onderzoek bij de kerninstellingen gestimuleerd?

Om deze twee deelvragen te onderzoeken is het beleid van drie Nederlandse kunstmusea vanaf 2011, het jaar waarin de eigen inkomstennorm voor het eerst bekend werd gemaakt, en de voorafgaande periode geanalyseerd. Gekozen is voor de instellingen het Catharijneconvent te Utrecht, het Van Goghmuseum Amsterdam en het Kröller-Müller Museum te Otterlo. Enerzijds is deze keuze van praktische aard: van deze drie instellingen is ruimschoots beleidsdocumentatie beschikbaar. Anderzijds zijn deze drie musea verschillend in hun grootte en collectie. Het Catharijneconvent ontvangt momenteel rond de 90.000 bezoekers per jaar en profileert zich als museum van de Christelijke kunst en cultuur in Nederland, het Kröller-Müller Museum opent haar deuren voor circa 300.000 bezoekers en kan gekarakteriseerd worden als museum voor moderne en hedendaagse kunst en het Van Gogh Museum heeft een bezoekersaantal van meer dan anderhalf miljoen per jaar en legt zich specifiek toe op het werk van Vincent van Gogh en zijn tijdgenoten. Ook hebben deze musea verschillende geografische posities. Het van Gogh museum bevindt zich in de hoofdstad Amsterdam en daarmee het epicentrum van toeristische activiteit, het

Catharijneconvent bevindt zich in de marge van de randstad en het Kröller-Müller heeft een kenmerkende afgelegen ligging.

Voor de analyse van het beleid zijn verschillende soorten bronnen geraadpleegd. Naast secundaire bronnen zoals boeken en tijdschriftartikelen is er gebruik gemaakt van beleidsdocumentatie in de vorm van jaarverslagen en strategische beleidsplannen opgesteld door de musea zelf. Om hier een extern perspectief aan toe te voegen is tevens kennis genomen van de rapporten opgesteld door visitatiecommissies van het Ministerie van OCW.<sup>4</sup> Verder zijn de twee beleidsdoelen opgesplitst in middelen die de musea al dan niet hebben ingezet ter bevordering van deze doelen. Onder het doel publieksbereik is gekeken naar de doelgroepen van de musea, de tentoonstellingsactiviteiten en collectieontsluiting, PR en marketing en inzet van nieuwe media. Bij het doel cultureel ondernemerschap is gekeken naar sponsor- en fondsenwerving door de musea, samenwerking met andere instellingen, het personeelsbeleid en de organisatiestructuur, het prijsbeleid op het gebied van entreekaartjes en opbrengsten uit andere middelen zoals de museumwinkel. Vervolgens is er per museum de ontwikkeling van het beleid op het gebied van wetenschap en onderzoek beschreven.

Bovenstaande methode is uitgevoerd vanuit de hypothese dat de wetenschappelijke activiteit van Nederlandse kunstmusea onder druk komt te staan door de focus van het cultuurbeleid van Rutte I op publieksbereik en cultureel ondernemerschap. Naar te hopen zal dit onderzoek meer inzicht verschaffen in de uitwerking van door de rijksoverheid opgesteld cultuurbeleid op culturele instellingen.

#### Noten

---

<sup>1</sup> Halbe Zijlstra, *Meer dan Kwaliteit. Een nieuwe visie op cultuurbeleid*, Den Haag 2011, p. 2.

<sup>2</sup> Zijlstra 2011 (zie noot 1), pp. 11-13.

<sup>3</sup> Zijlstra 2011 (zie noot 1), p. 22.

<sup>4</sup> Deze visitaties worden vanaf 2008 uitgevoerd, in eerste instantie naar aanleiding van de instelling van het langjarig subsidieperspectief. Kabinet Rutte I heeft dit langjarig subsidieperspectief weer afgeschaft waardoor de visitaties niet langer verplicht zijn, ze vinden echter nog wel plaats ter (zelf-)evaluatie van de instellingen.

Zie website: *De Rijksmusea* <<http://www.derijksmusea.nl/visitaties>> (14-3-2015).

## Hoofdstuk 1

# Publieksbereik en Cultureel Ondernemerschap

### 1.1 Inleiding

Zijlstra zette in zijn cultuurnota 'Meer dan Kwaliteit' sterk in op de beleidsdoelen 'publieksbereik' en 'cultureel ondernemerschap'. Deze begrippen waren echter niet nieuw maar speelden al langer een rol in het Nederlandse cultuurbeleid. De opkomst van het gebruik van deze termen past binnen een ontwikkeling die Roel Pots in zijn boek *Cultuur, koningen en democraten, overheid & cultuur in Nederland* beschrijft als een trend van verzakelijking.

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt deze verzakelijking van het cultuurbeleid in brede zin en de rol die de begrippen publieksbereik en cultureel ondernemerschap hierin speelden verder toegelicht. De specifieke uitwerking van deze ontwikkeling op de Nederlandse museumsector wordt vervolgens geschetst in de tweede paragraaf. In de laatste paragraaf volgt een beschrijving van parallele ontwikkelingen in de internationale museumwereld.

### 1.2 Verzakelijking van het cultuurbeleid

Historicus Roel Pots schrijft in zijn boek *Cultuur, koningen en democraten, overheid & cultuur in Nederland* dat er sinds de jaren tachtig binnen het cultuurbeleid gesproken kan worden van een trend van verzakelijking, waarbij er vanuit de rijksoverheid meer aandacht kwam voor markt en publiek.<sup>5</sup>

Volgens Pots begon deze ontwikkeling bij het aantreden van Elco Brinkman in 1982 als minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur.<sup>6</sup> In die tijd worstelde de politiek met de legitimatie van de financiering van cultuur. In het verleden werd deze financiering verantwoord vanuit het idee van cultuurspreiding. Deze term zag zijn opkomst in de jaren '50 en werd in eerste instantie vooral aangewend in geografische zin: cultuur moest in alle delen van het land beschikbaar zijn.<sup>7</sup> Vanaf de jaren '70 was dit echter veranderd in sociale cultuurspreiding, cultuur moest toegankelijk zijn voor zoveel mogelijk lagen van de bevolking.

Volgens Brinkman zorgde dit ideaal van cultuurspreiding echter niet langer voor het gewenste resultaat, aangezien de bezoekersaantallen daalden.<sup>8</sup> Een zakelijkere benadering van de 'cultuurproducenten' was vereist, waarbij deze gewezen werden op hun publieke taak. In plaats van spreiding kwam de nadruk te liggen op marktstrategie en publieksbereik. Pots merkt hierbij op dat de opkomst van het marktdenken binnen het cultuurbeleid niet leidde tot het idee dat culturele instellingen volledig commercieel en zelfvoorzienend zouden moeten worden.<sup>9</sup> Cultuur bleef gelden als een 'merit good', een goed waarvan de overheid consumptie wil stimuleren. Culturele instellingen zouden echter wel marktbewuster moeten worden, en op een efficiënte en zakelijke manier omgaan met het feit dat ook binnen de culturele sector meerdere aanbieders tot op zekere hoogte met elkaar concurreren. Desalniettemin is Brinkmans koerswijziging binnen het cultuurbeleid volgens Pots van blijvende invloed geweest op zijn opvolgers, waaronder ook Halbe Zijlstra met zijn aandacht voor publieksbereik zich nadrukkelijk bevindt.<sup>10</sup>

De term cultureel ondernemerschap zag zijn opkomst vervolgens in de jaren '90 onder staatssecretaris Rick van der Ploeg.<sup>11</sup> Hoewel dit begrip voor zijn bewind al bestond nam het bij Van der Ploeg, staatssecretaris van cultuur van 1998 tot 2000, voor het eerst een belangrijke plaats in binnen het cultuurbeleid. Cultureel ondernemerschap werd genoemd als uitgangspunt in Van der Ploegs cultuurnota 'Cultuur als confrontatie' uit 1999, en werd verder uitgewerkt in het in datzelfde jaar gepubliceerde stuk 'Een Ondernemende Cultuur'.<sup>12</sup> In dit laatste stuk schetst Van der Ploeg de cultureel ondernemer die hem voor ogen staat.<sup>13</sup> Hij legt hierbij vooral de nadruk op het ondernemende aspect, volgens Van der Ploeg zou cultuur een innovatieve rol in de voorhoede van de maatschappij moeten innemen. Cultureel ondernemerschap kan volgens hem dan ook gedefinieerd worden als op een creatieve, inventieve en mogelijk risicovolle manier bijdragen aan het culturele klimaat. Ook Van der Ploeg wil de directe link met commercie dus niet leggen, net als Pots in zijn nuancering van de term verzakelijking.

De opkomst van de termen publieksbereik en ondernemerschap heeft dus verband met een koerswijziging binnen het Nederlands cultuurbeleid die volgens Pots geïnitieerd werd door Brinkman. Publieksbereik kan hier worden gezien als een nieuw ideaal binnen het cultuurbeleid, vervangend voor cultuurspreiding. Het begrip cultureel ondernemerschap zag zijn opkomst een decennium later onder van der Ploeg en kan tevens door de verzakelijking van het Nederlandse cultuurbeleid worden verklaard.

### 1.3 Binnen de museumwereld

De ontwikkeling van de verzakelijking van het cultuurbeleid heeft vanzelfsprekend ook effect gehad op museale instellingen. Het ontbreken van enige voorwaarden voor het ontvangen van subsidie had musea tot in de jaren '70 tot sterk autonome organisaties gemaakt.<sup>14</sup> Dit leidde in de loop van dit decennium tot de 'museumdiscussie' rondom de daadwerkelijke functie van musea.<sup>15</sup> Hierin waren twee groepen te onderscheiden. Enerzijds was er een groepering die het collectioneren, conserveren en bestuderen van objecten als de belangrijkste taak van musea beschouwde. Anderzijds zag een andere groep het als kerntaak van musea om hun collectie optimaal voor een zo groot mogelijk publiek te ontsluiten.

In 1976 kwam nam de politiek stelling in deze discussie met het verschijnen van de nota *Naar een Nieuw Museumbeleid*.<sup>16</sup> Hierin werden musea voor het eerst gewezen op de maatschappelijke verantwoordelijkheid bijkomstig aan het ontvangen van subsidies. Deze 'politisering' van het museale bestel kon op kritiek rekenen van de musea, die de nota zag als een aanval op hun autonomie. Zo verklaarde het bestuur van de Nederlandse Museumvereniging (NMV) het te betreuren dat de musea in politiek vaarwater terecht waren gekomen.<sup>17</sup> Pots verklaart deze kritiek vanuit een confessionele houding die heerste binnen de museumwereld betreft de inmenging van de overheid bij zelfstandige publieke instellingen.<sup>18</sup> De overheid diende voorwaardenscheppend op te treden maar zich verder niet expliciet met het beleid van deze instellingen te bemoeien. Pots ziet verder geen direct bestuurlijk ingrijpen als gevolg van *Naar een Nieuw Museumbeleid*.<sup>19</sup> Binnen de museumwereld zelf spreekt hij echter wel van een grotere aandacht voor educatie en publieksbegeleiding.

Ook door Brinkman in zijn *Nota Museumbeleid* van 1985 zou deze aandacht voor educatieve activiteiten voor een breed publiek een speerpunt blijven.<sup>20</sup> Brinkman nam tevens een reorganisatie van het museumbestel op handen, die leidde tot de eerste aanzetten tot een verzelfstandiging van rijksmusea in 1987. Ook deze ontwikkeling kon rekenen op kritiek van de NMV, die pleitte dat de politiek geen oog hadden voor de financiële druk op de musea, die al onder enorme achterstanden in conservering, restauratie en registratie leden.<sup>21</sup>

Deze kritiek werd door Brinkmans opvolgster Hedy D'Anaconda opgepakt voor de volgende beleidsperiode, waarin een verbetering van de registratie en conservering van collecties centraal stond.<sup>22</sup> In 1994 leidde deze aanpak alsnog tot een mogelijkheid tot de verzelfstandiging van rijksmusea.<sup>23</sup> Hierbij bleven de collecties en huisvesting officieel in bezit van de rijksoverheid maar werden de musea zelf verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie hiervan. Deze ontwikkeling zorgde ervoor dat er meer nadruk kwam te liggen op het zelfstandig besturen van de organisaties en daardoor ook het cultureel ondernemerschap van de directies van de musea. Musea werden dan ook bij de beoordeling van hun subsidieaanvragen vanaf dit moment tevens beoordeeld op hun beleidsplannen.

Naast de algemene trend van verzakelijking binnen het cultuurbeleid hebben er zich dus ook ontwikkelingen voorgedaan op de kleinere schaal van de Nederlandse museumwereld. Politisering en verzelfstandiging van het museumbestel zorgden ook binnen deze sector voor een toename van het belang van publieksbereik en cultureel ondernemerschap.

#### 1.4 Op internationaal niveau

Ten slotte valt nog op te merken dat dergelijke ontwikkelingen in de museumwereld zich tevens op internationaal niveau lijken te hebben afgespeeld. Zo was het onderwerp van de conferentie van de International Council of Museums (ICOM) in 2001 *Managing Change: Museums facing Economic and Socials challenges*. Op deze editie van de driejaarlijkse conferenties van deze internationale raad werd speciale aandacht besteed aan de gevolgen van een snel veranderende samenleving die onder invloed stond van nieuwe media en technologieën, mondialisering en vrijemarktkapitalisme. De kernvragen van de conferentie waren dan ook, volgens Jacques Perot, van 1998 tot 2004 president van de ICOM, 'Can museums be seen as businesses? How cost-effective can they be? How can the various elements of society ensure that museums survive and develop?'.<sup>24</sup> Hij benadrukte in zijn openingspeech dat musea sinds begin jaren '80 een uitzonderlijke ontwikkeling hebben doorgemaakt en niet langer strikt gezien konden worden als naar binnen gerichte instituten bedoeld voor studie.<sup>25</sup> Volgens Perot was een sterkere band met de maatschappij vereist voor de duurzaamheid van de voorziening van musea. Hij verwijst hierbij dan ook naar het belang van publieksbereik: 'It is up to us to attract an entourage of potential supporters (...)', en cultureel ondernemerschap: '(...)It is also up to us to develop our own resources'.<sup>26</sup>

Dit onderwerp werd verder uitgewerkt in de keynote speeches, zoals de verhandeling van Philippe Durey over het vinden van een balans tussen commerciële ontwikkeling van musea en het tegelijkertijd vasthouden aan culturele waarden.<sup>27</sup> Durey verwees naar zijn eigen organisatie, de Réunion des Musées Nationaux, een vereniging van de Franse nationale musea die gebruik maken



van gezamenlijke economische middelen, als een voorbeeld van een mogelijk systeem dat de verhoogde concurrentie tussen musea kan omvormen tot samenwerking. Luis Montreal, directeur van de La Caixa Foundation, sprak over de opkomst van het managementdenken binnen musea en de zijns inziens belangrijke aspecten voor het succesvol managen van een museum.<sup>28</sup> Manuel Castells, academicus verbonden aan de Open Universiteit van Catalonië, betoogde dat digitale communicatiemiddelen onmisbaar waren voor musea om in een maatschappij waarin internet reeds een steeds grotere rol innam nog publiek te blijven aanspreken.<sup>29</sup>

Ook de resoluties ontworpen op de conferentie uit 2001 lijken te corresponderen met de trend van verzakelijking die Pots onderscheidt. Zo nam de ICOM zich onder andere voor in elk land te lobbyen voor belastingvoordeel voor private investeerders in musea en spreekt hij uit voorstander te zijn van grotere financiële autonomie van musea.<sup>30</sup>

Uit bovenstaande themakeuze, verhandelingen en resoluties van het ICOM-congres in 2001 blijkt kortom dat ook in de internationale museumwereld de bedrijfsmatige en economische kant van het museumwezen een grotere rol speelde, en dat als gevolg hiervan ook meer aandacht werd besteed aan een groter publieksbereik.

### 1.5 Conclusie

De termen publieksbereik en cultureel ondernemerschap hebben respectievelijk in toenemende mate een belangrijke rol gespeeld in het cultuurbeleid vanaf de jaren '80. Vanaf deze periode spreekt Roel Pots van een verzakelijking van het cultuurbeleid, waarbij er meer wordt uitgegaan van marktmechanismen en als gevolg daarvan publieksbereik. Rick van der Ploeg was vervolgens in de jaren '90 verantwoordelijk voor de introductie van de term cultureel ondernemerschap binnen het Nederlands cultuurbeleid, welke volgens hem doelde op op een innovatieve en risicovolle wijze bijdragen aan het cultuurlandschap. Dergelijke ontwikkelingen hebben tevens invloed gehad op museumsector in het bijzonder, waarbinnen ook sectorspecifieke ontwikkelingen als politisering en verzelfstandiging bijdroegen aan de opkomst van de begrippen publieksbereik en cultureel ondernemerschap. Ook binnen de internationale museumwereld lijkt ten slotte een trend van verzakelijking te spelen; Uit verhandelingen binnen de internationale raad van musea, de ICOM, blijkt op internationaal niveau tevens een soortgelijke trend van verzakelijking te spelen, met meer aandacht voor de bedrijfsmatige en economische kant van de museumsector.

Concluderend blijken Halbe Zijlstra's beleidsdoelen in de cultuurnota 'Meer dan Kwaliteit' dan ook niet uit de lucht te zijn komen vallen, maar passen ze in een bredere ontwikkeling binnen het cultuurbeleid die de legitimatie en koers hiervan sinds de jaren '80 gewijzigd heeft.

### Noten

<sup>5</sup> Roel Pots, *Cultuur, Koningen en Democraten. Overheid en Cultuur in Nederland*, Amsterdam 2006<sup>3</sup> (2000), pp. 323-353.

<sup>6</sup> Pots 2003 (zie noot 5), p

<sup>7</sup> Warna Oosterbaan, *Schoonheid, welzijn, kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945*, Den Haag 1990, p. 67.

<sup>8</sup> Pots 2003 (zie noot 5), p. 350-352

<sup>9</sup> Pots 2003 (zie noot 5), p. 351.

---

<sup>10</sup> Pots 2003 (zie noot 5), pp. 323-325.

<sup>11</sup> Arjo Klamer en Olav Velthuis, 'Cultureel Ondernemerschap. Wat is dat eigenlijk?', *NRC Handelsblad* 16 april 2000.

<sup>12</sup> Rick van der Ploeg, *Cultuur als Confrontatie. Uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2001-2004*, Den Haag 1999.

<sup>13</sup> Rick van der Ploeg, *Een Ondernemende Cultuur*, Den Haag 1999.

<sup>14</sup> Pots 2003 (zie noot 5), p. 319.

<sup>15</sup> Pots 2003 (zie noot 5), pp. 319-320.

<sup>16</sup> Pots 2003 (zie noot 5), p. 379-381.

<sup>17</sup> Pots 2003 (zie noot 5), p. 319.

<sup>18</sup> *Noten bij Hoofdstuk VIII* nr. 152 in: Pots 2003 (zie noot 5), p. 548.

<sup>19</sup> Pots 2003 (zie noot 5), p. 380.

<sup>20</sup> Pots 2003 (zie noot 5), p. 380.

<sup>21</sup> Pots 2003 (zie noot 5), p. 381.

<sup>22</sup> Pots 2003 (zie noot 5), p. 381.

<sup>23</sup> Pots 2003 (zie noot 5), p. 382.

<sup>24</sup> ICOM, *Proceedings ICOM General Conference July 2001*, p. 3, gepubliceerd op: *ICOM.Museum* <<http://icom.museum/activities/general-conference/>> (2-5-2015).

<sup>25</sup> ICOM 2001 (zie noot 24), p. 3.

<sup>26</sup> ICOM 2001 (zie noot 24), p. 3.

<sup>27</sup> ICOM 2001 (zie noot 24), pp. 8-11.

<sup>28</sup> ICOM 2001 (zie noot 24), pp. 12-14.

<sup>29</sup> ICOM 2001 (zie noot 24), pp. 4-7.

<sup>30</sup> ICOM, *Resolutions ICOM General Conferency July 2001*, gepubliceerd op: *ICOM.Museum* <<http://icom.museum/activities/general-conference/>> (2-5-2015).

## Hoofdstuk 2

# Het Kröller-Müller Museum

### 2.1 Inleiding

Evert van Straaten, van 1990 tot 2012 directeur van het Kröller-Müller Museum (hierna te noemen het KMM), zette zich in 2010 af tegen de cultuurbezuinigingen.<sup>31</sup> Hij vreesde dat de bezuinigingen zouden leiden tot kille en verschraving van het culturele aanbod. Als gevolg van deze bezuinigingen werd het KMM 10% gekort en moest het 1,5 miljoen euro extra zelf opbrengen.<sup>32</sup> Deze maatregel tastte de bestaanszekerheid van de instelling aan, en er moesten dan ook maatregelen worden getroffen om in 2013 aan de nieuwe subsidie-eisen te voldoen.

In de volgende paragrafen wordt eerst kort de geschiedenis van het KMM beschreven, waarbij ook de directeuren en de zwaartepunten van zijn beleid worden genoemd. Vervolgens wordt gekeken wat voor maatregelen het KMM na de bezuinigingen nam op het gebied van publieksbereik: Ging het KMM andere doelgroepen aanspreken? Paste het museum zijn tentoonstellingsactiviteiten aan? Sprong het anders om met het educatieve aspect van het museum? Zette het zich meer of anders in op het gebied van PR en Marketing? Hierna zal worden besproken hoe het KMM zich ontwikkelde in zijn cultureel ondernemerschap. Er wordt daarbij gekeken naar het beleid op het gebied van fondsenwerving, samenwerking met andere instellingen, personeelsbeleid en organisatiestructuur, prijsdifferentiatie en het uitbaten van zijn museumwinkel en overige commerciële middelen. Ten laatste wordt gekeken naar in hoeverre het KMM, dat door de rijksoverheid geen wetenschappelijke taak toebedeeld heeft gekregen, zich nog toelegt op onderzoek na de bezuinigingen.<sup>33</sup> Reeds in januari 2010 werd bij een visitatie in opdracht van het ministerie van OCW opgemerkt dat door onvoldoende wetenschappelijke staf en budget het museum moeite had zijn wetenschappelijke ambitie te vervullen.<sup>34</sup>

### 2.2 Geschiedenis en achtergrond

Het KMM huist de collectie van Helene Kröller-Müller, die het museum in 1938 oprichtte op haar eigen landgoed op de Hoge Veluwe. Mevrouw Kröller-Müller had haar visie voor het museum zorgvuldig vastgelegd in 1933.<sup>35</sup> De collectie, haar levenswerk, moest intact en gesloten blijven, voornamelijk op het gebied van de moderne en hedendaagse kunst. Er mocht slechts worden uitgebreid met werken van de kunstenaars die daar reeds in besloten lagen, en ook beviel zij aan werk uit de verzamelingen van haar mentor H.P. Bremmer en haar goede vriend Sam van Deventer aan te kopen.

Na haar sterven in 1939 ging het museum tijdens de Duitse bezetting een moeilijke periode door. Het museum was destijds in handen van Van Deventer, die in 1945 uit zijn functie ontheven werd wegens verdenking van collaboratie met de Duitsers.<sup>36</sup> Een wederopleving vond in 1947 plaats onder directeur A.M. Hammacher, die mede door het uitbaten van de Van Goghcollectie en het heroprichten van de door de bezetters geblokkeerde Kröller-Müller Stichting het museum op

financieel gebied weer nieuw leven in wist te blazen.<sup>37</sup> Hammacher zette zich ook in voor uitbreiding van de collectie op het gebied van beeldhouwkunst. Door de opbrengsten van een Van Gogh-tentoonstelling in Japan kon in 1961 de beeldentuin van het museum worden geopend.

In 1963 trad Rudi Oxenaar vervolgens aan als directeur en zette hij zich verder in voor de ontwikkeling van de collectie op het gebied van zowel moderne als hedendaagse beeld- en schilderkunst.<sup>38</sup> In 1990 werd hij opgevolgd door Evert van Straaten, die investeerde in de versterking van de organisatie van het museum. Ook heroriënteerde Van Straaten de collectie naar een exploratie van de problematiek die ontstond door de installatiekunst als nieuwe discipline.<sup>39</sup> In 1994 werd het museum verzelfstandigd van een rijksmuseum naar een onafhankelijke stichting.<sup>40</sup> Hierdoor stond het museum voor het eerst vrij om voor eigen inkomsten te zorgen en deze inkomsten ook vrij te besteden. De overheid bleef wel eigenaar van de gebouwen en collectie, maar was niet meer voor verantwoordelijk voor het beheer ervan en de exploitatie van de musea. Deze verzelfstandiging werd in de periode van 1988 tot 1995 bij alle rijksmusea doorgevoerd.<sup>41</sup>

In 2012 werd Van Straaten opgevolgd door Lisette Pelsers, die tot dan toe directeur was geweest van het Twents museum. Zij stelde direct na haar aanstelling de Van Gogh collectie voor het eerst in decennia weer centraal.<sup>42</sup> Ook nam zij zich voor om 'goeie publiekstrekkingen van hoge kwaliteit' te gaan organiseren.<sup>43</sup>

### *2.3 Publieksbereik*

Het KMM maakte al vanaf 2006 gebruik van doelgroepenanalyse.<sup>44</sup> De beoogde doelgroepen zijn echter in de meest recente beleidsplannen, die voor 2013 tot 2016, veranderd. Doelgroepen werden in het beleidsplan van 2008-2012 nog ingedeeld in drie categorieën: Primaire groepen, groepen die het museum wilde vergroten en verbreden, secundaire groepen, die al voldoende naar het museum kwamen, en tertiaire groepen, die werden aangemerkt als 'minder kansrijk'.<sup>45</sup> Anno 2012 werden sommige van deze tertiaire groepen echter wel aangemerkt als directe doelgroepen van het museum.<sup>46</sup> Hieronder waren bijvoorbeeld de senioren, die in 2007 nog onder de noemer '70-plussers en minder validen' werden beschouwd als een groep die voor het museum minder gemakkelijk aan te spreken zou zijn. Ook gezinnen met jonge kinderen werden in 2007 nog gezien als een voor het museum moeilijk te bereiken groep, net als HBO-studenten. In 2012 werden deze groepen niet alleen gezien als primaire doelgroepen, maar werden er ook middelen ingezet om de groei van deze groepen te stimuleren. Een voorbeeld hiervan is de MuseumPlusBus, een samenwerkingsverband met andere musea waarbij groepen senioren uit verzorgingstehuizen opgehaald worden met een bus en getrakteerd werden op een dagje museum.<sup>47</sup>

Ook op het gebied van tentoonstellingsactiviteit heeft het museum zich de laatste jaren ontwikkeld. Waar oud-directeur Van Straaten in 2009 nog uitlegde dat het organiseren van een zogenaamde 'blockbuster', een grote populariserende tentoonstelling die veel publiek trekt, te duur was op het gebied van publiciteit, is het direct de intentie van huidig directeur Pelsers geweest om dit soort tentoonstellingen neer te zetten.<sup>48</sup> In het meest recente beleidsplan wordt dan ook de wens uitgesproken om, naast het eerder al sinds 1973 gebruikelijke minimum van vier tentoonstellingen per jaar, een keer per drie jaar een grote tentoonstelling voor een breed publiek

te maken.<sup>49</sup> Voor de betreffende periode wordt dit voornemen ingevuld met een tentoonstelling over Seurat (2014) en twee over Van Gogh (2012/2013 en 2015). Deze invulling lijkt te stroken met een nieuw genoemde doelgroep van het museum, 'Fans van bepaalde kunstenaars, vertegenwoordigd in de collectie'.<sup>50</sup>

Het educatieve beleid van het KMM lijkt al sinds het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw in de lift te zitten. In 2002 werd in het beleidsplan voor 2003 tot 2008 nog opgemerkt dat er nog veel te verbeteren viel aan het educatieve beleid, voornamelijk bij het leveren van achtergrondinformatie gericht op doelgroepen als schoolgaande jeugd.<sup>51</sup> Er wordt dan al gesignaleerd dat de naoorlogse visie dat kunst zonder tussenkomst of toelichting aan het publiek moet worden gepresenteerd niet meer volstaat en er wordt een aanzet gegeven tot een ontwikkeling van een concreet educatiebeleid. Vanaf 2012 lijkt dit beleid te zijn doorgezet, met speciale lespakketten en programma's en samenwerking met scholen en andere educatieve instellingen.<sup>52</sup>

Wat betreft het verwerven van publiciteit blijft het KMM de voorkeur geven aan 'free publicity', het genereren van media-aandacht door het verstrekken van nieuwswaardige informatie.<sup>53</sup> Het museum heeft in 2010 daarom nog een klein budget voor marketing- en communicatieactiviteiten en een geringe personele bezetting.<sup>54</sup> De opkomst van bepaalde nieuwe media maakt het echter wel mogelijk om een nieuw soort publiciteit aan te boren, en het KMM is dan ook vanaf 2011 actief op sociale media en ontwikkelt een doelbewust beleid voor publieksbinding door gebruik van sites als Twitter, YouTube, Facebook en FourSquare.<sup>55</sup> Het museum zet de sociale media in voor inzicht in en verjonging van zijn publiek, profilering, het verspreiden van nieuws en het op lange termijn verhogen van zijn bezoekersaantal. Ook noemenswaardig op het gebied van het gebruik van sociale media is de ontwikkeling door het KMM van een nieuw tentoonstellingsconcept onder de noemer 'Expose', waarbij bezoekers online kunnen stemmen op hun favoriete kunstwerken, waarna op basis van de uitslag van deze stemming een tentoonstelling wordt samen gesteld.<sup>56</sup>

#### *2.4 Cultureel ondernemerschap*

Het KMM geeft in de beleidsplannen voor de periodes 2003-2008 en 2008-2012 nog duidelijk een visie op het commerciële aspect van musea. Het museum koos een middenweg tussen vrije markt en culturele autonomie, en zag zichzelf graag als economisch efficiënt en klantgericht, maar uit duidelijk dat het vanwege de publieke taak niet commercieel mag zijn een geen risico's kan nemen met een collectie en gebouwen die strikt gezien publiek goed zijn.<sup>57</sup> Deze risicobeperking wordt in 2010 door een visitatiecommissie als licht problematisch aangeduid, omdat dit zou kunnen leiden tot verlies van dynamiek omdat het spanningsveld tussen de hedendaagse kunst en de bezoekers vermeden wordt.<sup>58</sup> Het KMM zag zijn reputatie en de status van zijn collectie als prominent, maar de omvang van zijn organisatie en financiële armslag als marginaal. Dit leverde volgens het KMM echter wel een wisselwerking op die tot creativiteit dwong.<sup>59</sup>

Het museum is voor een groot deel van zijn activiteiten, waaronder tentoonstellingen, publicaties, aankopen, educatie en PR en marketing afhankelijk van fondsen.<sup>60</sup> De opbrengst van de entrees en de resterende subsidie van de rijksoverheid dekt slechts het behoud en beheer en

een minimum van de publiekstaken. Het museum heeft dus erg veel baat heeft bij een constante inkomst uit sponsoring, bruikleenvergoeding, projectsubsidies en commerciële activiteiten, maar dit is moeilijk te verwezenlijken. Een partij waar wel een langdurige samenwerking mee is op het gebied van sponsoring is de BankGiro Loterij, die tot op heden veel van de collectieverwerving van het museum financiert.<sup>61</sup> Verder worden er over de periode van 2011 tot nu diverse schenkingen en legaten gedaan. Ten behoeve van de verwerving van meer fondsen is in 2011 door het museum ook een speciaal sponsorbeleid ontwikkeld, waardoor het museum zich vooral gaat richten op support uit de regio.<sup>62</sup>

Samenwerking met andere instellingen en partijen is dus belangrijk voor het KMM, en op dit gebied wordt veel ondernomen. Zo wordt onder ander met de gemeente Ede een nauwe band opgebouwd.<sup>63</sup> Ook met andere musea wordt samengewerkt om aspecten uit te kunnen lichten in tentoonstellingen die op eigen kennis en menskracht niet te verwezenlijken zijn. Een problematischere samenwerking is er met Park de Hoge Veluwe.<sup>64</sup> Omdat het museum ingebed ligt in dit park moeten bezoekers het park in en dus ook entree betalen, wat een extra drempel opwerpt voor de toch al relatief moeilijk bereikbare locatie van het museum.

Het personeelsbestand van het KMM bestaat in de basis uit twee afdelingen: Collectie en presentatie en bedrijfsvoering. Het museum werkt niet met vrijwilligers maar wel met veel flexibele krachten op projectbasis. Zelf ziet het museum dat als inspirerend en kennis verbredend maar de visitatiecommissie waarschuwt het KMM dat dit negatieve invloed kan hebben op de continuïteit.<sup>65</sup> Ook signaleert deze commissie in 2010 al dat de afdeling collectie en presentatie vanwege een minimale personele bezetting niet zo goed op orde was als de bedrijfsvoering. Het laatst vastgestelde personeelsbeleid stamt uit 2007 en in dat jaar werd ook de beslissing genomen om tot 2012 te verminderen met maximaal 10 formatieplaatsen, door natuurlijk verloop.<sup>66</sup> In het beleidsplan voor 2013 tot 2016 is te lezen dat het personeel met nog eens 15% verminderd wordt.<sup>67</sup> Het KMM geeft hier wel aan dat hiermee het absolute minimum bereikt is. Vanaf 2013 moest echter wel een deel van de personeelskosten uit minder structurele inkomsten dan subsidie worden gehaald. Ook zet het museum voor het opvangen van de bezuinigingen sterk in op grote tentoonstellingen uit de eigen collectie in het buitenland, tegen bruikleenvergoedingen.

Ten slotte heeft het museum zijn entreprijzen verhoogd en nader gedifferentieerd. Waar eerst nog kinderen tot twaalf jaar het museum gratis konden betreden zijn dit nu kinderen tot vijf jaar.<sup>68</sup> Studenten, scholieren en houders van verschillende passen betalen echter wel een gereduceerde prijs of mogen gratis naar binnen. Verder heeft het museum zich in 2012 ook aangesloten bij de museumjaarkaart.

## *2.5 Wetenschappelijke functie*

Het KMM werd in 2011 niet aangewezen als kerninstelling en wordt daarom niet langer door de rijksoverheid ondersteund in zijn wetenschappelijke functie. Het museum geeft aan wel de wetenschappelijke ambitie te behouden die volgens hem passend is bij zijn internationale statuus.<sup>69</sup> Echter, zoals ook geconstateerd door de visitatiecommissie van 2010, wordt dit sterk bemoeilijkt door een minimale personeelsbezetting.<sup>70</sup> Er is slechts sprake van één conservator en één

wetenschappelijk medewerker. Deze situatie bestond dus al voor de bezuinigingen en invoering van de eigen inkomstennorm. Nadat de rijksoverheid vanaf 2011 echter voor geen enkele financiële dekking van het wetenschappelijk onderzoek van het museum meer garant stond werd het onmogelijk om meer structurele gelden hiervoor vrij te maken.<sup>71</sup> Het museum is hierom afhankelijk van de markt voor eventuele financiering, en probeert subsidies en fondsen aan te spreken op projectbasis. Ook wordt op deze ontwikkeling ingespeeld door samenwerking met andere musea en wetenschappelijke instituten en het aantrekken van externe onderzoekers, zoals in 2006 al gebeurde voor biografisch onderzoek naar Helene Kröller-Müller.<sup>72</sup> Het onderzoek wordt toegespitst op de kunsthistorische en materiele aspecten van de collectie. Ook voor dit laatste natuurwetenschappelijke aspect wordt getracht externe wetenschappers aan te trekken. Hoewel het KMM dus creatief naar oplossingen zoekt om de kwaliteit van zijn wetenschappelijk onderzoek naar eenzelfde niveau als het collectiebeheer en de operationele aspecten te brengen worden deze pogingen onder druk gezet door het wegvallen van een structurele financiële financiering door de maatregelen die door de rijksoverheid in 2010 genomen werden.

## 2.6 Conclusie

Het KMM lijkt na de invoering van het nieuwe beleid van Zijlstra zich wel degelijk op een breder publiek te zijn gaan richten. Het museum begon echter al eerder met een poging het geïnteresseerde publiek beter in te lichten over zijn collectie, dit beleid is dan ook niet veranderd na 2011 maar heeft zich slechts verder ontwikkeld. Wel blijft het KMM hier beperkte middelen voor hebben, en worden deze niet bepaald verruimd door de korting op de overheidsinkomsten van het museum.

Hoewel het KMM onder directeur Van Straaten een duidelijk signaal gaf zijn taak als museum niet volledig te zien rijmen met commercie, is het museum daar na de cultuurbezuinigingen wel meer op aan geweest. Na 2011 ontwikkelde het museum dan ook een sponsorbeleid en gaat het intensievere samenwerkingen aan met zowel collega-musea als educatieve instellingen en fondsen. Desondanks staat de bekostiging van het personeel van het KMM sinds 2011 sterk onder druk en moet de financiering uit minder structurele inkomsten zien te worden gehaald, waaronder de bruikleenvergoedingen van andere musea. Ook gaan de entreegelden omhoog. Het museum is dus wel degelijk gedwongen cultureel ondernemender te worden, maar dit gaat ook ten koste van het personeel en de toegankelijkheid.

De beperking van het personeelsbestand heeft ook direct invloed op de uitvoering van de wetenschappelijke functie van het museum. Het KMM heeft veel ambitie om kwalitatief en kwantitatief hoog onderzoek te doen maar kan dit vanwege de huidige financiële situatie niet meer constant garanderen.

Geconcludeerd kan worden dat het KMM zich sinds 2011 inderdaad meer is gaan toespitsen op het aanspreken van een breder publiek, maar dat de financiering van veel museale taken, waaronder de onderzoekstaak, wel moet worden verworven uit onzekere financieringsbronnen. Dit betekent een bemoeilijking voor de continuïteit van de kwaliteit van deze taken.

## 2.7 Noten

- 
- <sup>31</sup> Kröller-Müller Museum, *Jaarverslag 2010*, Otterlo 2011, p. 27.
- <sup>32</sup> Kröller-Müller Museum 2011 (zie noot 31), p. 4.
- <sup>33</sup> Zijlstra 2011 (zie noot 1), p. 22.
- <sup>34</sup> Visitatiecommissie Kröller-Müller Museum, *Visitatierapport Kröller-Müller Museum*, 2010, pp. 17-18.
- <sup>35</sup> E.J. van Straaten, *Verlangen naar volmaaktheid. 21 jaar verzamelen door het Kröller Müller museum*, Otterlo 2012, p. 29.
- <sup>36</sup> Van Straaten 2012 (zie noot 35), pp. 17-18.
- <sup>37</sup> E.M. Hammacher, 'Museumherinneringen aan de depressies en opklaringen na de donkere bezettingsjaren' in: R.W.D. Oxenaar, *Kröller-Müller. Honderd jaar bouwen en verzamelen*, Haarlem 1988, pp. 10-11.
- <sup>38</sup> Micky Piller, 'Kröller-Müller-museum. De Toekomst voortgezet', *Financieel dagblad* 23 augustus 1994 p. 9.
- <sup>39</sup> Piller 1994 (zie noot 38).
- <sup>40</sup> Dirk Limburg, 'Directeur Evert van Straaten van het Kröller-Müller Museum wil uitbreiden en moet inkrimpen. "Andere musea komen hun van Goghs bij ons lenen"', *NRC Handelsblad* 9 januari 2009.
- <sup>41</sup> Manus Brinkman, *De verzelfstandig. Waarom en hoe rijksmusea zelfstandiger werden*, Chiangmai 2012, pp. 4-11.
- <sup>42</sup> Gijstbert van der Wal, 'Vincent is back in het Kröller-Müller', *NRC Handelsblad* 13 en 14 december 2012.
- <sup>43</sup> Birgit Donker, 'Lisette Pelsers nieuwe directeur Kröller-Müller Museum', *NRC Handelsblad* 12 december 2011.
- <sup>44</sup> Kröller-Müller Museum, *Het beleid van het Kröller-Müller Museum 2008-2012*, Otterlo 2007, p. 4.
- <sup>45</sup> Kröller-Müller Museum 2007 (zie noot 44), p. 30.
- <sup>46</sup> Kröller-Müller Museum, *Activiteitenplan bij subsidie-aanvraag 2013-2016*, Otterlo 2012, p. 5.
- <sup>47</sup> Kröller-Müller Museum 2012 (zie noot 46), p. 6.
- <sup>48</sup> Zie:
- Limburg 2009 (zie noot 40).
  - Donker 2011 (zie noot 43).
- <sup>49</sup> Kröller-Müller Museum 2012 (zie noot 46), p. 3.
- <sup>50</sup> Kröller-Müller Museum 2012 (zie noot 46), p. 5.
- <sup>51</sup> Kröller-Müller Museum, *Het beleid van het Kröller-Müller Museum 2003-2008*, Otterlo 2003, p. 11.
- <sup>52</sup> Kröller-Müller Museum 2012 (zie noot 46), p. 20.
- <sup>53</sup> Kröller-Müller Museum 2007 (zie noot 44), p.
- <sup>54</sup> Visitatiecommissie Kröller-Müller Museum 2010 (zie noot 34), p. 13.
- <sup>55</sup> Kröller-Müller Museum 2007 (zie noot 44), p. 32.
- <sup>56</sup> Elvira Visser, *Kies uw kunst en exposeer!. Onderzoek naar de interactieve tentoonstelling Expose van het Kröller-Müller Museum*, Nijmegen 2012.
- <sup>57</sup> Zie:
- Kröller-Müller Museum 2003 (zie noot 51), pp. 10-11.
  - Kröller-Müller Museum 2007 (zie noot 44), pp. 26-27.
- <sup>58</sup> Visitatiecommissie Kröller-Müller Museum 2010 (zie noot 8), p. 20.
- <sup>59</sup> Kröller-Müller Museum 2007 (zie noot 44), p. 11.
- <sup>60</sup> E.J. van Straaten, 'Voorwoord', in: Kröller-Müller Museum, *Jaarverslag 2011*, Otterlo 2012, p. 6.
- <sup>61</sup> Zie o.a.:
- Kröller-Müller Museum, *Jaarverslag 2012*, Otterlo 2013, p. 12.
  - Kröller-Müller Museum, *Jaarverslag 2013*, Otterlo 2014, p. 12.
- <sup>62</sup> Kröller-Müller Museum 2012 (zie noot 61), p. 11.
- <sup>63</sup> Kröller-Müller Museum 2012 (zie noot 61), p. 10.
- <sup>64</sup> Visitatiecommissie Kröller-Müller Museum 2010 (zie noot 34), p. 4.
- <sup>65</sup> Visitatiecommissie Kröller-Müller Museum 2010 (zie noot 34), p. 20.
- <sup>66</sup> Van Straaten 2012 (zie noot 35), p. 5.
- <sup>67</sup> Kröller-Müller Museum 2012 (zie noot 46), p. 10.
- <sup>68</sup> Kröller-Müller Museum 2012 (zie noot 46), p. 15.



---

<sup>69</sup> Kröller-Müller Museum 2012 (zie noot 46), p. 10.

<sup>70</sup> Visitatiecommissie Kröller-Müller Museum 2010 (zie noot 34), pp. 17-18.

<sup>71</sup> Kröller-Müller Museum 2012 (zie noot 46), p. 10.

<sup>72</sup> Kröller-Müller Museum 2011 (zie noot 31), p. 4.

### Hoofdstuk 3

## Museum Catharijneconvent

### 3.1 Inleiding

Museum Catharijneconvent (hierna te noemen MCC) is een museum voor christelijke kunst en cultuurgeschiedenis gevestigd in Utrecht. Hoewel de inkomsten van dit museum in 2009 al 20% van het totale jaarbudget bedroegen was de entreeopbrengst gecombineerd met de subsidie die het museum kreeg toen al niet toereikend voor de exploitatie van het museum.<sup>73</sup> Als gevolg van de bezuinigingen krimpt de exploitatiefinanciering nog eens 8,5%, en moet MCC dus zijn best doen om meer inkomsten te gaan verwerven.<sup>74</sup>

In het onderstaand stuk wordt ten eerste een kort overzicht van de geschiedenis van MCC gegeven. Vervolgens wordt gekeken naar de ontwikkelingen in het publieksbereik van MCC; welke doelgroepen heeft het museum voor ogen en met welke middelen wordt getracht deze doelgroepen aan te spreken? Ten derde wordt gekeken of en hoe het museum onder verhoogde financieringsdruk zich heeft ontwikkeld in cultureel ondernemerschap. Als laatste zal gekeken worden naar hoe de wetenschappelijke functie van MCC, die financieel ondersteund wordt door het ministerie van OCW, zich in verhouding tot deze twee andere functies staande heeft gehouden.

### 3.2 Geschiedenis en achtergrond

MCC is gevestigd in een gebouw met een rijke historie in het centrum van Utrecht. Het pand werd in de 15<sup>e</sup> eeuw gebouwd als klooster van de Karmelieter orde en heeft sindsdien verschillende functies gehad, waaronder respectievelijk hospitaal, stads- en academisch ziekenhuis, kazerne en gymnastiekzaal.<sup>75</sup> Vanaf 1926 verkreeg het gebouw voor het eerst een museale functie, met de vestiging van het Brandweermuseum in de kloostergangen. In 1934 kwam hier op de bovenverdieping van het hoofdgebouw een dependance van het Aartsbisschoppelijk Museum bij, waarvan de collectie later de basis van MCC zou gaan vormen.<sup>76</sup>

MCC werd na een restauratie van het pand in 1997 geopend als Rijksmuseum het Catharijneconvent. De collectie van het museum was ontstaan toen in 1971 de collecties van drie kerkelijke musea bijeen werden gevoegd. Dit waren de collecties van het Aartsbisschoppelijk Museum, het Bisschoppelijk Museum Haarlem en het Oud-Katholiek Museum.<sup>77</sup> Ter beheer van deze collectie werd in 1971 de Stichting het Catharijneconvent opgericht. Hoewel deze musea alle drie een katholieke grondslag hadden vond de rijksoverheid, die de gehele collectie in permanent bruikleen kreeg, dat het protestantisme en de reformatie ook vertegenwoordigd moesten worden in het museum.<sup>78</sup> Daarom was in 1975 al de Stichting Protestantse Kerkelijke Kunst in het leven geroepen, en de vergaarde collectie van deze stichting vormde een supplement op de hoofdzakelijk katholieke collecties die in het Rijksmuseum het Catharijneconvent opgingen.

Na directeurschap van D.P.R.A. Bouvy tot 1981 en het aantreden van Henri Louis Marie Defoer in 1981 werd ook het Rijksmuseum het Catharijneconvent in 1995 verzelfstandigd, en kreeg

het zijn huidige naam.<sup>79</sup> In 2001 trad Guus van den Hout aan als directeur en werd er in 2002 onder zijn bewind een grootschalige verbouwing en herinrichting van het museum geïnitieerd.<sup>80</sup> Reden hiervoor was enerzijds een maatschappelijke verandering: een aanzienlijk kleiner deel van de bevolking was vertrouwd met de Bijbelse verhalen dan in 1979 en de presentatie van het verhaal van de christelijke collectie moest dus worden geheroriënteerd. Anderzijds bleek het gebouw na 20 jaar ook niet meer aan veel technische eisen te voldoen, zoals klimaatbeheersing en beveiliging. De herinrichting van MCC werd in 2006 voltooid. In 2010 werd Guus van den Hout na negen jaar afgewisseld als directeur door Marieke van Schijndel, die daar een jaar eerder al was aangesteld als directeur bedrijfsvoering.<sup>81</sup>

### 3.3 Publieksbereik

MCC streeft in de beleidsperiode van 2013 tot 2016 naar structureel 90.000 bezoekers per jaar.<sup>82</sup> De beoogde samenstelling van die bezoekers heeft in de laatste vijf jaar een ontwikkeling doorgemaakt. Het museum is zich vanaf de verbouwing die in 2002 begon gaan heroriënteren op zijn plaats in de maatschappij, en laat hiermee de kleine doelgroep van inhoudelijk geïnteresseerden in het religieuze aspect van zijn collectie wat meer los.<sup>83</sup> Voor de nieuwe beleidsperiode zocht MCC naar verbreding van zijn publiek maar probeerde zich wel te blijven toespitsen op een aantal specifieke goed te bereiken doelgroepen.<sup>84</sup> Ten behoeve hiervan streefde het museum dan ook naar een structuralisering van marktonderzoek, waar drie groepen uit naar voren kwamen. Vastgesteld werd dat de meest belangrijke bezoekersgroep van MCC personen van 55 plus zijn, voornamelijk vrouwen met veel vrije tijd die een hoge kwaliteit verwachten. Naar verwachting groeit deze groep nog door in verband met de vergrijzing. Een tweede groep waar MCC zich op wil richten zijn kinderen in schoolverband en gezinsverband. Via deze groep hoopt het museum ook ouders te bereiken, wat gunstig uitpakt omdat personen in de leeftijdscategorie 20 tot 40 anderzijds moeilijk bereikbaar worden geacht. Een derde groep blijft professioneel betrokkenen bij het religieus erfgoed, zowel uit de kerkelijke als wetenschappelijke hoek. Een groep waar het museum zich bewust niet op richt is toeristen, het MCC acht het toerisme in Utrecht daar te beperkt voor.

MCC ziet tentoonstellingen als zijn kernproduct, waarmee veel nieuwe bezoekers kunnen worden aangesproken.<sup>85</sup> Vanaf 2009 is het museum begonnen met een duidelijk marketingconcept te verbinden aan eenmalige tentoonstellingen.<sup>86</sup> Er wordt steeds meer gekozen om tentoonstellingen te verbinden met een maatschappelijk thema dat de beoogde doelgroepen aanspreekt en educatief kan werken. Ook worden naast de tentoonstellingen ondersteunende activiteiten georganiseerd, zoals lezingen en workshops. Zowel bij de visitatie in 2009 als die in 2012 was de commissie van mening dat er bij de activiteiten echter meer oog moest zijn voor een kosten-batenanalyse en winstgevendheid, MCC hanteert als standaard dat de activiteiten minstens kostendekkend moeten zijn.<sup>87</sup> MCC vindt echter dat het verdienmodel zit in de maatschappelijke relevantie van de activiteiten en de daardoor verhoogde kans om fondsen aan te boren.

Educatie is voornamelijk in schoolverband een speerpunt van het beleid van MCC. Hiervoor ziet het museum de samenwerking met scholen als cruciaal, en wordt in dit verband lesstof

ontwikkeld die aansluit bij het onderwijskanon.<sup>88</sup> MCC is zich er ook van bewust dat met groepsbezoeken in schoolverband ook een groeiend aantal allochtone, vaak islamitische leerlingen mee komen, waar bij het communiceren van het christelijk erfgoed op in gespeeld moet worden.

Hoewel voor de oudere doelgroep van MCC de traditionele communicatiemiddelen veelal volstaan is het museum zich in de afgelopen periode ook gaan toeleggen op het gebruik van digitale en sociale media.<sup>89</sup> Sinds 2010 is de collectie online op de website beschikbaar en een jaar later werd het museum ook actief op verschillende sociale netwerken, waarmee het museum zowel nieuwe formats hoopt te kunnen testen als zijn imago te versterken.<sup>90</sup>

Verder geeft ook MCC een voorkeur aan 'free publicity' door mediakanalen en stelt zich ten doel vanaf 2013 drie structurele nationale mediapartners aan zich te binden.<sup>91</sup> Bij de promotie van het museum blijven de tentoonstellingen de kern vormen, 20% van het budget van een tentoonstelling is dan ook voor marketingdoeleinden bestemd.<sup>92</sup> De visitatiecommissie die het museum in 2012 bezocht heeft wel als opmerking dat MCC nog niet heel helder is in het meten van het bereik van zijn promotie.<sup>93</sup> Ook is het volgens de commissie een weggegooide kans dat het museum niet inzet op het bereik van toeristen, die nu maar 5% van de bezoekers uitmaken, terwijl dat volgens de commissie wel haalbaar is. MCC is in het bezit van een grote collectie middeleeuwse voorwerpen die in samenwerking met Toerisme Utrecht volgens de commissie een substantiële groep toeristen zou kunnen aantrekken.

### *3.4 Cultureel Ondernemerschap*

MCC wil winstgevendheid zich niet ten doel stelen. Het museum heeft echter geen financieel weerstandsvermogen en heeft in 2012 nog een negatieve algemene reserve.<sup>94</sup> Om echt ondernemend te kunnen zijn moet MCC een grotere financiële buffer opbouwen. Dit wil het museum bereiken door zijn eigen inkomsten te verhogen, die afhankelijk zijn van presentaties en educatieve activiteiten. De visitatiecommissie van 2012 waarschuwde echter dat dit een onzeker verdienmodel is, en bleef van mening dat commercieel beleid voeren kan zonder de museale missie te compromitteren.<sup>95</sup> MCC ziet zijn kansen echter liggen bij zijn unieke en onderscheidende karakter en het verstevigen van de verbinding met de samenleving.

Het museum stelt zichzelf ook ten doel via deze verbinding nieuwe financieringsfondsen van niet culturele aard aan te boren.<sup>96</sup> Hierbij wordt gedacht aan religieuze fondsen, het in 2011 opgerichte Fonds Museum Catharijneconvent voor schenkingen van particulieren, de Vereniging Vrienden van het Catharijneconvent en een nog te binden kring van bedrijven. Bij deze laatste groep richt het museum zich vooral op ondernemingen die zich inhoudelijk verbonden aan het religieuze erfgoed van MCC, veel grotere bedrijven willen zich namelijk niet aan een christelijk museum verbinden. Ook is de museumwinkel naar de entreekant van het gebouw verplaatst om deze beter uit te kunnen baten.<sup>97</sup> Over de museumkaartjes werd verder een verhoging van €0,50 gepland, en er werd voor twee tentoonstellingen per jaar een toeslag van €2,50 gerekend.

Het personeelsbestand van MCC heeft zich op turbulente wijze ontwikkeld. Waar het museum eerst nog met een schil flexibel personeel rondom de vaste staf werkte is deze na de bezuinigingen volledig afgestoten en is het personeelsbestand teruggebracht tot een minimum.<sup>98</sup>

Het museum wenst de staf over lange termijn wel weer op te bouwen door projectsubsidie, en slaagt hier op een uitzonderlijke wijze in: in 2011 werd door een particulier, J.G. van Oord Jzn., een donatie gedaan voor het aanstellen voor een conservator protestantisme.<sup>99</sup> In 2014 volgt er nog eens het eerste 'endowed educatorship' van Nederland, historica Anite Haverkamp kan door een donatie van een familie voor een periode van minstens drie jaar worden aangesteld als educator bij het programma 'Feest! Weet wat je viert'.<sup>100</sup> Ook is het museum vanaf 2010 gestart met de werving van vrijwilligers en is het zijn doelstelling om in 2016 45 vaste vrijwilligers te hebben aangesteld.<sup>101</sup>

### *3.5 Wetenschappelijke functie*

MCC heeft van de drie besproken musea de unieke positie dat het museum is aangewezen als wetenschappelijke kerninstelling.<sup>102</sup> Hierdoor werd na de cultuurbezuinigingen de wetenschappelijke functie van het museum financieel ondersteund door de rijksoverheid. Het museum ontving zelfs additionele bedragen voor het inventariseren en waarderen van religieus erfgoed in samenwerking met de Stichting Kerkelijk Kunstbezit. Voor deze taak kon het museum dan ook een nieuwe afdeling inrichten van 4 fte.<sup>103</sup> MCC ziet zijn taak in het onderzoek op het snijvlak liggen van religiewetenschappen, kunstgeschiedenis en geschiedenis en koppelt het onderzoek aan de objecten in de eigen collectie. In de periode tot 2016 wil het museum zich richten op de samenstelling van bestandscatalogi van de collecties religieus textiel, handschriften en oude drukken. Het museum heeft tevens een planning over de langere termijn gemaakt voor zijn wetenschappelijk programma. Op het gebied van personeel beschikt het MCC echter nog steeds over beperkte middelen, hoewel de aanstelling van de educator protestantisme op basis van een gift wel wat verruiming brengt. Om dit op te vangen wordt er gebruik gemaakt van wetenschappelijke netwerken en is er veel samenwerking met universiteiten. Stagiaires en masterstudenten doen bijvoorbeeld materiaalonderzoek. MCC weet zich dus op bepaalde onderzoeksgebieden meer te ontwikkelen door zijn functie als kerninstelling maar moet op gebied van eigen onderzoek nog steeds behelpen.

### *3.6 Conclusie*

De positie van het MCC ten overstaan van zijn bezoekers is mede sterk afhankelijk van de religieuze inslag van de collectie van het museum. Door ontkerkelijking heeft het museum zijn strategie op het gebied van publieksbereik meer dan een decennium geleden al moeten aanpassen. Wel is het museum zich meer gaan richten op educatie en de jongere doelgroepen, die MCC ook via sociale media tracht aan te spreken.

Ook het MCC ziet zichzelf niet als puur commercieel ondernemer, maar zet meer in op maatschappelijke activiteiten waarvan fondsenwerving een bijkomstigheid is. Deze insteek lijkt zijn vruchten af te werpen in de vorm van de twee personeelsleden die het museum door externe financiering heeft weten te verwerven.

Desalniettemin beschikt het museum niet over een ruim personeelbestand, hoewel de

toekenning van de rijksoverheid voor zijn wetenschappelijke taak op onderzoeksgebied hier uitkomst biedt. Het extra aangesteld personeel met deze overheidsfinanciering was echter wel bestemd voor een specifieke en additionele taak, waardoor het voor MCC alsnog noodzakelijk is veel van zijn onderzoek in samenwerking met universiteiten en andere wetenschappelijke partners uit te voeren.

In het geval van MCC is dus vast te stellen dat een op eigen wijze grotere inzet op fondsenwerving die tot een aantal unieke aanstellingen heeft geleid de wetenschappelijke taak van het museum vergemakkelijkt. Overheidsgelden die het museum ontvangt vanwege zijn status als kerninstelling helpen hier ook bij maar zijn niet voldoende om de volledige druk van het museum af te halen.

### 3.7 Noten

---

<sup>73</sup> Visitatiecommissie Museum Catharijneconvent, *Visitatierapport Museum Catharijneconvent*, 2009, p. 12.

<sup>74</sup> Museum Catharijneconvent, *Beleidsplan 2013-2016 Museum Catharijneconvent*, Utrecht 2012, p. 3.

<sup>75</sup> Tarq Hoekstra en Casper Staal, *Catharijneconvent van klooster tot museum*, Utrecht 2006, pp. 25-73.

<sup>76</sup> Hoekstra en Staal 2006 (zie noot 75), p. 71.

<sup>77</sup> Rijksmuseum het Catharijneconvent, *Rijksmuseum het Catharijneconvent*, Utrecht 1983, pp. 7-31.

<sup>78</sup> Rijksmuseum het Catharijneconvent 1983 (zie noot 77), pp. 28-31.

<sup>79</sup> Hoekstra en Staal 2006 (zie noot 75), p. 73.

<sup>80</sup> Hoekstra en Staal 2006 (zie noot 75), pp. 80-84.

<sup>81</sup> Museum Catharijneconvent, *Jaarverslag 2010*, Utrecht 2011, p. 4.

<sup>82</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), p. 12.

<sup>83</sup> Visitatiecommissie Museum Catharijneconvent, *Visitatierapport Museum Catharijneconvent*, 2009, p. 11.

<sup>84</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), pp. 13-14.

<sup>85</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), p. 21.

<sup>86</sup> Visitatiecommissie Museum Catharijneconvent 2009 (zie noot 73), p. 11.

<sup>87</sup> Visitatiecommissie Museum Catharijneconvent, *Visitatierapport Museum Catharijneconvent*, 2012, p. 8.

<sup>88</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), p. 15.

<sup>89</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), p. 21.

<sup>90</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), p. 22.

<sup>91</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), p. 21.

<sup>92</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), p. 13.

<sup>93</sup> Visitatiecommissie Museum Catharijneconvent 2012, p. 7.

<sup>94</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), p. 20.

<sup>95</sup> Visitatiecommissie Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 61), p. 9.

<sup>96</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), p. 19.

<sup>97</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), p. 22.

<sup>98</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), p. 20.

<sup>99</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), p. 19.

<sup>100</sup> Museum Catharijneconvent, Persbericht 'Eerste gesponsorde museum educator van Nederland', Utrecht 16 januari 2014.

<sup>101</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), p. 23.

<sup>102</sup> Zijlstra 2011 (zie noot), p. 22.

<sup>103</sup> Museum Catharijneconvent 2012 (zie noot 74), p. 17.

## Hoofdstuk 4

# Het Van Gogh Museum Amsterdam

### 4.1 Inleiding

Het Van Gogh Museum Amsterdam (hierna te noemen VGM) is een van de best bezochte musea van Nederland.<sup>104</sup> Ook heeft het museum een heel ander verdienmodel dan typisch voor Nederlandse musea, en steunt het al sinds zijn oprichting in 1973 op een mix van private en publieke middelen.<sup>105</sup> De subsidie-inkomsten van het museum bedragen in 2011 dan ook maar gemiddeld 22% van de totale inkomsten en het VGM is dan ook relatief onafhankelijk van overheidsbijdrages.<sup>106</sup> Voor het VGM is het echter wel belangrijker de inkomsten uit entreegelden en commerciële middelen op peil te houden.

Na een korte bespreking van de geschiedenis van het VGM wordt gekeken welke doelgroepen het museum aanspreekt en hoe het deze behoudt. Vervolgens zal worden gekeken hoe het VGM cultureel ondernemerschap inzet voor het verhogen van zijn eigen inkomsten. Als laatste volgt een paragraaf over of en hoe het museum zich inzet voor het uitvoeren van zijn wetenschappelijke functie.

### 4.2 Geschiedenis en achtergrond

Het VGM werd in 1973 geopend om de collectie van de familie van Gogh te huizen, bestaande uit vele van de schilderijen en geschriften van Vincent van Gogh en het door hem en zijn broer Theo verzamelde werk van tijdgenoten. De oprichting van het museum kwam tegemoet aan de wens van Ir van Gogh, de neef van Vincent van Gogh, om de collectie open te stellen aan het publiek.<sup>107</sup> Rond 1960 voerde hij hiertoe onderhandelingen over met het Ministerie van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen, waarbij in 1962 tot een akkoord werd gekomen dat de collectie zou worden overgedragen aan de nieuw opgerichte Vincent van Gogh stichting en het ministerie de bouw van een speciaal museum zou bekostigen.

De eerste directeur van het museum, Emile Meijer, wist meteen een zeer breed en afwisselend publiek aan te spreken door het organiseren van verschillende activiteiten, niet alleen op het gebied van kunst maar ook op het gebied van muziek, theater, dichtkunst en fotografie.<sup>108</sup> Hij kwam hiermee tegemoet aan de wens van Ir van Gogh dat het museum een levendige plek zou worden met een dynamische collectie. Begin jaren tachtig werd echter een andere richting ingeslagen door de nieuwe directeur Johannes van der Wolk. Van der Wolk koos voor een meer kunsthistorisch georiënteerde koers en ontwikkelde het VGM in een instelling gespecialiseerd in late 19<sup>e</sup>-eeuwse kunst, in het bijzonder uiteraard de kunst van Van Gogh en zijn directe kringen.<sup>109</sup> Ronald de Leeuw, die in 1986 aantrad als directeur, verbreedde de focus van het museum vervolgens naar de gehele tweede helft van de negentiende eeuw in een internationaal perspectief.<sup>110</sup> Onder zijn bewind werd het museum, dat bij zijn aantreden voornamelijk toeristen aantrok, publieksvriendelijker en vond er een grote reeks tentoonstellingen plaats die ook veel

binnenlands publiek wist te trekken. Na het aantreden van De Leeuw nam het museumbezoek jaarlijks met gemiddeld 50.000 bezoekers toe.<sup>111</sup> Het VGM financierde zijn aankopen toen al vooral op basis van de opbrengsten van de museumwinkel en schenkingen van particulieren.<sup>112</sup> In 1990 werd het VGM ook beheerder van de Mesdag Collectie in Den Haag.<sup>113</sup> Hierna volgde in 1994 ook voor het VGM verzelfstandiging.<sup>114</sup>

In 1996 trad de Britse John Leighton aan als directeur, die vanwege het brede verzamelbeleid van De Leeuw een brede collectie kon blijven presenteren die veel bezoekers trok.<sup>115</sup> In 2006 werd Leighton opgevolgd door de Duitse kunsthistoricus Axel Rüger, die tot dan toe conservator Nederlandse zeventiende- en achttiende-eeuwse schilderkunst was bij The National Gallery in Londen.<sup>116</sup> Rüger nam zich wegens het grote succes van het VGM voor de koers van het museum niet ingrijpend te gaan veranderen.<sup>117</sup>

#### *4.3 Publieksbereik*

Het VGM spreekt een heel breed en groot publiek aan, naast zijn status als een van de best bezochte musea in Nederland heeft het een plek in de top 25 van best bezochte musea van de hele wereld.<sup>118</sup> Het bezoekersaantal ligt gemiddeld tussen de 1,4 en 1,6 miljoen bezoekers per jaar.<sup>119</sup> De wereldwijde faam van Vincent van Gogh maakt het museum voornamelijk populair bij toeristen, 80% van de bezoekers is dan ook afkomstig uit het buitenland.<sup>120</sup> Deze populariteit brengt dan ook een relatief grote drukte met zich mee, die door bezoekers vaak negatief wordt ervaren.<sup>121</sup> De originele doelstelling van het VGM was dan ook om dit bezoekersaantal niet te vergroten, na 2011 werd echter besloten dit toch wel te doen.<sup>122</sup> Er werden alternatieve manieren bedacht om de drukte op te vangen, zoals bezoekersspreiding door kaarten in de voorverkoop aan te bieden. Het VGM heeft zijn doelgroepen niet specifiek gedefinieerd, en streeft ernaar om hier de komende periode meer aandacht aan te besteden.<sup>123</sup> Vanuit het relatief zeer grote bezoekersaantal is doelgroepenbeleid ook niet heel noodzakelijk. Wel doet het museum zeer actief onderzoek naar de publiekservaring van zijn bezoekers, en heeft daarom zeer veel kennis over zijn bezoekers. Ook is het museum onderscheidend omdat het de bezoekers die niet in staat zijn het museum te bezoeken toch als doelgroep ziet.

Het VGM is op zichzelf een sterk merk en er is dan ook voldoende belangstelling van de wereldwijde pers, zoals ook benadrukt door de visitatiecommissie die het museum in 2012 bezocht.<sup>124</sup> Uit het publieksonderzoek van het museum blijkt dat men het VGM vooral ziet als laagdrempelig, populair, en artistiek en deze identiteit wil het museum dan ook sterker uit gaan dragen.<sup>125</sup> Vanwege de grote toeristische doelgroep wordt er door de Trade en Sales afdeling van het museum ook onderzoek gedaan naar de marketingkansen in het buitenland. Ook is de online aanwezigheid voor het museum erg belangrijk. Het VGM heeft dan ook vanaf 2012 een nieuwe web-strategie ontwikkelt en de website vernieuwd. Verder was het museum als een van de eerste musea al aanwezig op sociale media, en gebruikt het deze middelen om zich te profileren als internationaal kenniscentrum.

Het VGM streeft ernaar ook zijn tentoonstellingen en activiteiten grootschalig op te zetten ter bevestiging van de hoge status en kwaliteit van het museum.<sup>126</sup> Het museum wil graag



innovatief zijn en wisselt tentoonstellingen van bekendere kunstenaars af met tentoonstellingen van minder bekende kunstenaars. Zowel in de tijdelijke tentoonstelling als in de vaste opstelling is het doel van het museum de collectie maximaal te ontsluiten. Daarom kiest het museum er ook voor om veel objecten in de collectie ook rond te laten reizen en geeft het een hoog aantal bruiklenen uit. De nieuwe vaste opstelling die in 2014 werd ingericht is er zelfs ingesteld op flexibiliteit om een hoog aantal bruiklenen aan andere musea mogelijk te maken.<sup>127</sup> Het VGM benadrukt wel dat de collectie niet toereikend is om een dependance in het buitenland te openen, zoals veel collega-musea in de top 25 wel gedaan hebben.<sup>128</sup> Ook digitaal wordt de collectie ontsloten, en ook veel tentoonstellings- en onderzoeksprojecten zijn online te consulteren.

Vanaf 2011 startte het VGM met een overkoepelend educatief beleid.<sup>129</sup> Het VGM heeft een jong publiek met een gemiddelde leeftijd van 32 jaar, wat relatief aan andere Nederlandse musea erg laag is.<sup>130</sup> De afdeling educatie heeft als doelstelling kennis en informatie over Vincent Van Gogh te interpreteren voor een groot publiek. Het VGM heeft een grote verscheidenheid aan soorten bezoekersgroepen maar streeft sinds 2011 ernaar hun steeds meer op maat te bedienen. Het museum heeft veel gespecialiseerde pakketten in verschillende maten en niveaus, en wil vooral het educatie-materiaal gericht op primair en voortgezet onderwijs nog verder ontwikkelen.

#### *4.4 Cultureel ondernemerschap*

Het VGM had al voor de cultuurbezuinigingen een groot eigen inkomen, in 2008 bedroegen de subsidiegelden maar 19,7% van het budget.<sup>131</sup> Hiervoor is het museum echter wel zeer sterk afhankelijk van entreegeld, 50% van de inkomsten van het museum zijn hieruit afkomstig in 2012.<sup>132</sup> Daarom ziet het VGM het als noodzakelijk om in de komende periode nieuwe bedrijfsmodellen te ontwikkelen om zijn financiële positie te verstevigen, ook in verband met de hoge ambities die het VGM koestert.

In 2012 werd ook de organisatie structuur radicaal veranderd middels een zogenaamd Organisatie Ontwikkel Traject (OOT).<sup>133</sup> De organisatie van het museum is daardoor ingedeeld in de afdelingen Museale Zaken, Publiekszaken en Bedrijfsvoering. Het VGM ziet de nieuwe indeling als onderdeel van de professionalisering van zijn bedrijfsprocessen maar de visitatiecommissie van 2012 waarschuwde dat een dergelijke procedure het museum wel meer intern gericht maakte vanwege de inspanningen de eigen organisatie te verbeteren. Ook constateerde deze commissie dat processen bij het VGM vaak relatief langzaam lopen aangezien het museum perfectionistisch is ingesteld. Op het gebied van personeel beschikt het VGM in vergelijking met de andere twee musea over een ruim bestand maar relatief aan de internationale instellingen waar het museum zich aan meet wordt de bezetting aangemerkt als beperkt.<sup>134</sup> Het museum blijft dus proberen personeel te werven, maar loopt hier wel tegen het feit aan dat het niet kan concurreren met het bedrijfsleven wat betreft beloningsniveau. Hierom zoekt het VGM naar nieuwe manieren om zichzelf te profileren als goede werkgever.

In de jaren '90 was het VGM onder de Nederlandse musea koploper op het gebied van sponsorwerving maar de concurrentie is sindsdien sterk toegenomen.<sup>135</sup> Het museum heeft echter wel een sterke positie vanwege zijn bekendheid en collectie. Door het OOT kreeg de directie ook

meer ruimte om zich intensief met de werving van sponsors en fondsen bezig te houden. Zo is het museum vanaf 2012 gestart met het opzetten van een netwerk van bedrijven, 'The Van Gogh Museum Global Circle'.<sup>136</sup> Ook richtte het VGM een vriendenkring op, 'The Sunflower Collective'. Deze vriendenkring ziet het museum als een goede bron voor toekomstige fondsenverwerving, aankopen en grotere donaties. Tevens kunnen de 'vrienden' volgens het VGM optreden als ambassadeurs van het museum.

Het VGM heeft verder een relatief groot en divers internationaal netwerk met een druk bruikleenverkeer en veelvoudige samenwerkingsverbanden.<sup>137</sup> Een voorbeeld hiervan is 'Van Gogh Europe', een samenwerking met ruim 30 beheerders van erfgoed van Vincent Van Gogh in heel Europa, waarvan het VGM in 2012 een initiator was. Belangrijke museale partners zijn ook de andere culturele instellingen gevestigd aan het museumplein, waaronder het Rijksmuseum en het Stedelijk Museum. Vanaf 2013 zijn alle drie de musea weer volledig geopend, wat ten goede komt aan de samenwerking.

Het Rijksmuseum is ook betrokken in een van de commerciële ondernemingen van het VGM. De twee musea werken samen in het bedrijf PP10, dat de beveiliging van beide musea uitvoert.<sup>138</sup> Vanaf 2012 maakt ook het Stedelijk van deze beveiligingsdiensten gebruik. Tevens startte het VGM het bedrijf 'VGM Enterprises B.V.', dat speciaal voor het museum merchandise ontwikkelt. Verder ontwikkelde het museum in 2013 3D-reproducties van Van Gogh's meesterwerken die zowel in binnen- als buitenland verkocht werden. Vanaf 2014 startte het museum zelfs met een consultancy tak, 'Van Gogh Museum Consultancy', en zijn medewerkers in te huren voor advies over zaken op het gebied van kunst en kunsteducatie.<sup>139</sup> Deze onderneming ging het ministerie van OCW wat ver, en het ministerie waarschuwde dat het VGM zich niet te ver moest laten afleiden van zijn inhoudelijke taken. Ook Benno Tempel, directeur van het Haags Gemeentemuseum trok de keuze van het VGM om zijn kennis te vermarkten in twijfel. Hij stelt dat het in de museumwereld gebruikelijk is collega's gratis of tegen wederdienst te helpen en dat het vragen van geld voor advies mogelijk tot reputatieschade kan leiden.

#### *4.5 Wetenschappelijke functie*

Het Van Gogh Museum werd in 2011 niet aangewezen als een kerninstelling die een wetenschappelijke functie uit zou moeten voeren.<sup>140</sup> Dit verbaasde de visitatiecommissie in 2012, die onder de indruk was van het vermogen van VGM om zijn wetenschappelijk onderzoek te vertalen naar publieksactiviteiten.<sup>141</sup> Aangezien het museum de grootste collectie van het werk van Van Gogh ter wereld bezit, is het een autoriteit op het gebied van onderzoek naar deze schilder. Onderzoek naar deze collectie is dan ook naar eigen zeggen de spil van het wetenschappelijk beleid van het museum en ligt ook ten grondslag aan de tentoonstellingen en activiteiten van het museum.<sup>142</sup> Hierdoor slaagt het museum er volgens de visitatiecommissie ook goed in zijn onderzoeksresultaten te communiceren naar het publiek.<sup>143</sup> Het VGM ziet de wetenschappelijke publicaties ook als een manier om zijn imago als internationaal kennisinstituut verder te verstevigen.<sup>144</sup> Sinds 2005 kende het VGM een zelfstandige afdeling Onderzoek, die in 2011 opging in de afdeling Kunst, ondergebracht bij Museale Zaken. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het

verder uitbouwen van de museale kennisfunctie. Ook voelt het museum zich verantwoordelijk voor het opleiden van een nieuwe generatie Van Gogh kenners. Hoewel het museum dus niet meer financieel ondersteund wordt door de overheid in het uitvoeren van zijn wetenschappelijke functie, ziet het vanwege zijn gunstige financiële positie nog steeds kansen om een relatief ambitieus wetenschappelijk beleid uit te voeren.

#### 4.6 Conclusie

Het publiek van het VGM bestaat van oudsher voornamelijk uit toeristen, wat het beleid op publieksbereik ook een andere insteek geeft. Ook de grootte en de jonge gemiddelde leeftijd van het publiek geeft het museum een uitzonderingspositie, en er wordt dan ook minder dan bij de andere twee musea ingespeeld op specifieke doelgroepen. Wat betreft zaken als online aanwezigheid en marketing heeft het VGM zich voor 2011 al sterk ontwikkeld. Wel start het museum na de invoering van het nieuwe overheidsbeleid met een overkoepelend educatiebeleid en is zich hierin meer gaan richten op scholieren en andere specifieke doelgroepen.

Ook op het gebied van cultureel ondernemerschap heeft het VGM een uitzonderlijke positie. Het museum lijkt geen bezwaar te hebben tegen commercie en baat zelfs twee bedrijven uit die de merchandise en beveiliging van het museum verzorgen. Daar is in 2014 nog een consultancy tak aan toegevoegd, en hoewel dit in lijn lijkt met Zijlstra's roep om meer ondernemerschap ging dit het ministerie van OCW toch wat te ver. Ook andere musea leveren kritiek op het idee.

Het museum lijkt zijn publieksgerichtheid ook in zijn wetenschappelijk beleid te hebben doorgevoerd, de tentoonstellingsactiviteiten ontstaan uit het onderzoek dat het museum doet en het VGM tracht zich ook op internationaal niveau als kennisinstituut te meten.

Al met al lijkt het museum tegemoet te komen aan de beleidsdoelen van 'Meer dan Kwaliteit', mede door de beroemdheid van de kunstenaar waarop zijn collectie is gebaseerd om te zetten in cultureel ondernemerschap. Dit lijkt ook de wetenschappelijke functie ten goede te komen. Er is echter niet makkelijk een vinger te leggen op de causaliteit van dit succes: Is het VGM succesvol en beroemd omdat het zijn collectie commercieel weet uit te baten of kan het zijn collectie commercieel uitbaten omdat het succesvol en beroemd is? In ieder geval is de positie van het VGM in het museale landschap zeer voordelig te noemen, en staat de ontwikkeling van zijn beleid in een interessant contrast met die van de andere twee minder bevoordeelde musea.

#### 4.7 Noten

---

<sup>104</sup> *Erfgoed Monitor*, 'Musea, Aantallen bezoeken' <<http://erfgoedmonitor.nl/indicatoren/musea-aantallen-bezoeken>> (11-03-2015).

<sup>105</sup> Van Gogh Museum Amsterdam, *Jaarverslag 2011*, Amsterdam 2012.

<sup>106</sup> Van Gogh Museum Amsterdam 2012 (zie noot 106), p. 9.

<sup>107</sup> Emile Meijer, 'The Grey House in Amsterdam', in: E. van Uyttert en M. Hoyle (ed.), *The Rijksmuseum Vincent van Gogh*, Amsterdam 1987, p. 9.

<sup>108</sup> Ronald de Leeuw, *Van Gogh Museum. Schilderijen en pastels*, Zwolle 1993 p. 14.

<sup>109</sup> Jan van Adrichem, 'Het Van Gogh Museum. Van Graf tot Wieg', *Het Parool* 19 juli 1997.

<sup>110</sup> Van Adrichem 1997 (zie noot 109)

<sup>111</sup> De Leeuw 1993 (zie noot 108), p. 10.

- 
- 112 De Leeuw 1993 (zie noot 108), p. 12.
- 113 Van Adrichem 1997 (zie noot 109).
- 114 Van Adrichem 1997 (zie noot 109).
- 115 Van Adrichem 1997 (zie noot 109).
- 116 Sandra Smalenburg, 'Rüger gaat Van Gogh leiden', *NRC Handelsblad* 11 januari 2006.
- 117 Sandra Smalenburg, "'Ik zal geen grote veranderingen doorvoeren". Nieuwe directeur van Van Gogh Museum, Axel Rüger, roemt vooruitstrevendheid van zijn museum', *NRC Handelsblad* 12 januari 2006.
- 118 Van Gogh Museum, *Jaarverslag 2012*, Amsterdam 2013, p. 5.
- 119 Van Gogh Museum Amsterdam, *Strategisch Plan 2014-2017*, Amsterdam 2013, p. 27.
- 120 Van Gogh Museum Amsterdam, *Strategisch Plan 2009-2014*, Brugge 2008, p. 7.
- 121 Van Gogh Museum Amsterdam 2008 (zie noot 120), p. 19.
- 122 Van Gogh Museum Amsterdam 2013 (zie noot 119), p. 27.
- 123 Van Gogh Museum Amsterdam 2013 (zie noot 119), pp. 27-29.
- 124 Visitatiecommissie Van Gogh Museum, *Visitatierapport Van Gogh Museum*, 2012, p. 12.
- 125 Van Gogh Museum Amsterdam 2013 (zie noot 119), p. 30.
- 126 Visitatiecommissie Van Gogh Museum 2012 (zie noot 98), pp. 9-10 .
- 127 Van Gogh Museum Amsterdam 2013 (zie noot 119), p. 36.
- 128 Van Gogh Museum Amsterdam 2013 (zie noot 119), p. 26.
- 129 Visitatiecommissie Van Gogh Museum 2012 (zie noot 124), p. 11.
- 130 Van Gogh Museum Amsterdam 2013 (zie noot 119), p. 27.
- 131 Van Gogh Museum Amsterdam 2008 (zie noot 120), p. 8.
- 132 Visitatiecommissie Van Gogh Museum 2012 (zie noot 124), p. 39.
- 133 Visitatiecommissie Van Gogh Museum 2012 (zie noot 124), p. 19.
- 134 Van Gogh Museum Amsterdam 2008 (zie noot 120), p. 9.
- 135 Visitatiecommissie Van Gogh Museum 2012 (zie noot 98), p. 21.
- 136 Van Gogh Museum Amsterdam 2013 (zie noot 119), p. 31.
- 137 Van Gogh Museum Amsterdam 2013 (zie noot 119), p. 33.
- 138 Van Gogh Museum Amsterdam 2013 (zie noot 119), p. 41.
- 139 Mieke van Dixhoorn, 'Van Gogh Museum gaat in consultancy, "een raar idee"', *NRC Handelsblad* 11 oktober 2014.
- 140 Zijlstra 2011 (zie noot 1), p. 22.
- 141 Visitatiecommissie Van Gogh Museum 2012 (zie noot 124), p. 8.
- 142 Van Gogh Museum Amsterdam 2013 (zie noot 119), p. 27.
- 143 Visitatiecommissie Van Gogh Museum 2012 (zie noot 124), p. 17.
- 144 Van Gogh Museum Amsterdam 2013 (zie noot 119), p. 27.

## Conclusie

Na het beleid van drie uiteenlopende soorten Nederlandse kunstmusea onder de loep te hebben genomen kan een antwoord worden gegeven op de initieel gestelde vraag: in hoeverre passen deze musea hun strategie aan op het gebied van de twee beleidsdoelen van Halbe Zijlstra, publieksbereik en cultureel ondernemerschap? Ook kan worden vergeleken hoe bij deze verschillende types musea de wetenschappelijke functie zich in verhouding tot deze eerste twee functies ontwikkeld heeft.

Wat betreft publieksbereik kan van alle drie de musea gezegd worden dat zij zich vanaf 2011 in ieder geval hebben ingezet voor het bereiken van een groter publiek. Of dit ook een breder publiek betreft lijkt te verschillen per museum. Het VGM heeft van oudsher een groot en gevarieerd publiek, hoewel dit voor een overgroot deel uit toeristen bestaat. Het KMM is zich wel degelijk gaan inzetten voor meerdere doelgroepen en heeft een aantal doelgroepen die eerder als niet bereikbaar werden geacht na 2011 toch opgenomen in zijn beleid. Bij MCC lijkt echter alsof de door de bezuinigingen opgelegde druk tot efficiëntie heeft geleid tot versmalling van het beleid, er wordt voornamelijk ingezet op de specifiekere doelgroep van de leeftijd 55 plus.

Op het gebied van ondernemerschap toonden MCC en het KMM een zekere weerzin tegen commercialisatie, iets wat het VGM echter al in een vroeg stadium omarmd lijkt te hebben. Enerzijds lijkt dit voor het VGM te resulteren in een stabiele financiële positie waaruit ondernemender en innovatiever gehandeld kan worden, anderzijds kan het museum ook rekenen op kritiek van de rijksoverheid en andere musea. Hoewel de kritiek van andere musea gebaseerd was op de traditie dat musea elkaar gratis helpen blijkt overigens wel dat alle drie de besproken musea ook meer inkomsten ophalen uit bruikleenvergoedingen. Verder zijn de musea ook meer in gaan zetten op het werven van fondsen en het aanhalen van de banden met particulieren en bedrijven. Veel kostenbesparing is ten slotte vooral bij het KMM en MCC behaald door te snijden in het personeelsbestand, een ontwikkeling die bij het VGM niet noodzakelijk was.

Door deze laatste ontwikkeling ontstaat ook de meeste druk op het uitoefenen van de wetenschappelijke functie. Op het gebied van ontwikkeling in onderzoek laten de musea dan ook een heel ander beeld zien. Bij het KMM werd het uitvoeren van onderzoek niet langer door de rijksoverheid gefaciliteerd en daarom sterk vermoeilijkt. MCC wordt door de overheid wel aangewezen als kerninstelling voor wetenschappelijke activiteit en kan mede door die ondersteuning en eigen innovatieve oplossingen om het personeelstekort op te lossen zijn onderzoek voort zetten. Ook het VGM lijkt niet te zijn aangetast in zijn wetenschappelijke functie door zijn totaal andere verhouding tot de overheid op financieel gebied.

Deze voorbeelden tegen elkaar af zettende lijkt geconcludeerd te kunnen worden dat een vergroot publieksbereik en cultureel ondernemerschap kunnen bijdragen aan het behouden van de wetenschappelijke functie van musea, zoals bij MCC en het VGM. Dit lijkt echter wel te duiden op een afhankelijkheid van de onderzoekscapaciteit van een instelling van marketing en commercie. Men zou zich af kunnen vragen of het wenselijk is dat wetenschappelijk onderzoek het meest kan worden uitgevoerd door die partijen die hun instelling bedrijfstechnisch het beste weten uit te

baten.

Uiteraard kan deze conclusie slechts als verkennend worden beschouwd aangezien deze gebaseerd is op de beleidsontwikkelingen van slechts drie musea. Tevens richt dit onderzoek zich op beleidsvoornemens, of deze voornemens volledig uitgevoerd worden zal nog moeten blijken. Ook zijn deze musea ondanks hun uiteenlopende posities in het museale landschap relatief succesvol te noemen, alle drie voldeden zij voor het afkondigen van de eigen inkomstennorm al aan deze norm. Het zou interessant en aanbevelenswaardig zijn de impact op kleinere, minder fortuinlijke musea te onderzoeken. Verder is er in deze analyse niet naar alle aspecten van het beleid gekeken, dat laat de omvang van dit werkstuk niet toe. Vermoedelijk is er echter ook een ontwikkeling geweest in bijvoorbeeld het verzamelbeleid van musea, en ook hier zou in de toekomst nog naar gekeken kunnen worden.

Ten slotte kan worden gesteld dat musea in alle gevallen in hun beleid rekening zullen en moeten houden met de richting die door de rijksoverheid in wordt geslagen, dat ligt in hun aard als publieke instellingen. In de positieve zin zou men kunnen veronderstellen dat dit musea tevens tot democratische instellingen maakt, en dat ze hierdoor hopelijk nu en in de toekomst de schoonheid van kunst voor een grote hoeveelheid mensen toegankelijk zullen blijven maken.

## 6. Bronnen

### 6.1 Literatuurlijst

- Adrichem, Jan van, 'Het Van Gogh Museum. Van Graf tot Wieg', *Het Parool* 19 juli 1997.
- Brinkman, Manus, *De verzelfstandig. Waarom en hoe rijksmusea zelfstandiger werden*, Chiangmai 2012.
- Dixhoorn, Mieke van, 'Van Gogh Museum gaat in consultancy, "een raar idee"', *NRC Handelsblad* 11 oktober 2014.
- Donker, Birgit, 'Lisette Pelsers nieuwe directeur Kröller-Müller Museum', *NRC Handelsblad* 12 december 2011.
- Hoekstra, Tarq en Casper Staal, *Catharijneconvent van klooster tot museum*, Utrecht 2006.
- Klamer, Arjo en Olav Velthuis, 'Cultureel Ondernemerschap. Wat is dat eigenlijk?', *NRC Handelsblad* 16 april 2000.
- Leeuw, Ronald de, *Van Gogh Museum. Schilderijen en pastels*, Zwolle 1993.
- Limburg, Dirk, 'Directeur Evert van Straaten van het Kröller-Müller Museum wil uitbreiden en moet inkrimpen. "Andere musea komen hun van Goghs bij ons lenen"', *NRC Handelsblad* 9 januari 2009.
- Museum Catharijneconvent, Persbericht 'Eerste gesponsorde museum educator van Nederland', Utrecht 16 januari 2014.
- Oosterbaan, Warna, *Schoonheid, welzijn, kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945*, Den Haag 1990.
- Oxenaar, R.W.D., *Kröller-Müller. Honderd jaar bouwen en verzamelen*, Haarlem 1988.
- Piller, Micky, 'Kröller-Müller-museum. De Toekomst voortgezet', *Financieel dagblad* 23 augustus 1994.
- Ploeg, Rick van der, *Cultuur als Confrontatie. Uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2001-2004*, Den Haag 1999.
- Ploeg, Rick van der, *Een Ondernemende Cultuur*, Den Haag 1999.
- Pots, Roel, *Cultuur, koningen en democraten. Overheid & cultuur in Nederland*, Amsterdam 2006<sup>3</sup> (2000).
- Rijksmuseum het Catharijneconvent, *Rijksmuseum het Catharijneconvent*, Utrecht 1983.
- Straaten, E.J. van, *Verlangen naar volmaaktheid. 21 jaar verzamelen door het Kröller Müller museum*, Otterlo 2012.
- Smallenburg, Sandra, 'Rüger gaat Van Gogh leiden', *NRC Handelsblad* 11 januari 2006.
- Smallenburg, Sandra, "'Ik zal geen grote veranderingen doorvoeren". Nieuwe directeur van Van Gogh Museum, Axel Rüger, roemt vooruitstrevendheid van zijn museum', *NRC Handelsblad* 12 januari 2006.
- Uyttert, E. van en M. Hoyle (ed.), *The Rijksmuseum Vincent van Gogh*, Amsterdam 1987.
- Visser, Elvira, *Kies uw kunst en exposeer!. Onderzoek naar de interactieve tentoonstelling Expose van het Kröller-Müller Museum*, Nijmegen 2012.

Wal, Gijstbert van der, 'Vincent is back in het Kröller-Müller', *NRC Handelsblad* 13 en 14 december 2012.

Zijlstra, Halbe, *Meer dan Kwaliteit. Een nieuwe visie op cultuurbeleid*, Den Haag 2011.

## 6.2 Digitale Bronnen

*Erfgoed Monitor* <<http://erfgoedmonitor.nl/indicatoren/musea-aantallen-bezoeken>> (11-03-2015).

*ICOM.museum* <<http://icom.museum/activities/general-conference/>> (2-05-2015).

*Kröller-Müller Museum* <<http://krollermuller.nl/het-museum>> (13-03-2015).

*Museum Catharijneconvent* <<https://www.catharijneconvent.nl/de-organisatie/>> (15-03-2015).

*Van Gogh Museum Amsterdam* <<http://www.vangoghmuseum.nl/nl/over-het-museum>> (12-03-2015).

*Vereniging van Rijksmusea* <<http://www.derijksmusea.nl/visitaties>> (14-3-2015).

## 6.3 Jaarverslagen en beleidsdocumenten Musea

### Het Kröller-Müller Museum

Gepubliceerd op:

*Kröller-Müller Museum* <<http://krollermuller.nl/het-museum>> (13-03-2015).

Kröller-Müller Museum, *Het beleid van het Kröller-Müller Museum 2003-2008*, Otterlo 2003.

Kröller-Müller Museum, *Het beleid van het Kröller-Müller Museum 2008-2012*, Otterlo 2007.

Kröller-Müller Museum, *Jaarverslag 2010*, Otterlo 2011.

Kröller-Müller Museum, *Jaarverslag 2011*, Otterlo 2012.

Kröller-Müller Museum, *Activiteitenplan bij subsidie-aanvraag 2013-2016*, Otterlo 2012.

Kröller-Müller Museum, *Jaarverslag 2012*, Otterlo 2013.

Kröller-Müller Museum, *Jaarverslag 2013*, Otterlo 2014.

### Museum het Catharijneconvent

Gepubliceerd op:

*Museum Catharijneconvent* <<https://www.catharijneconvent.nl/de-organisatie/>> (15-03-2015).

Museum Catharijneconvent, *Jaarverslag 2010*, Utrecht 2011.

Museum Catharijneconvent, *Beleidsplan 2013-2016 Museum Catharijneconvent*, Utrecht 2012.

### Het Van Gogh Museum Amsterdam

Gepubliceerd op:

*Van Gogh Museum Amsterdam* <<http://www.vangoghmuseum.nl/nl/over-het-museum>> (12-03-2015).

Van Gogh Museum Amsterdam, *Strategisch Plan 2009-2014*, Brugge 2008.



Van Gogh Museum Amsterdam, *Jaarverslag 2011*, Amsterdam 2012.

Van Gogh Museum Amsterdam, *Jaarverslag 2012*, Amsterdam 2013.

Van Gogh Museum Amsterdam, *Strategisch Plan 2014-2017*, Amsterdam 2013.

#### *6.4 Visitatierapporten*

Gepubliceerd op:

*De Vereniging van Rijksmusea* <<http://www.derijksmusea.nl/visitaties>> (1-04-2015).

Visitatiecommissie Museum Catharijneconvent, *Visitatierapport Museum Catharijneconvent*, 2009.

Visitatiecommissie Museum Catharijneconvent, *Visitatierapport Museum Catharijneconvent*, 2012.

Visitatiecommissie Kröller-Müller Museum, *Visitatierapport Kröller-Müller Museum*, 2010.

Visitatiecommissie Van Gogh Museum, *Visitatierapport Van Gogh Museum*, 2012.