Het Van Gogh Museum, een ‘relaxte verbinder’ of toch anders?

Een analyse van de relatie tussen het Van Gogh Museum en haar publiek

Student: Elise van Zuijlen

Master Kunstbeleid en Mecenaat

Begeleiders: dr. Edwin van Meerkerk; dr. Martijn Stevens

Datum: Juli 2017

Inhoudsopgave

Abstract	6 – 6
Inleiding	7 – 11
Hoofdstuk 1: Museale Waarden	12- 27
Hoofdstuk 2: Het beleid van het Van Gogh Museum en de museale waarden	28-37
Hoofdstuk 3: Van beleid naar uitvoering	38- 49
Hoofdstuk 4: Het Van Gogh Museum en haar publiek	50-61
Conclusie	62- 65
Bibliografie	66- 68
Bijlage	69-110

Abstract

In line with the shift in the recent decades in how museums actively engage with the public, this research focuses on the relationship between one of the most well-known museums in The Netherlands, the Van Gogh Museum and it's public. The relationship between one specific museum and its public hasn't been subject of research before in museum theory. That's why this research focuses on the research question: *Which factors influence the relationship between the Van Gogh Museum and it's public and what are the underlying values?* This question is answered by an analysis of the policy of the Van Gogh Museum in *Het Strategisch Plan 2014-2017* (2014), the way the museum executes this policy as discussed in 'de kernopdracht'of *Het Strategisch Plan 2014-2017* (2014) and an analysis of the way the department of Education and the Marketing department approach the museum public.

To answer this question, this research makes use of a self-constructed value frame and Becker's analysis of the art world and his interpretation of the concepts conventions and collectivity in *Art Worlds* (1982). The most important museum values are combined in the value frame. The economic values, the experience values, the social values, the health values and the cognitive values from the research of Pascal Gielen in *De Waarde van Cultuur* (2014) and the institutional values of Caroll A. Scott in *Exploring the Evidence Base for Museum Value* (2009) are part of this value frame. By using the method of text analysis, the underlying values in the policy of the Van Gogh Museum, in the execution of the policy and in the way the museum approaches its public becomes clear. I'm using the interpretation of Becker's art world by Hans van Maanen to analyses the organizational processes, the departments who are involved and the conventions which form the basis for this collaboration. Hans van Maanen distinguishes in *How to Study Art Worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* (2005) seven steps in the collective process that constitutes the art world. From these seven steps, a pattern of values can be interpreted.

From the analysis, it becomes clear that in the policy of the Van Gogh Museum, the institutional values and the social values are the most important values on which the Van Gogh Museum has formulated its policy. This means that the museum focuses on internal processes like research and the management of the collection on one hand, and are looking for a connection with the public on the other hand. This is in small contrast with the value pattern that is the result of the analysis of the organizational processes, the departments who are involved and the conventions on which these collaborations take place. Experience values and institutional values are in the results of this analysis the most important values. Social values disappear more into the background. This becomes clear in the way the department of Education and the department of Marketing are approaching the public, work together with different departments and in the conventions, that form the basis for these collaborations.

From the analysis, it can be concluded that the Van Gogh Museum wants to connect with the visitor by using its authority on knowledge about Van Gogh and his collection as an instrument. Social values and institutional values are the most important values for the Van Gogh Museum. From the collaboration of the different departments it becomes clear that the museum offers in exhibitions an educational and entertaining experience to its visitors. This means that social values are put into the

background and experience values and institutional values are more important in the relationship between the public and the museum. If the museum wants to connect with its visitors, it must incorporate forms of participation into its public policy. This would result in a shift from an emphasis on institutional values to an emphasis on social values.

Inleiding

> As we enter the twenty-first century, the greatest challenge facing museums is to recognize that museums are for people, and that their future depends on developing and promoting themselves to meet the identified needs of the market.[1]

Timothy Ambrose en Crispin Paine verwijzen in dit citaat naar de rol van musea in het grootste gedeelte van de twintigste eeuw. De belangrijkste taak van musea was het beheer en het behoud van de objecten en het tentoonstellen van deze objecten.[2] Sinds het einde van de twintigste eeuw is deze rol veranderd. De overheid trekt zich steeds meer terug als belangrijke financieringspartij, waardoor musea meer eigen inkomen moeten genereren. Het gevolg hiervan is dat de nadruk in het museale beleid komt te liggen op bezoekersaantallen. Daarnaast is het verwachtingspatroon van het publiek veranderd. Bezoekers accepteren niet meer de passieve rol die hen eerst werd toebedeeld, maar verwachten een interactieve ervaring en verlangen een betrokken houding van musea ten opzichte van de bezoeker.[3] Net zoals veel andere musea heeft het Van Gogh Museum een 'turn to the visitor' gemaakt. Blockbuster tentoonstellingen als *Munch: Van Gogh* (2015) trekken grote bezoekersaantallen naar het museum. In 2016 bezochten zelfs 2,1 miljoen mensen het museum. Tijdens mijn stage in het Van Gogh Museum op de afdeling Educatie heb ik gesprekken gevoerd met verschillende medewerkers binnen het museum. Uit deze gesprekken kwam naar voren dat het museum meer verbinding wil met de enorme aantallen bezoekers die jaarlijks naar het museum komen. Deze gesprekken zijn de directe aanleiding voor mijn onderzoeksvraag:

> Welke factoren spelen een rol in de relatie tussen het Van Gogh Museum en haar publiek en welke waarden liggen hieraan ten grondslag?

Deze hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van vier deelvragen:

1. Wat zijn de belangrijkste museale waarden?
2. Op welke gronden heeft het Van Gogh Museum haar beleid geformuleerd?
3. Op welke gronden voert het Van Gogh Museum haar beleid uit?
4. Hoe sluit de wijze waarop het Van Gogh Museum haar publiek benadert aan bij het beeld van het museum dat uit de eerdere hoofdstukken naar voren is gekomen?

In de museologie is veel onderzoek gedaan naar de verhouding tussen het museum en haar publiek. Dit onderzoek richt zich voornamelijk op de nieuwe houding die musea moeten aannemen ten opzichte van het publiek. De onderzoeksresultaten worden vaak ondersteund met enkele voorbeelden uit de museale praktijk. In *Museum Participation: New Directions for Audience Collaboration* (2016) geven Kayte McSweeney en Jen Kavanagh door middel van onderzoek naar verschillende mogelijkheden van participatie, musea handvaten om participatie in het beleid op te nemen. Bij het onderzoek worden verschillende voorbeelden uit de museale praktijk besproken bijvoorbeeld een samenwerkingsproject in het Riverdale Museum en meerdere projecten in het British Museum. Graham Black zet in *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor*

[1] Ambrose, Paine (1993): 17
[2] Black (2005): 266
[3] Black (2005): 267

Involvement (2005) manieren uiteen hoe het publiek het beste kan worden betrokken bij de collectie. Het doel van dit onderzoek is om handvaten te bieden aan musea om deze betrokkenheid van het publiek te stimuleren.[4] Stephen Weil zet in *The Museum and the Public* (2007) vanuit historisch perspectief uiteen hoe de relatie tussen het museum en haar publiek vanaf het ontstaan van het museum is veranderd.[5] Elizabeth Crook onderzoekt in *Museums and Community* (2007) het belang van de relatie tussen het museum en verschillende soorten gemeenschappen. Zij beargumenteert dat musea de verantwoordelijkheid hebben om met groepen samen te werken. Ik benader de relatie tussen het museum en haar publiek op een andere manier dan de bovenstaande onderzoekers. Ten eerste stel ik een specifiek museum (het Van Gogh Museum) centraal. Voor mijn onderzoek heb ik het Van Gogh Museum als casus genomen omdat het museum met ongeveer 2,1 miljoen bezoekers een van de grootste musea van Nederland is. De relatie die het museum met haar bezoekers heeft, kan dus als een voorbeeld dienen voor andere musea. Ten tweede is mijn onderzoek een aanvulling op eerdere studies omdat ik de relatie tussen het Van Gogh Museum en haar publiek op een andere manier benader. Ik onderzoek namelijk allereerst welke waarden het Van Gogh Museum centraal stelt in haar beleid. Vervolgens analyseer ik hoe de verschillende afdelingen met elkaar samenwerken en welke waarden in deze samenwerking centraal staan. Ten slotte onderzoek ik op welke manier de afdelingen die binnen het museum het meest invloed hebben op het publiek, het publiek benaderen.

Mijn master thesis zal uiteindelijk binnen het museale onderzoeksveld een lacune vullen omdat het een analysemodel biedt, waarmee de factoren die een rol spelen tussen de verhouding van de bezoeker en het museum kunnen worden geanalyseerd. Voor de museale praktijk is het onderzoek relevant, omdat het voor het Van Gogh Museum inzicht biedt in de manier waarop het Van Gogh Museum met zijn bezoekers om gaat en om wil gaan.

Theoretisch kader

In dit onderzoek vormt *Art Worlds* (1982) van de socioloog Howard S. Becker en zijn analyse van de kunstwereld, een belangrijke basis voor het theoretisch kader waarmee ik de hoofdvraag en deelvragen beantwoord. Becker stelt in het eerste hoofdstuk *Art Worlds and Collective Activity* dat ieder artistiek proces bestaat uit het werk van meerdere mensen, vaak een grote groep mensen.[6] Voor deze grote groep mensen gebruikt Becker een overkoepelende term: de kunstwereld. Becker analyseert in *Art Worlds* (1982) de complexe netwerken en collectieve activiteiten die binnen een kunstwereld plaatsvinden. Het kunstwerk is het eindresultaat van deze gezamenlijke inspanningen, hierdoor zal het kunstwerk altijd beïnvloed worden door de productie en consumptie en alle andere processen binnen de kunstwereld. Beckers analyse van de kunstwereld is een zeer bruikbare manier om de factoren die een rol spelen in de relatie tussen het Van Gogh Museum en haar publiek, bloot te leggen. Het Van Gogh Museum is namelijk ook een complexe organisatie waarin iedere tentoonstelling het resultaat is van de inspanningen van meerdere groepen. Ik stel twee begrippen uit *Art Worlds* (1982) centraal: collectiviteit en conventies. Door middel van Beckers analyse van de kunstwereld wordt het collectieve proces in het Van Gogh Museum en de conventies of afspraken die in dit proces belangrijk zijn, blootgelegd. Beckers analyse van de kunstwereld vormt dus het theoretisch kader waarbinnen ik analyseer welke factoren een rol spelen tussen het publiek en het

[4] Black (2005): 1
[5] Watson (2007): 33
[6] Becker (1982): 1

museum. Het materiaal dat ik hiervoor bestudeer is het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014), in 'de kernopdracht' worden de belangrijkste afdelingen, taken van deze afdelingen en samenwerkingspartners beschreven. Daarnaast geven andere documenten zoals *het Organogram* (s.a.), *het Afdelingsplan 2016: Marketing* (2016) en het *Educatiebeleidsplan* (2017) ook inzicht in de manier waarop verschillende afdelingen samenwerken en de afspraken die er binnen de organisatie worden gemaakt. Becker beargumenteert in zijn analyse van de kunstwereld dat het collectieve proces in een kunstwereld bestaat uit meerdere stappen. De socioloog benoemt deze stappen echter niet expliciet. Deze stappen vormen samen een belangrijke manier om mijn materiaal te structureren en daarom gebruik ik de analyse van Hans van Maanen van Beckers *Art Worlds* (1982) in *How to Study Art Worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* (2005). Van Maanen onderscheidt namelijk zeven duidelijke stappen in de samenwerking binnen de kunstwereld.[7] Deze zeven stappen worden in hoofdstuk drie besproken. Bij iedere stap worden de handelingen van de betrokken afdelingen en partijen, de afspraken of conventies op basis waarvan zij handelen en ten slotte het waardenpatroon dat hieruit opdoemt besproken.

Het waardenpatroon wordt geanalyseerd met behulp van een aanvulling op het theoretisch kader van Becker, namelijk met een frame van belangrijke museale waarden dat ik uit literatuuronderzoek heb samengesteld. Het onderzoeksrapport *De Waarde van Cultuur* (2014) van Pascal Gielen en *Exploring the Evidence Base for Museum Value* (2009) van Caroll A. Scott vormen de belangrijkste bronnen voor dit waardenframe. Museale waarden vormen een belangrijke aanvulling op het theoretisch kader van Becker omdat deze waarden ten grondslag liggen aan het handelen, het samenwerken en het maken van afspraken, binnen een kunstwereld. Museale waarden worden onderzocht in meerdere studies. De conclusies in deze onderzoeken lopen echter uiteen, of zijn niet compleet. Het waardenmodel van William Lipe in *Value and Meaning in Cultural Resources* (1984) is ontoereikend omdat Lipe voornamelijk de waarden van cultureel erfgoed onderzoekt en niet al deze waarden verbindt aan het museale instituut. J.A. Hendrix bespreekt ook twee waarden die direct te verbinden zijn aan het culturele erfgoed zelf. De museumvereniging heeft in *Meer dan Waard* (2011) vier waarden op een rij gezet die het maatschappelijk belang van musea moeten verantwoorden. Caroll A. Schott stelt in *Exploring the Evidence Base for Museum Value* (2009) een completer waardenframe samen met museale waarden die betrekking hebben op economische waarden, publieke waarden en waarden van de organisatie zelf. Scotts waardenframe is echter ook ontoereikend omdat hier de maatschappelijke waarden van musea niet worden besproken. Daarom is mijn waardenframe het resultaat van een combinatie van de belangrijkste waarden uit het onderzoek van Scott met het meest recente en meest uitgebreide onderzoek naar waarden, *De Waarde van Cultuur* (2014) van Pascal Gielen.

Methodiek

Door middel van een tekstanalyse van het *Strategisch Plan 2017-2017* (2014) op basis van het waardenframe, worden de verschillende waarden die ten grondslag liggen aan de missie, visie, strategische pijlers en kernwaarden (het beleid) van het museum en aan 'de kernopdracht' (het handelen van het museum), blootgelegd. Voor de uitvoering van deze tekstanalyse wordt iedere waarde uit het waardenframe gekoppeld aan een kleur. In het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) worden vervolgens alle zinsdelen die in de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers

[7] Van Maanen (2005): 35

verbonden kunnen worden aan een bepaalde waarde uit het waardenframe, voorzien van dezelfde kleur. Uit deze analyse blijkt welke waarden belangrijk zijn in het beleid van het museum. Daarnaast worden ook alle waarden die kunnen worden verbonden aan het handelen en samenwerken van de verschillende afdelingen in 'de kernopdracht' in het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) met kleur aangegeven. De gekleurde zinsdelen worden in een tabel verbonden aan de bijbehorende waarde. Hierdoor wordt in de tabel voor de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers van het Van Gogh Museum zichtbaar welke waarden het meest ten grondslag liggen aan het beleid en in de tabel voor 'de kernopdracht' welke waarden het meest ten grondslag liggen aan het handelen en samenwerken van de verschillende afdelingen binnen het museum. Het resultaat van beide tekstanalyses wordt vertaald naar een sterdiagram. In deze twee sterdiagrammen wordt overzichtelijk weergegeven welke waarden belangrijker zijn voor het beleid van het museum en welke waarden belangrijker zijn voor het handelen van het Van Gogh Museum. Deze twee sterdiagrammen worden vervolgens met elkaar vergeleken. Op deze manier wordt onderzocht of de waarden die het museum idealiter (in haar beleid) wil uitdragen, ook daadwerkelijk ten grondslag liggen aan het handelen van de organisatie.

Hoofdstukken

In hoofdstuk één wordt de eerste vraag, 'Wat zijn de belangrijkste museale waarden?' beantwoord. Allereerst wordt onderzocht waarom museale waarden belangrijke factoren zijn in de relatie tussen het museum en haar publiek. Het onderzoek van Arjo Klamer, *The Value of Culture: on the relationship between economics and arts* (1996) vormt hiervoor een belangrijke bron. Vervolgens ga ik dieper in op de verschillende soorten museale waarden die uit het literatuuronderzoek naar voren komen. *Value and meaning in cultural resources* (1984) van William Lipe, *Cultuurhistorie van stad en land. Waardering en behoud* (1999) van J.A. Hendrikx, *The Value of Culture: On the Relationship between Economics and Arts* (1996) van Arjo Klamer, *Exploring the Evidence Base for Museum Value* (2009) van Caroll A. Scott, *Meer dan Waard: de maatschappelijke betekenis van musea* (2014) van de Nederlandse museumvereniging en *De Waarde van Cultuur* (2014) van Pascal Gielen vormen de belangrijkste bronnen voor dit onderzoek. Uit dit literatuuronderzoek komt naar voren welke waarden de grootste rol spelen in de museale sector. Deze belangrijkste waarden vormen samen het waardenframe waarmee ik in hoofdstuk twee de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers van het Van Gogh Museum uit het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014), analyseer.

In hoofdstuk twee wordt de vraag 'op welke gronden heeft het museum haar beleid geformuleerd?' beantwoord. Het Van Gogh Museum heeft in de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers uit het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) de belangrijkste beleidsplannen voor het museum uiteengezet. Op basis van een tekstanalyse onderzoek ik welke waarden belangrijk zijn in het beleid het het Van Gogh Museum. Het waardenframe uit hoofdstuk één vormt de basis voor mijn analyse. De waarden in dit model worden gekoppeld aan een kleur. Vervolgens wordt in de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers van het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) de zinsdelen die verwijzen naar de specifieke waarden uit het analysemodel, voorzien van dezelfde kleur als de bijbehorende waarde. De waarden uit het waardenframe worden vervolgens opgenomen in een sterdiagram en in dit sterdiagram wordt aangegeven welke waarden de belangrijkste gronden zijn waarop het Van Gogh Museum haar beleid heeft geformuleerd.

In hoofdstuk drie wordt getoetst of de waarden die ten grondslag liggen aan het beleid van het museum ook de belangrijkste gronden zijn voor het handelen van het Van Gogh Museum. Dit handelen van de organisatie is in het S*trategisch Plan 2014-2017* (2014) uiteengezet in 'de kernopdracht' en daarmee vormt dit beleidsdocument opnieuw een belangrijke bron voor mijn analyse. In de 'kernopdracht' wordt door middel van een tekstanalyse, zoals in hoofdstuk twee is uitgevoerd, geanalyseerd welke belangrijke waarden ten grondslag liggen aan het handelen van het Van Gogh Museum. De handelingen die het Van Gogh Museum uitvoert, structureer ik vervolgens volgens de stappen uit Howard S. Beckers analyse van de kunstwereld in *Art Worlds* (1982). Becker maakt expliciet onderscheid in de handelingen die de verschillende partijen in een kunstwereld uitvoeren. Voor mijn analyse moet ik de handelingen van de verschillende afdelingen in het Van Gogh Museum in een helder overzicht kunnen structureren, daarom gebruik ik de zeven stappen die Hans van Maanen in *How to Study Art Worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* (2009) in zijn analyse van Beckers *Art Worlds* (1982) onderscheidt. Bij iedere stap bespreek ik welke afdelingen en externe partijen met elkaar samenwerken, welke conventies hierbij belangrijk zijn en welke waarden hieraan ten grondslag liggen.

In hoofdstuk vier worden vervolgens eerst de mogelijke manieren waarop een museum haar publiek kan benaderen of betrekken uiteengezet. *The Participatory Museum* (2010) van Nina Simon, *An Examination of the Museum Experience based on Pine and Gilmore's Experience Realms* (2015) van Xiliang Han en Laetitia Raddder en *The Museum Experience Revisited* (2013) van John H. Falk en Lynn D. Dierking vormen hierbij belangrijke bronnen. Deze onderzoeken wordt verbonden aan de belangrijkste museale waarden en vervolgens wordt onderzocht welke stappen uit de analyse van de kunstwereld van Becker kunnen worden gekoppeld aan de manieren waarop het publiek kan worden benaderd. Ten slotte worden de taken en programma's van de afdeling Educatie en de afdeling Marketing op een systematische manier beschreven en geanalyseerd met behulp van het onderzoek van Simon, Han en Radder en Falk en Dierking. In de conclusie van dit hoofdstuk komt naar voren op welke manier het Van Gogh Museum haar publiek benadert, welke partijen hierbij betrokken zijn en welke waarden hieraan ten grondslag liggen.

In de conclusie beantwoord ik de hoofdvraag aan de hand van het onderzoek dat ik in hoofdstuk één, twee, drie en vier heb uitgevoerd.

Hoofdstuk 1. Museale waarden

1. 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de vraag 'Wat zijn belangrijke museale waarden?' beantwoord. Onderzoek rond museale waarden wordt geanalyseerd en uit deze analyse worden de belangrijkste museale waarden en de kenmerken van deze waarden samengevat in een tabel. De waarden uit deze tabel vormen een onderdeel van het sterdiagram. Met behulp van het sterdiagram wordt in hoofdstuk twee geanalyseerd in welke mate de belangrijkste waarde uit de tabel voorkomen in het beleidsplan van het Van Gogh museum.

In dit hoofdstuk worden dus de belangrijkste gronden waarop het museum haar beleid heeft geformuleerd, blootgelegd. In hoofdstuk twee kunnen deze waarden worden vergeleken met de waarden die ten grondslag liggen aan het handelen van de verschillende afdelingen in het museum. De afspraken die gemaakt worden tussen de verschillende afdelingen en de manier waarop de verschillende afdelingen handelen, zijn zichtbaar in bijvoorbeeld tentoonstellingen, educatieve programma's en publicaties. Dit sluit aan bij de bekende theorie van de socioloog Howard Becker in *Art Worlds* (1982) over het begrip kunstwereld en de manier waarop een kunstwereld functioneert. Becker definieert de kunstwereld als een complex netwerk van samenwerkingsverbanden die gebaseerd zijn op conventies waardoor het kunstwerk tot stand komt.[8] Becker ziet het museum slechts als een onderdeel van de kunstwereld die de autoriteit heeft om te bepalen of een object als een kunstvoorwerp kan worden beschouwd.[9] In mijn onderzoek wordt het museum niet als onderdeel van een kunstwereld benaderd, maar als een op zichzelf staande kunstwereld. De organisatorische structuur van het museum is namelijk op eenzelfde manier georganiseerd als de kunstwereld van Becker. Verschillende afdelingen werken met elkaar samen en door dit collectieve proces wordt het museum gevormd. Beckers theorieën over de kunstwereld helpen het onderzoek om het beleid en handelen van het Van Gogh Museum te analyseren.

Twee begrippen die een belangrijke rol spelen in Beckers *Art World* (2014) en in mijn scriptie zijn collectiviteit en conventies. In het eerste hoofdstuk van Beckers *Art Worlds* (1982) beschrijft Becker hoe collectiviteit een belangrijke rol speelt in een kunstwereld. Dit begrip zal in hoofdstuk twee van mijn scriptie uitgebreider worden behandeld. In dit eerste hoofdstuk wordt duidelijk hoe conventies uit de kunstwereld van Becker een belangrijke rol spelen in het museum door dit begrip te verbinden en vergelijken met het concept museale waarden. Deze vergelijking zal aantonen hoe de begrippen conventies en waarden belangrijke factoren zijn in de relatie tussen het Van Gogh Museum en haar publiek.

Nadat ik heb beschreven hoe waarden en conventies met elkaar verbonden zijn, ga ik in op het begrip museale waarden. Het onderzoeksrapport *De Waarde van Cultuur* (2014) van Pascal Gielen en *Exploring the Evidence Base for Museum Value* (2009) van Caroll A. Scott vormen hierbij de belangrijkste bronnen. De zes waarden uit deze twee onderzoeken vormen samen mijn waardenframe waarmee ik in hoofdstuk twee de tekstanalyse ga uitvoeren.

[8] Becker (1982): 5
[9] Becker (1982): 151

1.2. Museale waarden en conventies

Conventies zijn afspraken waarvan alle partijen binnen een kunstwereld op de hoogte zijn en de voorwaarden voor een goede samenwerking.[10] Het zijn afspraken die de basis vormen voor iedere stap die er in de kunstwereld wordt gezet. Binnen Beckers analyse van de kunstwereld bepalen conventies bijvoorbeeld het materiaal dat er wordt gebruikt, of de manier waarop bepaalde ideeën en materialen worden samengevoegd. Becker benadert conventies vooral vanuit de relatie tussen kunstenaar en distributeur en kunstenaar en publiek. Conventies bepalen dus de relatie die het kunstwerk heeft met het publiek.[11] Wanneer deze conventies op elkaar afgestemd zijn, bijvoorbeeld wanneer de kunstenaar de conventies van haar publiek begrijpt, kan hij zijn kunstwerk beter aansluiten bij het verwachtingspatroon van het publiek.[12] Kunstenaars kunnen ervoor zorgen dat een kunstwerk helemaal is gebaseerd op bestaande conventies en daarmee aansluit bij het verwachtingspatroon van de bezoeker. De kunstenaar kan er echter ook voor zorgen dat een kunstwerk niet geheel aansluit bij alle conventies waardoor het niet aansluit bij het verwachtingspatroon van het publiek.[13] Conventies spelen ook een belangrijke rol in de samenwerking van verschillende afdelingen binnen een museum. Conventies vormen namelijk de gemeenschappelijke basis voor een samenwerking. Iedere deelnemer aan de kunstwereld is bekend met de bestaande conventies in de kunstwereld en handelt hier ook naar. In een museum bestaat een museale presentatie bijvoorbeeld uit de conventie dat bezoekers de schilderijen niet mogen aanraken. De suppoost handelt naar deze conventie, door het publiek dat niet op de hoogte is van deze conventie hierop te wijzen. Hierdoor houdt hij de betekenis van een museale presentatie en van een schilderij in stand.

Conventies zijn volgens Becker dus een belangrijk onderdeel van een kunstwereld. Deze conventies of afspraken die aan de basis liggen voor iedere samenwerking in de kunstwereld, spelen ook een grote rol in een museum. Ik gebruikte eerder het voorbeeld van de suppoost die handelt naar de conventie dat een schilderij niet mag worden aangeraakt. Deze conventie van een museale presentatie staat niet op zichzelf, maar is verbonden aan een systeem van waarden. In dit geval is de afspraak dat een schilderij niet mag worden aangeraakt een zichtbaar resultaat van een museale waarde, de collectiewaarde. In dit onderzoek wordt geanalyseerd hoe waarden ook een belangrijk onderdeel zijn van de museale kunstwereld. Hierbij is de scheidslijn tussen conventies en waarden dun en kan er overlap tussen de twee bestaan. Conventies hebben zoals gezegd vooral betrekking op het gedrag van mensen. Waarden vormen de basis voor dat gedrag en zijn soms vastgelegd, net als dat geldt voor conventies. Arjo Klamer gebruikt in *The Value of Culture: On The Relationship Between Economics And Arts* (1996) de rol van solidariteit in de Nederlandse maatschappij als voorbeeld.[14] Solidariteit is vastgelegd in de wet die zich uit in allerlei afspraken die de verhouding tussen verschillende partijen bepaalt en daarmee kan het gezien worden als een conventie. Solidariteit is echter ook een waarde die aan de basis ligt van het gedrag van mensen.

Waarden en conventies vormen allebei de belangrijke basis voor de processen of stappen in een kunstwereld. Waarden liggen ten grondslag aan het algemene beleid van het museum en aan het

[10] Becker (1982): 29
[11] Becker (1982): 29
[12] Van Maanen (2009): 37
[13] Becker (1982): 30
[14] Klamer (1996): 14

beleid van de verschillende afdelingen die samenwerken om dit algemene beleid uit te voeren. De waarden die ten grondslag liggen aan het beleid van het museum zijn bepalend voor de verhouding tussen publiek en museum. Wanneer het museumpubliek dezelfde waarden heeft die bepalend zijn voor het museumbezoek als de waarden die het museum wil uitdragen, ontstaat er een gewenste verhouding tussen publiek en het museum.[15] Waarden en conventies komen dus allebei tot uiting in de manier waarop verschillende afdelingen samenwerken in de museale kunstwereld.[16] De begrippen kunnen worden gebruikt om gedrag te beschrijven en te verklaren. De insteek bij deze twee begrippen verschilt. Becker heeft met het begrip conventie de intentie om de (impliciete) afspraken die van belang zijn voor de manier waarop samenwerkingsverbanden werken, bloot te leggen.[17] Wanneer er wordt gesproken over waarden gaat het voornamelijk over achterliggende motieven voor het gedrag van mensen. Waarden zijn redenen waarom mensen doen wat ze doen, of waarom ze dingen belangrijk vinden. De oorsprong van dit begrip ligt dan ook in de economie. Mensen komen iets te kort, willen dit hebben en geven er daarom een bepaalde economische waarde aan, waardoor dit tekort kan worden aangevuld. Klamer stelt in *The Value of Culture: On The Relationship Between Economics and Arts* (1996) dat economische waarden voor kunst en cultuur een ontoereikend meetinstrument zijn. Kunst en cultuur vertegenwoordigen bepaalde waarden die niet te meten zijn.[18] Waarden zijn hierdoor vaak onbewust en daarmee minder expliciet dan conventies.

Waarden vormen dus de gronden op basis waarvan personen en instellingen handelen, conventies zijn de manier waarop deze handelingen gestructureerd zijn. In het geval van het Van Gogh Museum zijn conventies dus afspraken die er zijn gemaakt in de samenwerkingsverbanden tussen de verschillende partijen. Conventies zijn het zichtbare resultaat van de waarden die musea willen uitdragen. Deze conventies zijn soms expliciet en soms impliciet. Hetzelfde geldt voor waarden, waarden zijn de gronden waarop de instelling handelt maar het kan voorkomen dat niet iedere afdeling dezelfde waarden uitdraagt. Juist deze onduidelijkheden zijn interessant voor mijn onderzoek en zullen tijdens de analyse van het beleid van het Van Gogh Museum in hoofdstuk twee aan het licht komen.

1.3. Museale waarden

Nu ik duidelijk heb gemaakt welke rol waarden spelen in de museale kunstwereld, kan ik dieper ingaan op de betekenis van dit begrip museale waarden en de verschillende soorten museale waarden die er uit de analyse van relevante literatuur rond dit begrip naar voren komen. Een afbakening van het begrip museale waarden is niet gemakkelijk. Dit komt omdat in veel onderzoeken museale waarden, culturele waarden en kunstzinnige waarden strikt van elkaar worden gescheiden en in andere onderzoeken juist met elkaar verweven zijn.[19] In *Meer dan Waard* (2011) probeert de Nederlandse Museumvereniging de maatschappelijke waarde van musea uiteen te zetten. Hierbij richten ze zich specifieker op de waarde die het museale instituut heeft.[20] In *De Waarde van Cultuur* (2014) is het onderscheid tussen culturele en museale waarden veel minder zichtbaar omdat hier

[15] Van Maanen (2009): 38
[16] Becker (1982): 65
[17] Becker (1982): 42
[18] Klamer (1996): 27
[19] Gielen, Elkhuizen, Van den Hoogen, Lijster, Otte (2014): 7
[20] Museumvereniging (2011): 3

bijvoorbeeld verschillende culturele waarden als de sociale waarden, worden verbonden met waarden die naar voren komen uit onderzoek naar de waarden van musea.[21]

In deze scriptie wordt ervanuit gegaan dat museale waarden te maken hebben met het instituut zelf (museale waarden zoals het behoud van erfgoed), met de samenleving (culturele waarden, zoals sociale cohesie) en met de objecten die in het museum worden gehuisvest (kunstzinnige waarden, zoals erfgoed). De meest recente definitie van het concept museum ondersteunt het bovenstaande. Deze definitie is verwoord door The International Council of Museums (Icom) nadat zij onderzocht hebben welke functies musea hebben in de maatschappij. Onderstaand de meest recente definitie:

> Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat van de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegen.[22]

Uit deze definitie komt naar voren dat waarden te maken hebben met het instituut zelf ('Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving ') , waarden die verbonden zijn met de samenleving ('[…] toegankelijk voor het publiek, die ten dienste staat van de samenleving en haar ontwikkeling') en waarden die te maken hebben met de objecten ('[…] voor doeleinden van studie, educatie en genoegen'), allemaal behoren tot de waarden van musea.

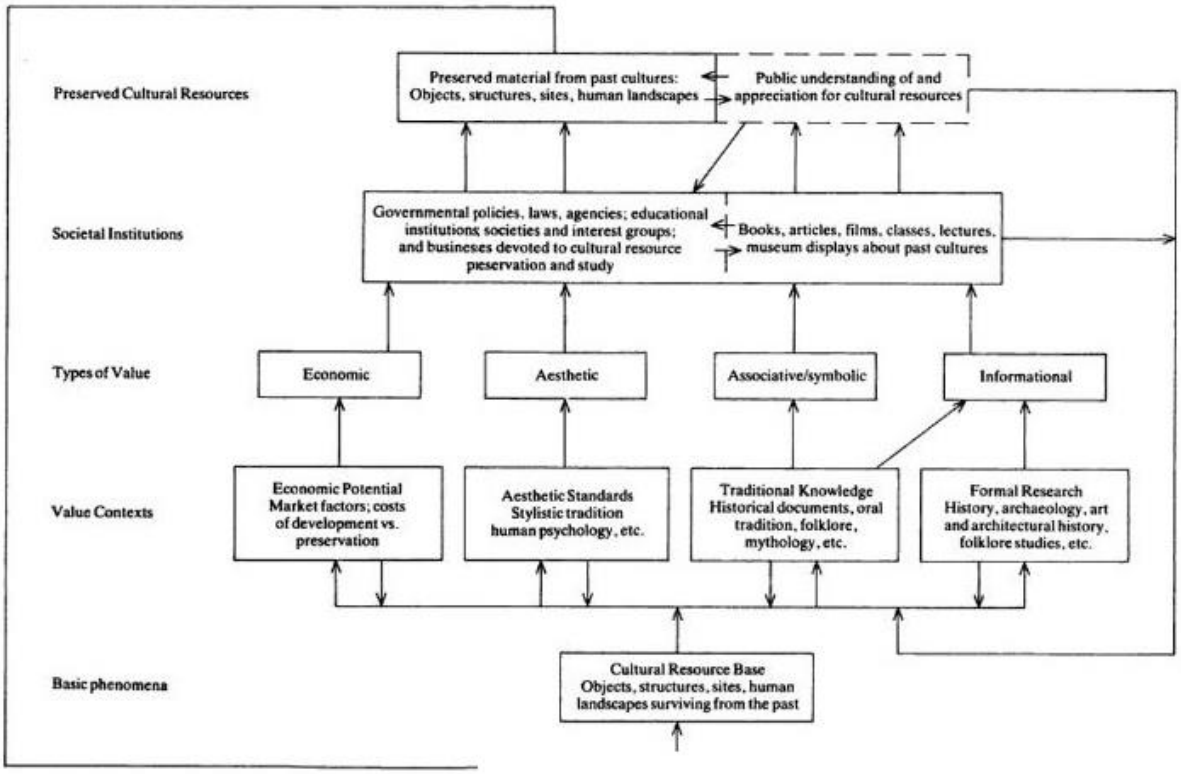
Meerdere onderzoekers hebben in de afgelopen jaren alle museale waarden proberen samen te vatten in verschillende waardensystemen. William Lipe maakte in *Value and Meaning in Cultural Resources* (1984) als een van de eersten onderscheid in verschillende waarden van cultureel erfgoed: economische, esthetische, associatieve en informatieve waarden. De waarden die aan cultuur worden toegekend, zijn volgens Lipe afhankelijk van de referentiekaders van de groep personen die de specifieke waarde hebben toegekend aan cultuur.[23] Lipes economische waarden verwijzen naar de economische mogelijkheden die zijn verbonden aan cultuur. Dit potentieel wordt bepaald door de markt, toerisme draagt bijvoorbeeld bij aan de economische waarden van cultureel erfgoed. Esthetische waarden komen tot stand door de persoonlijke reflecties van individuen op bestaande esthetische tradities.[24] Associatieve waarden zijn de waarden die ontstaan door de aanwezige link van erfgoed met het verleden. Informatieve waarden komen tot stand door onderzoek, hoe meer onderzoek hoe meer kennis over het object en hoe hoger de informatieve waarde. In de onderstaande tabel (figuur 1.1.) heeft Lipe deze waarden, de context van deze waarden en de maatschappelijke organisaties waarin deze waarden naar voren komen met elkaar proberen te verbinden. Lipe maakt geen duidelijk onderscheid tussen de verschillende organisaties en het wordt niet duidelijk welke waarden hij precies aan een museale organisatie verbindt. Uit de tabel (figuur 1.1.) is op te maken dat associatieve en informatieve waarden te verbinden zijn met museale presentaties. Musea zijn echter ook educatieve instellingen, zoals blijkt uit de definitie van de Icom, dat zou betekenen dat economische en esthetische waarden ook aan het museum te verbinden zijn.

---

[21] Gielen, Elkhuizen, Van den Hoogen, Lijster, Otte (2014): 81
[22] Icom (2007): 1
[23] Lipe (1984): 2
[24] Lipe (1984): 8

In deze scriptie wordt er dan ook vanuit gegaan dat alle waarden die Lipe beschrijft kunnen worden verbonden aan een museum.

Figuur 1.1. Lipes waarden tabel



In *Cultuurhistorie van stad en land. Waardering en behoud* (1999) onderscheidt J.A. Hendrikx twee waarden, namelijk belevingswaarden en informatiewaarden. De belevingswaarden komen overeen met Lipes esthetische waarden. Het subject interpreteert het object. In dit proces spelen gevoel én kennis een grote rol volgens Hendrikx. De informatiewaarden van Hendrikx komen overeen met de informatieve waarden van Lipe.

Antoon van Braembussche en Arjo Klamer maken strikt onderscheid tussen de economische waarden van cultuur en de maatschappelijke en sociale waarden van kunst die volgens hen soms moeilijk te meten zijn.[25] Klamer beschouwt de economische waarden zelfs als minder relevant voor de culturele sector omdat musea en andere instellingen niet het oogpunt hebben om winst te maken. Dit is tegenovergesteld aan de visie van Hans Abbing. Abbing bekritiseert Klamers onderscheid tussen de economische waarden en ervaringswaarden van kunst. Vooral het nut van dit onderscheid is voor Abbing onduidelijk omdat kunst binnen het kapitalistische systeem functioneert.[26]

Caroll A. Scott doet in *Exploring the Evidence Base for Museum Value* (2009) onderzoek naar waarden voor musea en onderscheidt vier waarden: intrinsieke waarden, institutionele waarden, gebruikerswaarden en instrumentele waarden. Intrinsieke waarden worden door John Holden beschreven in *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy* (2006). Holden beschrijft de intrinsieke waarden als een groep waarden die verbonden zijn met een subjectieve ervaring van cultuur op een

[25] Braembussche (1996): 31
[26] Braembussche (1996): 32

intellectuele, emotionele en spirituele manier. Hij ondersteunt Scotts visie, dat de intrinsieke waarden lastig te meten zijn, omdat deze gebonden zijn aan het individu.[27] Een andere waarde die Scott bespreekt is de institutionele waarde en hoe deze verbonden is met publieke waarde. Musea en andere instellingen kunnen waarden creëren en daarmee publieke waarden beïnvloeden door bijvoorbeeld in een prettige omgeving een deel van de collectie te tonen, maar ook het serveren van drankjes aan datzelfde publiek. Deze institutionele waarde is volgens Holden gelijkwaardig aan de term publieke waarde van Mark Moore door de actieve rol van instellingen in het creëren van deze publieke waarden.[28] Daarnaast bestaat er volgens Scott ook de term gebruikswaarde: de bereidheid om geld en energie te investeren in het gebruiken en plezier hebben van culturele activiteiten. Ten slotte hebben musea ook instrumentele waarde, waarmee Scott verwijst naar de mogelijkheid van musea om het publiek te ontwikkelen. Met haar onderzoek biedt Scott een framework om de aanwezigheid van iedere waarde in het museum te meten.

Vanuit de museale wereld is er ook een poging gedaan om de belangrijkste waarden van musea samen te vatten in vijf kernwaarden. In april 2011 bracht de Museumvereniging het rapport *Meer dan waard: de maatschappelijke betekenis van musea* (2011) uit als een reactie op de bezuinigingen van de overheid in de culturele sector. Hierin worden vijf kernwaarden van musea uiteengezet namelijk: de collectiewaarde, de verbindende waarde, de educatieve waarde, de belevingswaarde en de economische waarde. De collectiewaarde is volgens de Museumvereniging het geheel van de immateriële en materiële waarden van de objecten die musea behouden en beheren.[29] De objecten representeren het collectieve geheugen van een stad, regio of land. Verbindende waarden van musea houden in, dat musea een platform of ontmoetingsplek vormen voor verschillende groepen.[30] Vrijwilligers, vrienden, en digitale vrienden, beschouwt de Museumvereniging ook als onderdeel van de verbindende waarde van musea. De educatieve waarden van musea verwijzen naar de educatieve functie van musea en naar de bijdrage die collecties leveren aan wetenschappelijke ontwikkelingen. Daarnaast verbindt de Museumvereniging educatieve waarden aan de manier waarop cultuureducatie bijdraagt aan de vorming van een eigen identiteit.[31] Ten slotte koppelt de Museumvereniging economische waarden aan de hoeveelheid toeristen die op musea afkomen, de werkgelegenheid die er door musea ontstaan, de bedrijven die zich binden aan musea en de gezichtsbepalende functie die musea hebben voor een stad.

Arnoud Odding uitte in *Over Waarheid en Waardering* (2015) zijn kritiek op de poging van de Museumvereniging om de betekenis en waarden van musea in vijf kernwaarden samen te vatten. Odding noemde de vijf kernwaarden die de Museumvereniging schetst onbevredigend en niet representatief voor de echte bestaansgrond van musea.[32] Vanuit een historisch perspectief probeert hij de maatschappelijke waarde van musea te doorgronden. Hierbij begint Odding in de twintigste eeuw, toen musea in de ogen van de overheid vooral dienden als een instrument. Deze beschavingsopdracht is volgens Odding, vanwege alle informatie die toegankelijk is in kranten, op het internet en op de televisie, irrelevant geworden en daarom worden musea steeds minder gefinancierd door de overheid. De waarden die de Museumvereniging hierboven hebben genoemd,

[27] Holden (2006): 14
[28] Holden (2006): 18
[29] Museumvereniging (2011): 24
[30] Museumvereniging (2011): 34
[31] Museumvereniging (2011): 54
[32] Odding (2015) https://www.rijksmuseumtwenthe.nl/content/325/nl/over-waarheid-en-waardering

worden volgens Odding voornamelijk gemeten door middel van absolute aantallen: bezoekerscijfers, het aantal toeristen in de regio en de hoeveelheid schoolkinderen die het museum bezoeken. Volgens Odding is dit een gevolg van het onvermogen van musea om hun waarde en bestaansrecht te benoemen. Odding beargumenteert dat de waarden van musea vooral liggen in de wens van het publiek om iets te beleven: de belevingswaarde. In de huidige informatiemaatschappij kunnen musea namelijk een inspirerende omgeving bieden. Het museum kiest uit alle informatie die er beschikbaar is welk verhaal het meest betekenisvol en inspirerend is. De conclusie van Odding is, dat om de belevingswaarde van musea uit te dragen, musea subjectiviteit moeten omarmen en zich moeten richten op de interpretatie van de wereld. Het museum is niet meer een docerende instelling, maar een instelling die inspireert.[33]

Ik heb nu vanuit verschillende perspectieven bestaande opvattingen over museale waarden uiteengezet. Onderstaande tabel is het resultaat van deze uiteenzetting. In deze tabel heb ik de verschillende waarden die met elkaar overeenkomen onder elkaar gezet. Ik ben me ervan bewust dat een strikte indeling zoals in de onderstaande tabel ingewikkeld is, omdat meerdere soorten waarden met elkaar overlappen. Scotts instrumentele waarden kunnen bijvoorbeeld ook worden verbonden aan Lipes informatieve waarden. Ik heb in de tabel de waarden die het meeste met elkaar overeenkomen onder elkaar gezet. Lipes economische waarden kunnen bijvoorbeeld worden vergeleken met de economische waarden van Breambussche en Klamer, de gebruikswaarde van Scott en de economische waarden van de Museumvereniging. Sommige waarden zoals de belevingswaarden van Odding, de Instrumentele waarden van Scott en de sociale waarden van Klamer en Braembussche kunnen erg breed worden opgevat en zijn in andere onderzoeken van Lipe en de Museumvereniging weer onderverdeeld bij verschillende waarden.

Figuur 1.2. Museale waarden

	Waarden				
Lipe	Economisch	Esthetisch	Associatief		Informatief
Hendrikx	-	Beleving	-		Informatief
Braembussche & Klamer	Economisch	Sociaal			
Scott	Gebruik	Intrinsiek	Instrumenteel		Institutioneel
Museumvereniging	Economisch	Beleving	Educatief	Verbinding	Collectie
Odding		Beleving			

1.4. Het analytisch model

In de bovenstaande onderzoeken worden allerlei definities van museale waarden uiteengezet. Uit de tabel blijkt dat veel van deze waarden met elkaar overeenkomen, of dat onderzoekers het soms niet met elkaar eens zijn, niet altijd dezelfde termen gebruiken of soms geen onderscheid maken in verschillende soorten waarden, terwijl anderen dit wel weer doen. Ik wil het beleid van het Van Gogh Museum met het meest volledige analysekader bestuderen, daarom bestaat mijn analytisch model uit een samenvoeging van de onderzoeksresultaten uit *De Waarde van cultuur* (2014) en Scotts

[33] Odding (2015): https://www.rijksmuseumtwenthe.nl/content/325/nl/over-waarheid-en-waardering

institutionele waarden. De vijf kernwaarden uit *De Waarde van cultuur* (2014) vormen namelijk de meest uitgebreide kaders waarbinnen alle waarden uit de onderzoeken van Lipe, Hendrikx, Scott, Breambussche, Klamer, Odding en de Museumvereniging ook passen. Alleen de institutionele waarde van Scott wordt in *De Waarde van Cultuur* (2014) niet genoemd en vormt daarom een aanvulling voor mijn analysekader.

In *De Waarde van cultuur* (2014) heeft een groep sociologen, economen en psychologen, verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen door middel van een analyse van allerlei recente onderzoeken op het gebied van waarden van cultuur de vraag 'wat is de waarde van cultuur?' getracht te beantwoorden. Alle waarden die zij hebben gedestilleerd uit de verschillende onderzoeken kunnen volgens hen worden geplaatst binnen vijf kernthema's: cognitieve effecten, gezondheid, ervaringswaarden, economische effecten en sociale effecten. De onderzoekers spreken van de term 'effect' omdat hun onderzoek is gebaseerd op de analyse van verschillende wetenschappelijke bronnen die veelal middels empirisch onderzoek dat tastbare activiteiten, gebeurtenissen of organisaties op een rij zet, het effect van cultuur meet. Deze vijf kernthema's worden in mijn onderzoek vertaald naar waarden en vormen uiteindelijk een onderdeel van het theoretisch kader.

1.4.1 Cognitieve waarden

Als eerste wordt in het onderzoeksrapport gedefinieerd wat cognitieve effecten zijn. Cognitieve effecten zijn volgens de onderzoekers de impact van cultuurbeleving op de geest.[34] Het ervaren van kunst en cultuur heeft invloed op de cognitieve vermogens. Cultuur stimuleert de zelfreflectie en vormt een belangrijke basis voor de vorming van culturele identiteit. De onderzoekers ontdekken dat in de meest recente onderzoeken de nadruk wordt gelegd op wat cultuur is in relatie tot educatie.[35] Educatie maakt het namelijk mogelijk dat mensen door middel van cultuur op zichzelf en haar eigen cultuur kunnen reflecteren. Vier vaardigheden komen bij dit proces van zelfreflectie kijken namelijk: waarneming, verbeelding, conceptualisering en analyse. Deze vaardigheden worden opgebouwd door middel van onderwijs. Volgens de auteurs van D*e Waarde van Cultuur* (2014) worden er cognitieve waarden toegekend aan cultuur die zichtbaar zijn in het proces van zelfreflectie en de vorming van een culturele identiteit. Educatie is volgens de onderzoekers onlosmakelijk verbonden met deze cognitieve waarden. In de museale wereld wordt deze waarde daarom zichtbaar door de conventie, dat educatie een onderdeel is van zowel de museale presentatie, als de museale organisatie en dat educatieve medewerkers, in tegenstelling tot wat in het verleden het geval was, betrokken zijn bij het hele proces van opzetten van tentoonstellingen.[36] Dit blijkt onder andere uit de definitie van het museum door de Icom, waarin educatie al is opgenomen.[37]

[34] Gielen, Elkhuizen, Van den Hoogen, Lijster, Otte (2014): 33
[35] Gielen, Elkhuizen, Van den Hoogen, Lijster, Otte (2014): 34
[36] Hooper Greenhill (2001): 3
[37] Gielen, Elkhuizen, Van den Hoogen, Lijster, Otte (2014): 34

Deze cognitieve waarden sluiten aan bij de intrinsieke waarden van Scott, de belevingswaarden van Odding en Hendrikx, de sociale waarden van Klamer en de esthetische waarden van Lipe omdat het hier draait om een subjectieve ervaring van kunst. Daarnaast sluiten de cognitieve waarden aan bij de educatieve waarden van de museumvereniging omdat deze cognitieve waarden zichtbaar worden gemaakt door middel van educatie. In figuur 1.3. een kort schema waarin dit is samengevat.

Figuur 1.3. Cognitieve waarden

Waarden	**Conventies**	**Aansluitende waarden Scott, Odding, Hendrikx, Klamer, Braembussche, Lipe, Museumvereniging, Abbing**
Cognitieve waarden	Educatie betrokken bij tentoonstellingsbeleid	Intrinsieke waarden, Belevingswaarden, esthetische waarden, educatieve waarden,

1.4.2. Gezondheidswaarden

De onderzoekers van *De Waarde van Cultuur* (2014) hebben ook ontdekt dat er fysieke en psychische welzijnswaarden worden toegekend aan cultuur door middel van cultuurparticipatie. Door deel te nemen aan cultuur participeren mensen in betekenisvolle activiteiten die hun menselijke vermogens uitdagen. Voor ouderen is het bijvoorbeeld een prikkel om actief te blijven. Cultuurdeelname heeft dus positieve effecten op het welzijn.[38] In onderzoek wordt een verband gelegd tussen het deelnemen aan cultuur en een actieve levensstijl die hoort bij het mentaal en fysiek welzijn. In de museale wereld wordt deze waarde zichtbaar door de conventie de afspraak, dat musea bijdragen aan de ontwikkeling van de samenleving, door het museumpubliek meer te laten participeren en door het voeren van een doelgroepenbeleid, bijvoorbeeld gericht op ouderen, lager opgeleiden of culturele minderheden. Het percentage van de bevolking dat zich zichtbaar beter voelt door deelname aan cultuur is een meetbaar effect van de gezondheidswaarden.

Deze gezondheidswaarde is een aanvulling van het onderzoeksrapport *Waarde van cultuur* (2014) op de onderzoeken die ik eerder heb besproken. De waarde die cultuur kan hebben voor de fysieke en mentale gezondheid komt uit deze onderzoeken nauwelijks naar voren.

Figuur 1.4. Gezondheid

Waarden	**Conventies**	**Aansluitende waarden Scott, Odding, Hendrikx, Klamer, Braembussche, Lipe, Museumvereniging, Abbing**
Gezondheidswaarden	Doelgroepenbeleid	-

[38] Gielen, Elkhuizen, Van den Hoogen, Lijster, Otte (2014) (2014): 41

1.4.3. Ervaringswaarden

Dit zijn de waarden die bezoekers van musea of andere culturele instellingen toekennen aan kunst, cultuur en erfgoed als zij een museum bezoeken. In *De Waarde van Cultuur* (2014) wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke ervaringswaarden. Intrinsieke waarden ontstaan nadat een bezoeker zich bindt aan een object. Deze waarden ontstaan zodra de bezoeker in contact komt met het kunstwerk of het historische voorwerp. Extrinsieke waarden zijn niet afhankelijk van deze mentale connectie tussen het kunstwerk en de bezoeker. Hierbij spelen juist sociale of economische waarden (voor de bezoeker) een rol. Cultuur is een ontmoetingsplaats, waardoor de sociale cohesie wordt bevorderd. Een bezoeker ontmoet bijvoorbeeld vrienden of familie in een museum, maar komt ook in aanraking met anderen. Deze extrinsieke waarden kunnen een belangrijk onderdeel voor de cultuurparticipanten zijn. Een museumbezoek kan bijvoorbeeld een gezellige dag met vrienden zijn. Een museum zelf kan een expositie juist als middel om informatie over te dragen zien.

De ervaringswaarden worden in marketingonderzoek vooral gezien als motivaties voor cultuurdeelname die door middel van publieksonderzoek te meten zijn. Deze motivaties kunnen bijvoorbeeld sociale waarden (samen met vrienden komen) of educatieve waarden (iets te leren) zijn of om door het bezoeken van kunst verrast te worden. In de marketing worden dit eindwaarden genoemd, in *Waarde van Cultuur* (2014), motivaties. Deze motivaties zijn deels relevant omdat zij overeenkomen met intrinsieke ervaringswaarden (bij de educatieve waarde en het bezoeken van kunst om verrast te worden). Motivaties en Ervaringswaarden kunnen worden gemeten of vastgesteld door middel van publieksonderzoek. In recent onderzoek naar publieksparticipatie wordt er vooral getracht de ervaringswaarden bloot te leggen. Uit de geanalyseerde publicaties blijkt dat sociale en intrinsieke motivaties tot cultuurbezoek leiden. Publieksonderzoeken ondersteunen voornamelijk drie belangrijke intrinsieke waarden van kunst. Het publiek ervaart kunst ten eerste als een verrijking en verruiming van denkkaders.[39] Kunst daagt uit, laat mensen anders over de wereld nadenken en zorgt voor emotionele betrokkenheid. Ander onderzoek wijst uit dat het publiek graag vermaakt wil worden. Ten tweede zijn spanning, onderdompeling en ontsnappen aan de realiteit belangrijke ervaringswaarden. Als laatste komt uit publieksonderzoek naar voren dat intrinsieke waarden en extrinsieke waarden vaak tegelijkertijd voorkomen, met name sociale waarden en intrinsieke waarden. Kunst kan dienen als zowel een plek voor contemplatie als een ontmoetingsplek.[40]

In *De Waarde van Cultuur* (2014) worden aan cultuur dus intrinsieke en extrinsieke waarden toegekend die zichtbaar zijn in het belang dat het publiek hecht aan beleving, emotionele betrokkenheid, het verruimen van denkkaders of de waarde die het publiek hecht aan het functioneren van kunst als vermaak of ontmoetingsplek. De intrinsieke waarde is tegelijkertijd in de museale wereld zichtbaar in de conventie dat iedere museale presentatie een bepaalde intrinsieke waarde wil overdragen aan het publiek en dat daarom bij de inrichting van tentoonstellingen nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan het mogelijk maken van een belevenis, onder meer door het inhuren van gespecialiseerde externe partijen. Het ontwerpbureau Kossman en De Jong ontwierp bijvoorbeeld de vormgeving voor de interactieve vaste tentoonstelling *Amsterdam DNA* (2014) in het

[39] Gielen, Elkhuizen, Van den Hoogen, Lijster, Otte (2014): 46
[40] Gielen, Elkhuizen, Van den Hoogen, Lijster, Otte (2014): 47

Amsterdam Museum.[41] Modestylist en vormgever Maarten Spruyt en Tsur Reshef hebben vaker de vormgeving van tentoonstellingen in het Van Gogh Museum, Paleis 't Loo, het Rijksmuseum en museum Boijmans van Beuningen verzorgd. De extrinsieke waarde is zichtbaar in de conventies of afspraken die zijn gemaakt waardoor het museum kan fungeren als ontmoetingsplek. Een museumcafé kan bijvoorbeeld hieraan bijdragen maar ook de inrichting van de ontvangsthal, en kan daardoor in het samenwerkingsproces binnen het museum als een onderdeel van het maken van een tentoonstelling worden gezien.

In de onderzoeken die ik eerder heb geanalyseerd zijn extrinsieke waarden te vergelijken met de sociale waarden van Klamer en Braembussche, de instrumentele waarden van Scott, de educatieve waarden van de museumvereniging, en de belevingswaarden van Odding. De intrinsieke waarden zijn met name te verbinden aan de belevingswaarden van Odding, de esthetische waarden van Scott en de belevingswaarden van de museumvereniging.

Figuur 1.5. **Ervaringswaarden**

Waarden	**Conventies**	**Aansluitende waarden Scott, Odding, Hendrikx, Klamer, Braembussche, Lipe, Museumvereniging, Abbing**
Intrinsieke ervaringswaarden	Afspraken en organisatie van tentoonstellingsinrichting	Belevingswaarden, esthetische waarden, belevingswaarden
Extrinsieke ervaringswaarden	Afspraken waardoor het museum kan fungeren als ontmoetingsplek	Sociale waarden, instrumentele waarden, educatieve waarden, belevingswaarden

1.4.6. Economische waarden

Economische effecten zijn simpelweg de gevolgen van de cultuursector op de economie. Hieronder vallen de directe en indirecte werkgelegenheid, het aantal toeristen dat naar steden wordt getrokken en het aantrekken van bewoners in steden door de aanwezigheid van culturele instellingen. Deze economische waarden zijn te vergelijken met de visie van Hans Abbing die de waarde van kunst vooral uitdrukt in de hoeveelheid geld die cultuur oplevert.[42] Het aantal toeristen dat naar de stad Amsterdam komt vanwege cultuur is bijvoorbeeld een aspect van economische waarden.

Deze economische waarde die toegekend wordt aan cultuur is dus vooral meetbaar. In de museale sector is deze waarde zichtbaar doordat zij enerzijds een zo groot mogelijk publiek wil aantrekken, maar tegelijkertijd haar economische waarden moet aanpassen aan de regel dat een museum een instantie is die niet als doel heeft om winst te maken, zoals blijkt uit de Icom definitie van musea. Dat staat soms op gespannen voet met de eisen die door samenleving en politiek aan het museum worden gesteld. Hoe groter het publiek van het museum is, hoe groter de inkomsten van het

[41] http://www.kossmanndejong.nl/project/amsterdam-dna/
[42] Gielen, Elkhuizen, Van den Hoogen, Lijster, Otte (2014): 60

museum, hoe hoger de directe en indirecte werkgelegenheid en hoe groter het aantal toeristen dat de regio bezoekt. Binnen het museum is dit zichtbaar in die aspecten van de organisatie die worden aangeduid als cultureel ondernemerschap, zoals fondsenwerving en een bedrijfsmatiger organisatie van de werkprocessen.

Deze economische waarden kunnen worden verbonden aan de gebruikswaarde van Scott, de economische waarden van Klamer en Braembussche, de economische waarde van Abbing en de economische waarden van de museumvereniging.

Figuur 1.6. Economische waarden

Waarden	**Conventies**	**Aansluitende waarden Scott, Odding, Hendrikx, Klamer, Braembussche, Lipe, Museumvereniging, Abbing**
Economische waarden	Doelstellingen bezoekersaantallen, fondsenwerving, zakelijke bedrijfsvoering	Gebruikswaarde, economische waarden

1.4.7. Sociale waarden

In *De Waarde van cultuur* (2014) blijkt dat de sociale waarde van cultuur inhoudt dat cultuur de mogelijkheid heeft om de sociale cohesie te bevorderen.[43] Uit het onderzoek dat in de *Waarde van Cultuur* (2014) wordt geanalyseerd is gebleken dat in beleidsnota's van overheden deze opvatting een grote rol speelt. Musea en andere culturele instellingen weten daarnaast het publiek inzicht te geven in hun identiteit door middel van het vertellen van persoonlijke verhalen en hebben volgens verschillende onderzoeken die in *De Waarde van cultuur* (2014) worden genoemd een verbindende factor.[44] De collecties vormen een onderdeel van het collectief geheugen van een samenleving en hebben de potentie tot het bijdragen aan het opbouwen van de gemeenschap. Musea kunnen functioneren als ontmoetingsplekken voor verschillende bevolkingsgroepen. In *De Waarde van cultuur* (2014) is bijvoorbeeld geconstateerd dat erfgoed de interesse in de gemeenschap helpt te vergroten.

De sociale waarden zijn zichtbaar in de verbindende manier waarop kunst en cultuur een rol spelen in de samenleving. In de museale sector is deze waarde zichtbaar door de conventie dat musea een verbindende factor vormen voor verschillende groepen in de samenleving en daar een actieve rol in spelen. Uit de definitie van de Icom blijkt al dat musea sterk verbonden zijn met de samenleving omdat de Icom beschrijft dat de organisatie 'in dienst staan van de samenleving'. Musea zoeken daarom samenwerking met partners in de samenleving, wat hun 'art world' vergroot.

[43] Gielen, Elkhuizen, Van den Hoogen, Lijster, Otte (2014): 61
[44] Gielen, Elkhuizen, Van den Hoogen, Lijster, Otte (2014): 67

De sociale waarden uit *De Waarde van cultuur* (2014) kunnen worden verbonden aan de instrumentele waarden van Scott, de sociale waarden van Klamer en Braembussche en de verbindende waarde van de museumvereniging.

Figuur 1.7. Sociale effecten

Waarden	**Conventies**	**Aansluitende waarden Scott, Odding, Hendrikx, Klamer, Braembussche, Lipe, Museumvereniging, Abbing**
Sociale waarden	Samenwerking met maatschappelijke partners	Instrumentele waarden, sociale waarden, verbindende waarden

1.4.8. Institutionele waarden

De institutionele waarden van Scott uit *Exploring the Evidence Base for Museum Value* (2009) worden niet behandeld in het onderzoeksrapport *De* W*aarde van cultuur* (2014). Deze waarden zijn daarom een goede aanvulling op het brede spectrum aan waarden dat is geanalyseerd in het onderzoeksrapport. De institutionele waarden zijn een belangrijke toevoeging voor deze scriptie, omdat deze waarden iets zeggen over het museum als organisatie, ofwel als bedrijf. Institutionele waarden houden in dat het museum organisatorisch invloed wil uitoefenen op de waardering van het publiek, door bijvoorbeeld de museale omgeving hiervoor op een geschikte manier in te richten (tentoonstelling, omgeving, museumcafé, bezoekersservice). Deze institutionele waarde begint al bij het open stellen van de collectie voor het publiek. Ten tweede straalt de organisatie een bepaalde autoriteit uit met de informatie die zij overdragen en zijn ze ook te vertrouwen in deze kennis. Het derde aspect van deze waarde is de hoge kwaliteit aan service die het museum voor het publiek beschikbaar stelt door de museale omgeving, het museumcafé en de bezoekersservice. Het vierde aspect zijn de waarden die musea creëren voor de gemeenschap door middel van samenwerkingsverbanden.[45]

Uit onderzoek van Scott blijkt dat er aan musea institutionele waarden worden toegekend die zichtbaar worden in het proces waarin het museum haar collectie openstelt, autoriteit heeft over de informatie die zij beschikbaar stellen, de kwaliteit van de service die zij leveren en de waarde die ontstaat door middel van samenwerkingsverbanden. Deze waarden worden zichtbaar in conventies met betrekking tot de organisatorische kwaliteit en de ‘corporate communication’, beleidsprocessen die ten doel hebben het gezag van het museum als instituut te vestigen. Een keerzijde van institutionele conventies kan zijn dat een organisatie zich teveel met zichzelf bezighoudt en zich richt op het in stand houden van de organisatie als zodanig, in plaats van met haar lange termijndoelen.

Figuur 1.8. Institutionele waarden

Waarden	**Conventies**	**Aansluitende waarden Scott, Odding, Hendrikx, Klamer,**

[45] Scott (2009): 200

		Braembussche, Lipe, Museumvereniging, Abbing
Institutionele waarden	Aandacht voor interne processen en corporate communication	Informatieve waarden, collectiewaarden

De collectiewaarden van de museumvereniging en de informatieve waarde van Lipe en Hendrikx sluiten gedeeltelijk aan bij Scotts institutionele waarden. Lipe en Hendrikx informatieve waarde en de collectiewaarde van de museumvereniging gaan echter voornamelijk over de kennis die het museum in bezit heeft over hun collectie en niet zozeer de autoriteit die het museum daarmee uitstraalt of de aangename omgeving die zij moeten creëren voor hun publiek. Dit beschrijft Scott wel in haar institutionele waarde.

De vijf kernwaarden cognitieve waarden, gezondheidswaarden, ervaringswaarden, economische waarden en sociale waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014) en Holdens institutionele waarden, zijn de zes waarden die het waardenframe vormen waarmee de waarden die ten grondslag liggen aan het beleid van het Van Gogh Museum worden geanalyseerd. Deze waarden worden zichtbaar gemaakt in het museale beleid door middel van afspraken, ofwel conventies. Deze 'conventies' worden bijvoorbeeld al deels zichtbaar in de definitie van het museum door de Icom. In deze definitie ligt bijvoorbeeld de conventie besloten dat educatie een belangrijke functie heeft in het museum. De rol die educatie in het museum inneemt, is vervolgens weer een uiting van de cognitieve waarden. De zes waarden, cognitieve waarden, economische waarden, institutionele waarden, ervaringswaarden en sociale waarden zijn de belangrijkste museale waarden en de aanwezigheid van deze waarden in het museum zijn daarmee bepalend voor de uitstraling van het Van Gogh Museum.

1.5. Conclusie

In mijn scriptie wordt het Van Gogh Museum benaderd als een kunstwereld naar voorbeeld van Becker. Museale conventies en museale waarden staan met elkaar in verband en vormen samen de basis voor een analytisch kader. Waarden vormen namelijk de gronden op basis waarvan musea handelen en conventies zijn de manier waarop deze handelingen gestructureerd zijn. De waarden die aan het beleid van het Van Gogh Museum ten grondslag liggen en de conventies die het handelen van musea vorm geven heb ik in figuur 1.3. tot en met 1.8. in een tabel weergegeven. Deze tabellen zijn het resultaat van onderzoek naar belangrijke literatuur rond museale waarden. Uit deze literatuur heb ik opgemaakt welke conventies deze waarden voornamelijk zichtbaar maken. Figuur 1.9. op de volgende pagina is een samenvoeging van alle museale waarden en conventies die mijn analytisch kader vormen.

In hoofdstuk twee wordt het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) van het Van Gogh Museum geanalyseerd. Er wordt onderzocht welke museale waarden belangrijk zijn in de missie, misie, kernwaarden en strategische pijlers van het beleid. Voor deze onderzoeksvraag zijn nog geen geschikte onderzoeksmethoden ontwikkeld. De meeste onderzoeksmethoden rondom museale of culturele waarden zijn gebaseerd op kwalitatief onderzoek, waarin het publiek of werknemers

binnen de organisatie worden ondervraagd, waarin naar absolute aantallen wordt gekeken. *De Waarde van Cultuur* (2014) biedt bijvoorbeeld geen geschikte methodiek omdat er geen aandacht wordt besteed aan de manier waarop de vijf waarden economische waarden, ervaringswaarden, cognitieve waarden, sociale waarden en gezondheidswaarden kunnen worden gemeten in het beleid van een culturele organisatie. Het meetinstrument dat Caroll A. Scott heeft samengesteld is ook ongeschikt omdat in haar schema de museale waarden die zij onderscheidt alleen kunnen worden aangetoond middels indicatoren die met absolute aantallen meetbaar zijn.[46] Het simpelweg optellen van het aantal schoolkinderen dat naar het museum komt hoeft niet te betekenen dat het beleid van het museum meer of minder is gebaseerd op educatieve waarden. Andere meetinstrumenten hebben meer betrekking op het meten van de waarden van organisaties in het 'algemeen' in plaats van het meten van de waarden van culturele organisaties schieten ook tekort.[47] Voorbeelden hiervan zijn *The Public Value Triangle* van Mark Moore en *The Competing Values Framework* ontwikkelt door R. Quinn en G. Spreitzer.[48] In *Making Culture Count: the Politics of Cultural Measurement* (2015) bevestigen verschillende onderzoekers de moeilijkheden en onenigheid die er bestaat rond het meten van culturele waarden.[49]

Vanwege de afwezigheid van een geschikte methodiek heb ik besloten om op basis van de museale waarden die uit mijn literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen een eigen methodiek te ontwikkelen, om het beleidsdocument van het Van Gogh Museum in hoofdstuk twee te analyseren. De zes waarden cognitieve waarden, gezondheidswaarden, ervaringswaarden, economische waarden, sociale waarden en institutionele waarden vormen samen een sterdiagram. In dit sterdiagram geef ik per waarde aan op een schaal van één tot tien hoe belangrijk de waarde is in de missie, visie, strategische pijlers en de kernwaarden van het *Strategisch Plan 2014-2017.* Het cijfer één betekent dat de waarde helemaal geen rol speelt in het beleid van het museum, het cijfer tien betekent dat de waarde zeer belangrijk is. Het cijfer is het resultaat van een analyse van de tekst in *het Strategisch Plan 2014-2017* (2014). Iedere waarde uit het analysemodel krijgt een kleur en alle elementen in de tekst die naar deze waarde verwijzen worden gemarkeerd met dezelfde kleur. Wanneer er in de tekst veel elementen zijn onderstreept in de kleur die bij de economische waarden hoort, zullen de economische waarden een hoger cijfer krijgen. Wanneer in de tekst weinig is onderstreept met dezelfde kleur als de economische waarden, zal het cijfer lager worden. Door de beschrijvingen van de zes waarden in de wetenschappelijke literatuur, kan ik tekstelementen die aansluiten bij deze waarden herkennen en onderstrepen. Hierdoor wordt zichtbaar welke waarden belangrijk zijn in het beleid van het Van Gogh Museum.

Figuur 1.9. Analytisch kader

[46] Scott (2009): 203
[47] Moore (2003) 13
[48] Kalliath, Bluedorn, Gillespie (1999): 143
[49] MacDowall, Badham, Blomkamp, Dunphy (2015): 3

Waarden	**Conventies**	**Aansluitende waarden Scott, Odding, Hendrikx, Klamer, Braembussche, Lipe, Museumvereniging, Abbing**
Cognitieve effecten	Educatie betrokken bij tentoonstellingsbeleid	Intrinsieke waarden, Belevingswaarden, esthetische waarden, educatieve waarden,
Gezondheidswaarden	Doelgroepenbeleid	-
Intrinsieke ervaringswaarden	Afspraken en organisatie van tentoonstellingsinrichting	Belevingswaarden, esthetische waarden, belevingswaarden
Extrinsieke ervaringswaarden	Afspraken waardoor musea kunnen fungeren als ontmoetingsplek	Sociale waarden, instrumentele waarden, educatieve waarden, belevingswaarden
Economische waarden	Doelstellingen bezoekersaantallen, fondsenwerving, zakelijke bedrijfsvoering	Gebruikswaarde, economische waarden
Sociale waarden	Samenwerking met maatschappelijke partners	Instrumentele waarden, sociale waarden, verbindende waarden
Institutionele waarden	Aandacht voor interne processen en corporate communication	Informatieve waarden, collectiewaarden

Hoofdstuk 2. Het beleid van het Van Gogh Museum en de museale waarden

Een analyse van de museale waarden in de missie, visie, strategische pijlers en kernwaarden van het museum

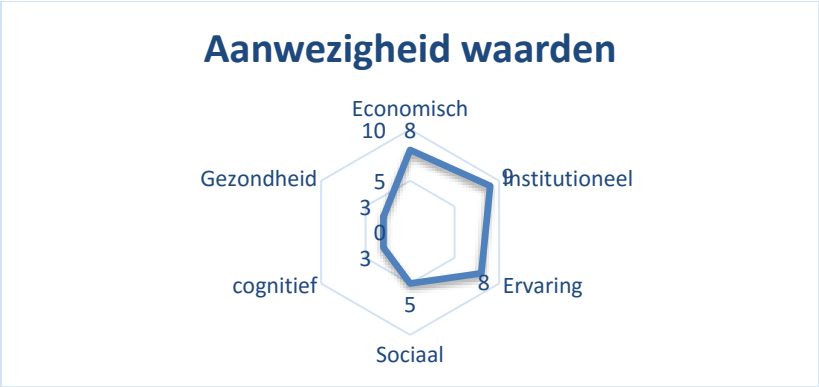
2.1 Inleiding

In hoofdstuk één zijn de belangrijkste museale waarden met behulp van literatuuronderzoek uiteengezet. De vijf kernwaarden uit het onderzoeksrapport *De Waarde van Cultuur* (2014): cognitieve waarden, gezondheidswaarden, ervaringswaarden, economische waarden en de institutionele waarde van John Holden die Carol A. Scott in *Exploring the Evidence Base for Museum Value* (2009) opneemt in haar analytisch model, vormen samen de belangrijkste waarden in de museale sector.[50] In figuur 1.9. zijn de zes museale waarden opgenomen met de conventies die bij deze waarden aansluiten. De zes museale waarden vormen de zes uiteinden van een sterdiagram. Met behulp van de waarden in figuur 1.9. beantwoord ik de vraag 'op welke gronden heeft het Van Gogh Museum haar beleid geformuleerd?'.

Elke waarde uit figuur 1.9. heeft als eerste een kleur gekregen. Economische waarden de kleur **rood**, cognitieve waarden de kleur **geel,** ervaringswaarden de kleur **oranje**, sociale waarden de kleur **blauw**, institutionele waarden de kleur **paars** en gezondheidswaarden de kleur **groen**. Vervolgens heb ik het meest recente algemene beleidsplan van het Van Gogh Museum, het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) geanalyseerd. In de tekst heb ik alle elementen die duiden op economische waarden rood onderstreept, alle tekstdelen die op cognitieve waarden wijzen met geel, enzovoort. In bijlage 1. heb ik het bewerkte *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) toegevoegd. Hoe vaker een waarde in de tekst voorkomt, hoe hoger het cijfer dat de waarde krijgt op een schaal van één tot tien. Het sterdiagram hieronder is een voorbeeld. De economische waarden, de institutionele waarden en de ervaringswaarden scoren een acht of een negen. Dit betekent dat deze waarden in verhouding tot de andere waarden vaak worden genoemd of vaak voorkomen in het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) van het museum. De sociale waarden, de cognitieve waarden en de gezondheidswaarden scoren een vijf of lager. Dit betekent dat deze waarden een minder grote rol spelen in de beleidsplannen van het museum.

Figuur 2.1

[50] Scott (2009): 201



In dit hoofdstuk onderzoek ik dus welke waarden voorkomen in de beleidsplannen van het Van Gogh Museum. Dit betekent dat ik in het meest recente algemene beleidsplan, het S*trategisch Plan 2014-2017* (2014) vooral de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers van het museum bestudeer. Uit de analyse van deze vier onderdelen kan ik middels het sterdiagram aangeven op welke waarden het Van Gogh Museum haar beleid heeft geformuleerd. Het is de doelstelling van het museum om deze waarden zichtbaar te maken in haar organisatie en daarmee zijn het de hypothetische waarden in dit onderzoek.

In hoofdstuk drie wordt onderzocht of deze hypothetische waarden daadwerkelijk zichtbaar zijn in het handelen en de samenwerkingsprocessen van de organisatie. De hypothetische waarden worden getoetst met behulp van Beckers concepten collectiviteit en conventies. In hoofdstuk drie wordt gekeken naar de manier waarop het museum samenwerkt, de handelingen die het museum verricht en de afspraken die het museum maakt. Hiervoor worden de overige elementen uit het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014), die meer gericht zijn op de uitvoering van het beleid, geanalyseerd. Daarnaast wordt onderzocht hoe het museum haar beleidsplannen uitvoert en welke waarden hieraan ten grondslag liggen met de informatie die voor mij toegankelijk is. Voorbeeld is het *Educatieve beleidsplan 2017-2020* (2017), het *Afdelingsplan 2016 afdeling Marketing* (2016) en diverse onderzoeken en onderzoeksresultaten, uitgevoerd door het museum zelf. Opnieuw wordt er een sterdiagram gemaakt, waarin de belangrijkste waarden die uit deze samenwerking naar voren komen een hoger cijfer krijgen en de minder belangrijke waarden een lager cijfer.

De vraag 'op welke gronden heeft het Van Gogh Museum haar beleid geformuleerd' wordt dus beantwoord met behulp van een sterdiagram. In bijlage één heb ik onderstreept welke waarden er in de missie, visie, kernwaarden en strategische pijler voorkomen. Bijlage twee laat zien welke woorden in de tekst verwijzen naar de verschillende waarden. Ik heb onderzocht hoe vaak ieder woord in de tekst voorkomt, hoe belangrijk dit woord of kenmerk is en de resultaten vervolgens in een sterdiagram weergegeven. In dit hoofdstuk wordt deze analyse toegelicht waardoor duidelijk wordt waarom het museum deze waarden vooropstelt en wat de verhouding zijn tussen de institutionele waarden, de gezondheidswaarde, de economische waarden, de sociale waarden, de ervaringswaarden en cognitieve waarden.

2.2. Hypothetische waarden

De missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers zijn vier belangrijke onderdelen van het beleid in het *Strategisch plan 2014-2017* (2014) van Het Van Gogh Museum. Uit deze drie pijlers kan ik de hypothetische waarden van het Van Gogh Museum opmaken. De missie van het museum is de kern

van de organisatie. De kernwaarden dienen als leidraad voor de bedrijfscultuur van het museum en in de visie worden de belangrijkste doelen van de organisatie uiteengezet.[51] De strategische pijlers zijn het resultaat van de missie, visie en kernwaarden en geven de belangrijkste richtlijnen voor alle doelen en activiteiten binnen het museum. In bijlage één heb ik op een structurele manier onderzocht welke waarden het meest zichtbaar zijn in de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers. Het sterdiagram in de conclusie is hiervan het resultaat. Hieronder zal ik toelichten hoe ik de tekst heb geïnterpreteerd.

2.3. Missie

In de missie van een museum worden de doelen, de functie, de verantwoordelijkheid voor het publiek en de collectie en de educatieve focus van de organisatie geconcretiseerd.[52] De American Alliance of Museums verdeelt in het adviesdocument *Developing a Mission Statement* (2012) de missie van een museum in twee onderdelen namelijk: het bestaansrecht van het museum en de verhouding ten opzichte van het publiek of de impact.[53] Een museum moet in haar missie duidelijk maken wat haar belangrijkste waarden zij. Het is een reflectie van het gedachtegoed van alle medewerkers en beschrijft hoe het museum haar publiek wil beïnvloeden.[54] Het bestaansrecht van een museum kan bijvoorbeeld gegrond zijn in de collectiewaarde van het museum en heeft daarom vaak uiteindelijk vooral te maken met institutionele waarden. In de missie van een museum wordt altijd de verhouding ten opzichte van haar publiek geformuleerd of de impact van de organisatie verwoord. Dit betekent dat de organisatie altijd ten dienste van het publiek of een tweede partij staat. In een missie komt daarom ook altijd naar voren welke ervaring het museum wil geven aan een tweede partij, de ervaringswaarde.

> Het Van Gogh Museum maakt het leven en werk van Vincent van Gogh en de kunst van zijn tijd toegankelijk voor zoveel mogelijk mensen om hen te verrijken en te inspireren.'[55]

De missie van het Van Gogh Museum die ik hierboven heb weergegeven heeft gelijksoortige elementen in zich als de twee kanten die de American Alliance of Museums van de missie van een museum belicht. De analyse van de missie (zie bijlage één) resulteerde in clusters van drie waarden. Achter het eerste gedeelte van de missie 'het Van Gogh Museum maakt het leven en werk van Vincent van Gogh en de kunst van zijn tijd […]' schuilen kunstzinnige waarden of collectiewaarden. De waarde van het museum ligt besloten in het behouden en beheren van het erfgoed van Van Gogh en de kunst van zijn tijdgenoten. De kunstzinnige waarde of collectiewaarde is lange tijd de belangrijkste waarde geweest van musea.[56] De functie van musea is echter veranderd en dat wordt zichtbaar gemaakt in de waarden die naar voren komen uit deze missie. In plaats van alleen naar binnen te kijken en het bestaansrecht of de waarde van het museum met institutionele waarden, zoals deze collectiewaarde, te formuleren, schuilen er meerdere waarden achter de missie. Hieruit valt op te maken dat de collectie en de kennis die het museum heeft over de collectie in dienst staat

[51] Van Gogh Museum (2014): 19
[52] American Alliance of Museums (2012): 1
[53] American Alliance of Museums (2012): 1
[54] Jacobsen (2016): 7
[55] Van Gogh Museum (2013): 10
[56] Hooper-Greenhill (1994): 1

van het publiek. Beter gezegd het behouden en beheren van de collectie staat in dienst van de bezoeker van het Van Gogh Museum.

Achter het deel 'toegankelijk maken voor zo veel mogelijk mensen [..]' schuilen sociale waarden. Het museum maakt haar collectie toegankelijk voor een onbegrensde doelgroep. Dit wijst op een universeel karakter van de publieksgerichte waarde. Het Van Gogh Museum wil hiermee de waarde uitdragen dat zij een ontmoetingsplek voor iedereen vormen. Daarnaast specificeren zij twee belangrijke ervaringswaarden die ten grondslag liggen aan de missie in het gedeelte 'om hen te verrijken en inspireren […]' namelijk: het museum heeft de mogelijkheid om mensen te verrijken en het museum heeft de mogelijkheid om met haar tentoonstellingen en activiteiten het publiek te inspireren. De missie van het museum bevat dus zowel aspecten van de institutionele waarden (behoud van erfgoed) als sociale en ervaringswaarden (het publieksbereik).

2.4. Kernwaarden

In het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) worden vervolgens drie kernwaarden van het museum genoemd: 'toonaangevend', 'streven naar excellentie' en 'inspirerend'. Deze kernwaarden staan volgens het museum aan de basis voor de bedrijfscultuur.[57] De eerste kernwaarde is het 'toonaangevend' zijn. Achter deze kernwaarde gaan meerdere waarden schuil die aansluiten bij de institutionele waarden van Holden en Scott. Het museum wil allereerst 'toonaangevend' zijn door het beheren en behouden van haar collectie. Dit onderstreept dus de kunstzinnige waarden die het museum door middel van het beheren van de collectie bewaakt. De tweede waarde die achter de kernwaarde 'toonaangevend' zijn schuil gaat, is de wetenschappelijke of informatieve waarde van het museum. Het museum bestempelt namelijk de kennis die zij hebben over het leven, werk en de context van Vincent van Gogh als een centrale en unieke waarde van het museum. Daarnaast geeft het museum aan dat zij zichzelf profileert als een toonaangevende museale instelling op het gebied van bedrijfsvoering, onderzoek, educatie en tentoonstellingen. Het museum hecht dus waarde aan het functioneren van de instelling ten opzichte van andere musea, de waarde van het museum als culturele onderneming. De kernwaarde 'toonaangevend' zijn bevat dus aspecten van institutionele waarden (beheer van de collectie, wetenschappelijk onderzoek verrichten, voorbeeldfunctie voor andere musea). De eerste kernwaarde van het museum heeft dus met name betrekking op de interne organisatie van het Van Gogh Museum en richt zich niet op de publiekswaarde van het museum.

De tweede kernwaarde, het 'streven naar excellentie' bevat net als de eerste kernwaarde aspecten van de institutionele waarden van Holden en Scott. Het streven naar excellentie heeft net als 'toonaangevend' zijn te maken met de waarde die het museum hecht aan de positie die het museum heeft ten opzichte van andere internationale musea. Naast deze status van het museum worden de morele waarden van het personeel ook verbonden aan het streven naar excellentie. De inzet van medewerkers onderstreept en ligt aan de basis voor de autoriteit die het museum uitstraalt. Deze werkethiek is volgens Holden uiteindelijk zichtbaar in de waarde en het vertrouwen die het museumpubliek aan de organisatie geeft.[58]

[57] Van Gogh Museum (2014): 20
[58] Holden (2006): 17

De derde kernwaarde 'inspirerend' is de enige kernwaarde die aspecten van publieke waarden in zich heeft. In het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) wordt bij deze kernwaarde aspecten van de missie van het museum: 'Van Goghs werk toegankelijk maken voor zoveel mogelijk mensen', herhaald. Het belang dat het museum hecht aan het toegankelijk maken van de collectie voor zoveel mogelijk mensen is een verbindende waarde. Het museum kan namelijk zo dienen als een ontmoetingsplek. Deze verbindende waarde is een aspect van de sociale waarden uit *De Waarde van cultuur* (2014). Het verrijken en inspireren van het publiek zijn twee ervaringswaarden die te maken hebben met de publiekswaarde van musea. Ervaringswaarden hebben belangrijke gevolgen voor de manier waarop tentoonstellingen zijn ingericht of activiteiten zijn opgebouwd. Het zijn daarnaast redenen voor bezoekers om naar een museum te komen.[59] J. Falk en D. Dierking ondersteunen het belang van deze ervaringswaarden in hun onderzoek *The Museum Experience Revisited* (2013). Falk en Dierking onderscheiden verschillende typen bezoekers die allemaal op zoek zijn naar een andere ervaring in het museum. Het Van Gogh museum wil haar publiek verrijken en inspireren, dit zijn dus waarden die bepalend zijn en gevolgen hebben voor de verhouding tussen het museum en haar bezoeker. Het derde aspect van de kernwaarde *inspirerend* zijn, zijn de cognitieve waarden die het museum hier aan verbonden heeft. Het museum benoemt dat zij door middel van hun collectie en de verschillende perspectieven die zij op deze collectie bieden, mensen kunnen stimuleren om op hun eigen leven te reflecteren. Dit streven naar een proces van zelfreflectie is onderdeel van de cognitieve waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014). Het museum wil dus met de collectie en hun kennis over deze collectie invloed uitoefenen op haar bezoeker. De laatste kernwaarde 'inspirerend' zijn, bestaat dus uit meerdere aspecten van publieke waarden namelijk de sociale waarden (de collectie openstellen voor zoveel mogelijk mensen en zelf open staan voor informatie van buiten), ervaringswaarden (het verrijken en inspireren van de bezoeker) en cognitieve waarden (het stimuleren van zelfreflectie door middel van de collectie).

2.5. Visie

Naast de missie en kernwaarden heeft het Van Gogh Museum ook een visie geformuleerd. Die visie bestaat uit vijf kernpunten en is voor een gedeelte een herhaling van de missie en kernwaarden. De visie is een aanvulling op de missie en op de kernwaarden, omdat hierin wordt geëxpliciteerd wat de ideale situatie voor de organisatie is. Ik zal onderzoeken welke waarden ten grondslag liggen aan de visie. Ik heb de vijf kernpunten van de visie hieronder overgenomen uit het *Strategisch Plan 2014-2017.*

1. Het VGM is een van de meest toonaangevende en toegankelijke musea ter wereld. Het is inspirerend en streeft naar excellentie in al zijn activiteiten.

2. Het VGM excelleert in de uitvoering van zijn kernopdracht, die geborgd is in de sectoren Museale Zaken, Publiekszaken en Bedrijfsvoering, waarbij wordt samengewerkt met verschillende partijen.

3. Het voornaamste doel van het VGM is het behoud en beheer van de collectie en deze toegankelijk maken voor zoveel mogelijk mensen. Het museum heeft de collectie en het gebouw optimaal ontsloten.

[59] Falk, Dierking (2013): 41

4. Het VGM bereikt de bezoeker en niet-bezoeker optimaal waarbij er sprake is van een dialoog met en een grote mate van betrokkenheid van het publiek.

5. Het VGM werft additionele inkomsten, mede door de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen en de verdere professionalisering van de fondsenwerving.

Kernpunt één is een samenvoeging van aspecten van waarden uit de missie en kernwaarden. Het museum hecht waarde aan de kwaliteit van haar activiteiten en aan het hebben van een vooraanstaande toonaangevende positie. Dit zijn aspecten uit van de institutionele waarden van het museum. Het zijn waarden die de status van het instituut bevestigen. Het 'inspirerend' zijn is aspect van een ervaring die het museum aan haar publiek wil bieden. Dat het museum streeft naar toegankelijkheid is een aspect van de sociale waarden. Door toegankelijkheid kan de organisatie functioneren als een ontmoetingsplek, een podium voor allerlei bezoekers.

In kernpunt twee benoemt het museum opnieuw de waarde die zij hechten aan het hebben van een vooraanstaande positie door te excelleren in hun kernopdracht. De ambitie die het museum heeft wordt verwezenlijkt in drie museale sectoren, maar ook door middel van samenwerking. Dit betekent dat het museum waarde hecht aan een open karakter en de uitwisseling van kennis.

Kernpunt drie is een herhaling van de institutionele waarden en sociale waarden die voortkomen uit de missie en kernwaarden. Aan het optimaal ontsluiten van het gebouw en de collectie liggen deels publieke waarden en deels institutionele waarden ten grondslag. Kunst staat ten dienste aan het publiek en daarom moet de collectie optimaal ontsloten worden. Het gebouw moet ook optimaal ontsloten worden, dit betekent dat de omgeving waarin de kunst wordt tentoongesteld ook van belang is.

Kernpunt vier toont weer aan dat het museum haar beleid baseert op het feit dat kunst ten dienste staat van het publiek. Daarnaast maakt het Van Gogh Museum de sociale, verbindende waarden duidelijk door aan te geven dat zij van belang zijn voor bezoekers in het museum maar ook niet-bezoekers. Betrokkenheid en het dialoog aangaan met het publiek zijn twee aspecten van sociale waarden die invloed hebben op de relatie die het museum heeft met haar publiek.

Aan kernpunt vijf liggen economische waarden ten grondslag. Het werven van eigen inkomsten, het zoeken naar nieuwe businessmodellen en professionalisering van fondsenwerving zijn uitingen van cultureel ondernemerschap van het museum.

2.6. Strategische pijlers

Uit de missie, visie en kernwaarden van het museum worden drie strategische pijlers afgeleid. Deze strategische pijlers vormen de richtlijnen voor alle activiteiten binnen het museum. De eerste strategische pijler is:

Het Van Gogh Museum heeft de collectie en het gebouw optimaal ontsloten.

Uit deze strategische pijler kan worden afgeleid dat toegankelijkheid een belangrijke waarde is voor het Van Gogh Museum. Sociale waarden en institutionele waarden zijn weer een belangrijk aspect van deze toegankelijkheid. De collectie wordt namelijk ontsloten, omdat het museum ervan uit gaat dat deze in dienst staat van het publiek en toegankelijk moet zijn voor zo veel mogelijk mensen. In deze strategische pijler ligt ook een belangrijke rol van het museum verscholen die in de afgelopen decennia is ontstaan: het museum zelf staat ook ten dienste van het publiek.[60] De waarde die musea hechten aan het gebouw waarin de objecten worden gepresenteerd, is een aspect van een institutionele waarde, dat verbonden is aan de sociale waarden. Holden beargumenteert dat de omgeving waarin objecten worden getoond namelijk van invloed is op de publiekswaarde van het museum. Het belang dat het museum hecht aan het gebouw, de ruimte waarin de objecten worden gepresenteerd, is dus een aspect van een institutionele waarde. De sociale waarde die in het verlengde ligt van deze institutionele waarde is de verbinding met het publiek die door de juiste omgeving ontstaat. Fieke Konijn onderzoekt bijvoorbeeld de presentatie en architectuur van kunstmusea na de tweede wereldoorlog. Zij beargumenteert dat architecten en vormgevers in de jaren vijftig van de twintigste eeuw op grote schaal betrokken werden bij de herinrichting van ongeveer 150 musea om deze publieksgericht te maken.[61] De omgeving waarin de objecten worden gepresenteerd (institutionele waarde) heeft dus invloed op de verbinding die ontstaat met het publiek (sociale waarden). In andere onderzoeken wordt deze waarde van de museale ruimte ook beargumenteerd.[62]

De tweede strategische pijler is:

> Het VGM bereikt de bezoeker en niet-bezoeker optimaal waarbij er sprake is van een dialoog met en een grote mate van betrokkenheid van het publiek.

Aan deze tweede pijler liggen verbindende waarden ten grondslag. Opvallend aan deze strategische pijler is dat het Van Gogh Museum, naast het bestaande museumpubliek, ook niet-bezoekers wil bereiken. In de afgelopen jaren is er een groei geweest in het gebruik van social media, online databases en andere digitale middelen. Dit heeft onder andere als doel om als museum ook betekenis te hebben voor publieksgroepen die niet naar het museum komen.[63] Deze verbinding is een uiting van sociale waarden. Daarnaast zijn het in dialoog gaan met het publiek en een betrokken houding creëren bij het publiek, aspecten van verbindende, sociale waarden. Bezoekers hebben de mogelijkheid om zich meer 'deelnemer' van het museum te voelen in plaats van dat zij slechts fungeren als een passieve toeschouwer.[64]

De derde strategische pijler luidt als volgt:

> Het VGM werft additionele inkomsten, mede door de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen en de verdere professionalisering van de fondsenwerving.

De aspecten van deze derde strategische pijler passen bij de tendens dat musea en andere culturele instellingen steeds meer als een culturele onderneming handelen. Deze term ligt in het verlengde

[60] Watson (2007): 33
[61] Konijn (2013): 463
[62] Lehmbruck (1974): 61
[63] Padilla-Meléndez, del Águila-Obra (2013): 893
[64] Amis-Hughes (2016): 463

van het concept van de culturele entrepreneur, een figuur dat door Paul Dimaggio werd geïntroduceerd in *Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-century Boston* (1981). Belangrijk aspect van cultureel ondernemerschap is het realiseren van eigen economische waarden zodat andere waarden (sociale of ervaringswaarden) gerealiseerd kunnen worden.[65] Musea moeten sinds de bezuinigingen van de staatssecretaris in 2011 steeds meer eigen inkomsten verwerven. Dit betekent dat musea zelf voor hun economische waarden moeten zorgen. In de derde strategische pijler worden een aantal aspecten van deze economische waarden genoemd zoals het werven van inkomsten en het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen.

2.7. Conclusie

In dit hoofdstuk heb ik onderzocht op welke gronden het Van Gogh Museum haar beleid heeft geformuleerd. Dit heb ik gedaan op basis van de zes waarden: cognitieve waarden, ervaringswaarden, economische waarden, institutionele waarden, sociale waarden en gezondheidswaarden. In het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) heb ik door middel van verschillende kleuren aangegeven welke waarden voorkomen in de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers van het museum (zie bijlage één). Vervolgens heb ik in een tabel de woorden en zinsdelen die ik heb onderstreept, onderverdeeld bij de bijbehorende waarden (zie bijlage twee). Hoe vaker deze woorden en zinsdelen voorkomen in de tekst, hoe belangrijker de woorden in de beleidsplannen en hoe belangrijker de bijbehorende waarden. In het hoofdstuk 2 heb ik deze woorden en waarden in de context geplaatst waardoor duidelijk wordt waarom bepaalde woorden bij bepaalde waarden horen. In figuur 2.2 heb ik de resultaten van mijn analyse weergegeven. Hoe hoger het cijfer bij een waarde, hoe belangrijker de waarde is in het beleid van het Van Gogh Museum.

Uit mijn analyse is gebleken dat aan de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers van het Van Gogh Museum voornamelijk institutionele waarden ten grondslag liggen. Deze waarden hebben dan ook het cijfer 'negen' gekregen zoals is af te lezen uit het sterdiagram. De institutionele waarden zijn de gronden voor elk onderdeel van het beleidsplan. In de missie komen institutionele waarden voornamelijk naar voren door het belang wat er aan de collectie wordt gehecht. In de visie komen twee andere aspecten van institutionele waarden naar voren, namelijk de status van de organisatie ten opzichte van andere musea. De woorden die hierbij belangrijk zijn in de tekst zijn 'toonaangevend' en 'excelleren'. Daarnaast worden de waarde van de collectie, het belang van de omgeving waarin de objecten worden getoond en het ontsluiten van het gebouw als aspecten van institutionele waarden genoemd. In de kernwaarden komen institutionele waarden ook weer als belangrijkste waarden naar voren, door het belang dat het museum hecht aan 'toonaangevend' zijn, de werkhouding van de medewerkers en de collectiewaarde van het museum. In de strategische pijlers wordt herhaald dat de omgeving waarin de objecten worden gepresenteerd een belangrijk onderdeel zijn van institutionele waarden.

De sociale waarden komen net als de institutionele waarden voor in de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers van het Van Gogh Museum. In het *Strategisch Plan 2014-2017* is dit de belangrijkste waarde na de institutionele waarde zoals zichtbaar is gemaakt in figuur 2.2. Toegankelijkheid voor verschillende publieksgroepen is hierbij het belangrijkste aspect. Deze

[65] Klamer (2011): 153

toegankelijkheid zorgt voor verbinding met het publiek en is daarmee een aspect van de sociale waarden van het Van Gogh Museum.

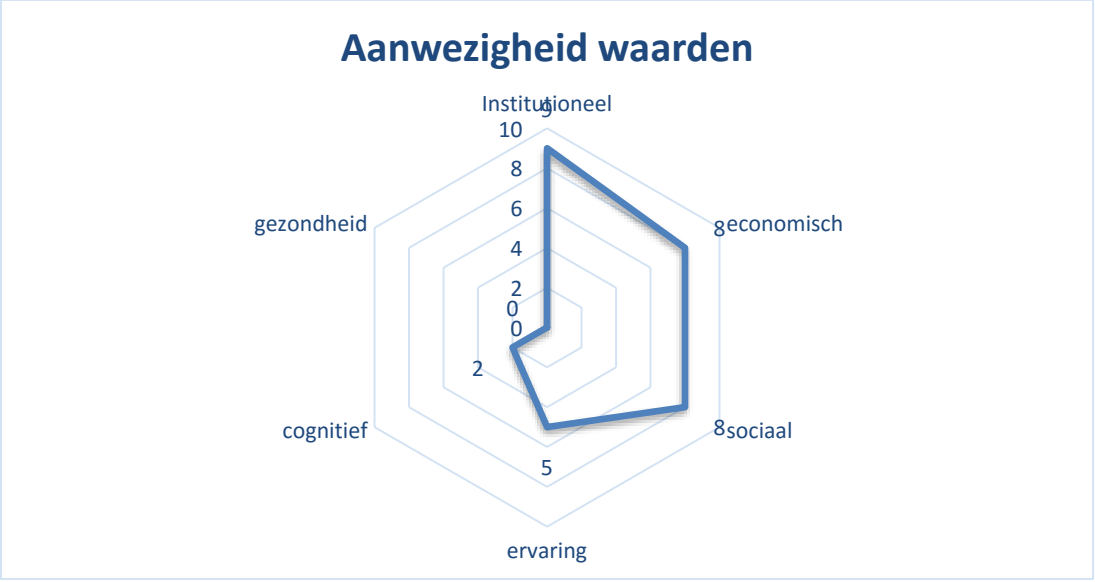
Economische waarden zijn ook belangrijke gronden voor het beleid van het Van Gogh Museum. Deze waarden worden alleen genoemd in de visie en strategische pijlers van het museum. Uit de analyse van de strategische pijlers blijkt dat een groot deel van het beleid van de organisatie gebaseerd is op deze economische waarden. Op basis van nieuwe businessmodellen en alternatieve inkomstenbronnen kan gesteld worden dat het museum wil functioneren als een culturele onderneming, een aspect van economische waarden. Commercieel handelen en het ontwikkelen van diensten en producten zijn hier een voorbeeld van. Ondanks dat de economische waarden niet voorkomen in de missie en kernwaarden blijkt uit de visie en strategische pijlers dat deze waarden dus zeer belangrijke gronden voor het beleid van het museum zijn.

Ervaringswaarden komen aanzienlijk minder voor in de beleidsplannen van het Van Gogh Museum dan de sociale waarden en institutionele waarden. Dit is weergegeven in figuur 2.2 met het cijfer vijf. Het museum geeft in de missie, visie en kernwaarden aan dat het haar bezoekers een verrijkende en inspirerende ervaring wil geven. Dit zijn de belangrijkste ervaringswaarden die naar voren komen uit het *Strategisch Plan 2014-2017.*

Cognitieve waarden komen alleen voor in de kernwaarden van het museum en krijgen in figuur 2.2 daarom een laag cijfer. Het zijn geen essentiële waarden binnen de beleidsplannen van het Van Gogh Museum. Het stimuleren van zelfreflectie wordt als een onderdeel van de kernwaarden genoemd. Dit is een aspect van cognitieve waarden.

Gezondheidswaarden hebben in figuur 2.2 het cijfer nul gekregen omdat deze niet voorkomen in de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers. Dit betekent dat in deze onderdelen van het beleidsplan niks wordt gezegd over het creëren van fysieke en psychische gezondheid door middel van een doelgroepenbeleid.

Figuur 2.2.



Uit figuur 2.2 en mijn analyse van de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers uit het *Strategisch plan 2014-2017* (2014), wordt duidelijk dat aan het beleid van het Van Gogh Museum voornamelijk institutionele waarden gegrond zijn. Naast kunstzinnige waarden, het centraal stellen van het beheren en behouden van de collectie, wil het museum vooral haar positie binnen de internationale museumwereld benadrukken. Door deze institutionele waarden centraal te stellen loopt het museum het gevaar dat zij zich te veel bezighouden met het instituut zelf in plaats van de band met haar publiek. Economische waarden worden binnen de organisatie ook centraal gesteld. Door het cultureel ondernemen als een van de belangrijkste strategische pijlers benoemen komen economische waarden naar voren als belangrijke waarden. Deze economische waarden hebben net als institutionele waarden ook meer betrekking op de interne organisatie en hebben minder invloed op de band tussen het museum en haar publiek. Het lijkt dus alsof Het Van Gogh museale waarden die meer op de interne organisatie gefocust zijn, vooropstelt. Toch worden in het beleid ook veel aspecten van sociale waarden genoemd, namelijk dat het museum zo toegankelijk mogelijk wil zijn voor een groot publiek. Bezoekers en niet-bezoekers moeten aan het museum kunnen worden verbonden. Uit mijn analyse is gebleken dat sociale waarden zelfs net zo belangrijk zijn als economische waarden. Dit betekent dus dat het museum naast cultureel ondernemen en haar positie in de museumwereld, de verbinding met het publiek als een van de belangrijkste waarden ziet. Opvallend is dat andere waarden die te maken met het publiek en welke ook belangrijke voorwaarden zijn om uiteindelijk verbinding met het publiek te bewerkstelligen minder naar voren komen in de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers van het museum. Belangrijke aspecten van publiekswaarden zijn namelijk ook ervaringswaarden, cognitieve waarden en gezondheidswaarden. Deze waarden hebben een marginale rol in het beleidsplan van het Van Gogh Museum. Ervaringswaarden spelen een rol in het beleid omdat het museum de bezoekers voornamelijk een verrijkende en inspirerende ervaring wil geven. Cognitieve waarden en gezondheidswaarden spelen nauwelijks een rol in het beleidsplan.

De verhouding tussen waarden die zich meer op de organisatie richten (institutionele waarden, economische waarden) en publiekswaarden als ervaringswaarden, cognitieve waarden en gezondheidswaarden lijkt enigszins scheef in de beleidsplannen van Het Van Gogh Museum. Toch spelen sociale waarden wel weer een essentiële rol in het beleid. In hoofdstuk drie wordt onderzocht welke waarden naar voren komen uit het handelen van de organisatie. Deze waarden worden ook weer weergegeven in een sterdiagram. In de conclusie van hoofdstuk drie worden figuur 2.2 met het sterdiagram uit hoofdstuk drie vergeleken. Hierdoor komt naar voren welke waarden de grootste rol spelen binnen de organisatie.

Hoofdstuk 3. Van beleid naar uitvoering

Een analyse van het handelen van het Van Gogh Museum en het onderliggende waardensysteem.

3.1. Inleiding

In hoofdstuk twee werden de belangrijkste waarden in de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers van het Van Gogh Museum uiteengezet. Figuur 2.2 is het resultaat van de analyse van deze elementen uit het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) van het Van Gogh Museum. Uit de analyse bleek dat het museum enerzijds waarden die betrekking hebben op de organisatie zelf vooropstelt, maar anderzijds ook op zoek is naar verbinding met het publiek. Opvallend is, dat in deze beleidsplannen ervaringswaarden, cognitieve waarden en gezondheidswaarden nauwelijks tot helemaal niet naar voren komen, terwijl deze waarden juist belangrijke waarden zijn die bijdragen aan de verhouding tussen het publiek en haar museum.

In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd of de waarden die ten grondslag liggen aan het uitvoeren van de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers gelijk zijn of verschillen met de waarden die naar voren komen uit de analyse in hoofdstuk twee. Dit betekent dat in dit hoofdstuk het handelen van de verschillende afdelingen binnen het Van Gogh Museum wordt geanalyseerd. De vraag 'op welke gronden voert het Van Gogh Museum haar beleid uit?' wordt in dit hoofdstuk beantwoord. Dit handelen van de organisatie is in het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) ook uiteengezet in 'de kernopdracht' en daarmee vormt het beleidsdocument opnieuw de belangrijkste bron voor mijn analyse. In de 'kernopdracht' wordt per sector en per afdeling besproken wat de belangrijkste handelingen en/of taken van de sector of afdeling zijn.

Met behulp van Beckers analyse van de kunstwereld in *Art Worlds* (1982) kan de uitvoering van het beleid van het Van Gogh Museum beter worden begrepen. De begrippen collectiviteit en conventies spelen hierbij een centrale rol. Het Van Gogh Museum functioneert namelijk door het collectief samenwerken van verschillende afdelingen. Het begrip conventies werd in hoofdstuk twee al besproken. Dit concept van Becker heeft betrekking op het gedrag van mensen. Becker heeft met het begrip conventie de intentie om de (impliciete) *afspraken* die van belang zijn voor de manier waarop samenwerkingsverbanden werken, bloot te leggen. De verschillende afdelingen in het Van Gogh Museum werken ook samen op basis van deze afspraken.

In dit hoofdstuk worden allereerst Beckers theorieën over collectiviteit uiteengezet. Hieruit volgt een kader waarbinnen het handelen van de afdelingen in het Van Gogh Museum gestructureerd kan worden. Binnen dit kader worden aan iedere stap de partijen die met elkaar samenwerken en de conventies of afspraken waarop deze samenwerking is gebaseerd, verbonden. Vervolgens worden de waarden die ten grondslag liggen aan iedere handeling en samenwerking besproken.

3.2 Collectiviteit in het Van Gogh Museum

Becker beargumenteert in *Art Worlds* (1982) dat ieder kunstwerk bestaat uit het werk van een groep personen. Doordat zij met elkaar samenwerken ontstaat het eindproduct. Daarom speelt het begrip collectiviteit een belangrijke rol in Beckers analyse van de kunstwereld. Binnen het Van Gogh

Museum is ook ieder product het gevolg van het collectief samenwerken van verschillende partijen. Deze samenwerking wordt volgens Becker meestal een routine of een patroon. Dit patroon vormt de basis voor een kunstwereld.

De verschillende afdelingen in het Van Gogh Museum werken ook samen op basis van gemaakte afspraken. Dit wordt ten eerste zichtbaar in het organogram van Het Van Gogh Museum (bijlage drie). Uit dit organogram is op te maken dat het museum wordt bestuurd door een directeur en een zakelijk directeur. De directeur is verantwoordelijk voor alle museale zaken, de zakelijk directeur voor Van Gogh Museum Enterprises BV (VGME BV), een onderdeel van het museum dat zich vooral met de verkoop van producten bezighoudt. De directeur en zakelijk directeur worden bijgestaan in hun taken door de afdelingen Kwaliteit & Business Control en Strafbureau. Voor mijn onderzoek zijn vooral de sectoren: Museale zaken, Publiekszaken en Bedrijfsvoering van belang. Deze sectoren voeren namelijk de 'kernopdracht' van het museum uit, zoals staat vermeld in het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014). Projectbureaus ondersteunen verder de verschillende afdelingen die verantwoordelijk zijn voor de tentoonstellingen. Iedere afdeling binnen de drie sectoren is verantwoordelijk voor een specifiek aantal taken. De afdelingen en sectoren moeten met elkaar samenwerken om tot een gewenst eindresultaat te komen.

De patronen of routines waarop de verschillende afdelingen met elkaar samenwerken zijn volgens Becker onder te verdelen in meerdere stappen.[66] Iedere stap is daarbij belangrijk. Becker benoemt deze stappen zonder uitgebreide argumentatie of duidelijke opsplitsing. Hans van Maanen analyseert Beckers *Art Worlds* (1981) in *How to study Art Worlds* (2009) en verdeelt de samenwerking in een kunstwereld onder in zeven expliciete stappen.[67] De eerste stap is *de ontwikkeling van een idee*. Dit houdt in dat de vorm en het concept worden bedacht. Volgens Becker kan dit idee ontstaan uit routinewerk maar ook uit veel denkwerk en inspanning. In de kunstwereld het Van Gogh Museum kan aan deze stap bijvoorbeeld het wetenschappelijk onderzoek worden verbonden. *De uitvoering van het idee* is volgens Van Maanen de tweede stap die Becker benoemd. Dit is meestal de vertaling van het idee naar iets fysieks, iets dat door het publiek kan worden gezien, aangeraakt of gehoord.[68] Dit betekent in het geval van het Van Gogh Museum dat het onderzoek dat eerder is gedaan wordt vertaald naar een tentoonstelling of bijvoorbeeld educatief programma. De derde stap in de kunstwereld van Becker is het *fabriceren van de benodigde materialen om het kunstwerk uit te voeren*. Becker bedoelt hier bijvoorbeeld het produceren van de verf of de kwasten mee. In het geval van het Van Gogh Museum kan dit bijvoorbeeld te maken hebben met het beheer en behoud van de kunstwerken. De kunstwerken zijn namelijk onderdeel van de benodigde objecten om een tentoonstelling uit te voeren. Het maken van het materiaal voor een tentoonstellingsinrichting (de panelen, verf en belichting) is ook een onderdeel van deze stap. De vierde stap is de *distributie* van het kunstwerk in ruil voor betaling. In het geval van de museale kunstwereld heeft dit te maken met de verdienmodellen van het museum. Het product in een museum wordt namelijk (uitgezonderd van reizende tentoonstellingen) niet verkocht. Ik vertaal daarom de stap *distributie* naar de manier waarop het museum aan tentoonstellingen of andere zaken geld probeert te verdienen. De vijfde stap zijn alle *ondersteunende activiteiten die het proces mogelijk maken*. Hiermee bedoelt Becker activiteiten als het zetten van de koffie en het schoonmaken van de werkplek.[69] In het Van Gogh

[66] Becker (1982): 1
[67] Van Maanen (2009): 34
[68] Becker (1982): 16
[69] Van Maanen (2009): 35

Museum betekent deze stap bijvoorbeeld het controleren van de entreekaartjes of het schoonmaken, bewaken van de tentoonstellingsruimten en de horeca van het museum. De zesde stap is de *reactie op en de waardering van het kunstwerk*. Een kunstwerk moet volgens Becker worden gepresenteerd en de reacties die op je kunstwerk ontstaan zijn belangrijk.[70] In de museale kunstwereld heeft dit te maken met de manier waarop een tentoonstelling of museum wordt beoordeeld. In het museum houden verschillende afdelingen de waardering en reacties van het publiek in de gaten en proberen meerdere afdelingen invloed uit te oefenen op deze reacties. De laatste stap is het *creëren en in stand houden van de status van het kunstwerk*.[71] De reputatie van het kunstwerk is geen intrinsieke eigenschap van het kunstwerk zelf, maar is volgens Becker het product van samenwerkingsprocessen tussen kunstenaar, publiek en andere partijen. De waardering voor een tentoonstelling is in het verlengde hiervan ook geen eigenschap van de tentoonstelling maar het product van samenwerkingsprocessen tussen verschillende partijen. Het Van Gogh museum vervult hierin ook een actieve rol.

Beckers theorieën bieden een kader voor de manier waarop een museale organisatie als het Van Gogh Museum ook begrepen kan worden. De zeven stappen uit Beckers theoretisch plan vormen de structuur voor mijn onderzoek naar de waarden die ten grondslag liggen aan het handelen van de verschillende afdelingen binnen het Van Gogh Museum. Bij de bespreking van iedere stap begin ik met het benoemen van de concrete handelingen die bij deze stap horen. Vervolgens bespreek ik de afdelingen en externe partijen die hierbij betrokken zijn en ten slotte benoem ik het waardenpatroon dat opdoemt wanneer ik de specifieke afdelingen en partijen op een rij zet. Dit waardenpatroon onderzoek ik door middel van een tekstanalyse van 'de kernopdracht' in het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014).

3.3. De analyse van 'de kernopdracht'

In het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) staat in 'de kernopdracht' beschreven hoe de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers worden uitgevoerd en welke handelingen de verschillende afdelingen verrichten, daarom is dit document een belangrijke bron voor mijn onderzoek. Elke waarde uit figuur 1.9. heeft weer een kleur gekregen. Economische waarden de kleur **rood**, cognitieve waarden de kleur **geel,** ervaringswaarden de kleur **oranje**, sociale waarden de kleur **blauw**, institutionele waarden de kleur **paars** en gezondheidswaarden de kleur **groen.** In het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) heb ik met kleur aangegeven welke handelingen of zinsdelen in 'de kernopdracht' bij welke waarden horen. De zinsdelen worden ingedeeld in de tabel met dezelfde waarde, bijvoorbeeld een zinsdeel dat rood is gemarkeerd wordt ingedeeld bij de juiste afdeling in de tabel 'economische waarden'. Uiteindelijk komt uit de tabellen naar voren welke waarde de belangrijkste rol speelt in het handelen van iedere afdeling binnen de organisatie.

3.3.1. De ontwikkeling van het idee.

Het onderzoek naar de collectie en het leven van Van Gogh is de handeling die hoort bij de eerste stap in de kunstwereld van het Van Gogh Museum. Het Van Gogh Museum heeft ervoor gekozen om onderzoek naar het leven en het werk van Vincent van Gogh als basis voor tentoonstellingen en andere activiteiten te gebruiken. Het museum hecht zoveel belang aan dit onderzoek dat het ook

[70] Van Maanen (2009): 35
[71] Van Maanen (2009): 35

afspraken heeft gemaakt met verschillende universiteiten om kunsthistorici op te leiden en hen te specialiseren in Van Gogh. De partijen die bij de eerste stap betrokken zijn, zijn de afdeling Kunst en wetenschappelijke instellingen zoals de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit van Amsterdam.

Onderzoek is de basis voor alle producten en tentoonstellingen in het museum. Dit komt omdat het museum door middel van onderzoek haar status als autoriteit op het gebied van het leven en de collectie van Vincent van Gogh wil bevestigen. Institutionele waarden liggen dus ten grondslag aan het handelen van de afdeling Kunst. De tentoonstelling *Prints in Paris 1900: van elitair tot populair* (2016) is een voorbeeld van een tentoonstelling die voortkomt uit het onderzoek dat de conservator Fleur Roos Rosa de Carvalho jarenlang heeft uitgevoerd naar deze collectie.[72] De institutionele waarden worden onder meer zichtbaar in de conventie dat het museum zich de taak heeft toebedeelt om de volgende generatie kunsthistorici, die is gespecialiseerd in Van Gogh, op te leiden. De afdeling Kunst is hierdoor dus sterk gericht op de eigen groep en de manier en gronden waarop de afdeling kunst handelt, ligt nog heel erg besloten in de functie van musea als poortwachters van haar collectie en expertise.[73] Graham Black beargumenteert in *Transforming Museums in the Twenty-first Century* (2012) dat als musea betrokkenheid bij haar bezoekers willen genereren een werkwijze als deze het museum in de weg staat. Het museum zou haar autoriteit in dat geval voor een groot deel moeten kunnen loslaten.

De afdeling Kunst is dus relevant in de eerste stap van Beckers kunstwereld. Opvallend is dat de afdeling Kunst voornamelijk handelt op grond van institutionele waarden. Zij houden zich bezig met de collectie en onderzoek naar de collectie zodat het imago van het museum als autoriteit op het gebied van Van Gogh in stand wordt gehouden.

3.3.2 De uitvoering van het idee.

Het vertalen van het onderzoek dat de afdeling Kunst heeft uitgevoerd naar tentoonstellingen en educatieve programma's zijn de concrete handelingen die plaatsvinden in de tweede stap van Becker, de *uitvoering van het idee.* De afdeling Kunst en de afdeling Educatie zijn hierbij de partijen die intern het meest betrokken zijn. De twee afdelingen werken ook samen met externe partijen om het onderzoek te vertalen naar een tentoonstelling of educatief programma. Er worden afspraken gemaakt met bruikleengevers, externe vormgevers ontwerpen alle formele aspecten van de tentoonstelling en voor educatieve programma's werkt de afdeling educatie samen met doelgroepen en instanties die verbonden zijn aan deze doelgroepen (bijvoorbeeld middelbare scholen of verzorgingstehuizen)

De afdeling Kunst speelt een belangrijke rol in deze tweede stap omdat zij hun onderzoek vertalen naar het tentoonstellingsconcept. Bij de eerdergenoemde tentoonstelling *Prints in Paris 1900: van elitair tot populair* (2016) begon de uitvoering van het idee nog altijd bij de afdeling Kunst in de persoon van conservator Rosa de Carvalho. De verhaallijn werd door haar bedacht en ook bepaalde zij welke kunstwerken te zien waren.[74] Het onderzoek wordt in een tentoonstelling dus zo goed mogelijk gerepresenteerd door middel van fysieke kunstwerken. Daarom maakt de conservator ook

[72] https://www.vangoghmuseum.nl/nl/zien-en-doen/tentoonstellingen/geweest/prints-in-paris-1900 (2017)
[73] Black (2012): 50
[74] Van Gogh Museum (2014): 14

afspraken met bruikleengevers omdat deze een aanvulling vormen op de vaste collectie, deze bruiklenen worden voornamelijk in tijdelijke tentoonstellingen ingezet. In de vaste collectie van het museum staat onderzoek naar de eigen collectie en onderzoek naar het leven van Van Gogh centraal. Door het onderzoek centraal te stellen, liggen aan deze tentoonstellingen institutionele waarden ten grondslag. Tentoonstellingen zijn belangrijke middelen om de autoriteit van het Van Gogh Museum op het gebied van kennis rond Vincent van Gogh en zijn kunstwerken te laten zien aan de wetenschap en aan het overige publiek. Naast deze institutionele waarden liggen aspecten van publiekswaarden (ervaringswaarden en sociale waarden) gegrond aan het handelen van de afdeling Kunst. Door middel van tentoonstellingen wil het museum haar bezoeker een inspirerende en verrijkende ervaring bieden. Belangrijke partijen waarmee de afdeling Kunst hiervoor samenwerkt zijn externe vormgevers. Deze externe partijen moeten het concept dat de afdeling Kunst heeft bedacht vertalen naar een beleving voor het publiek. In de tentoonstelling *Prints in Paris 1900: van elitair tot populair* (2016) ontwierpen Maarten Spruyt en Tsur Reshef bijvoorbeeld het decor van de tentoonstelling. Door middel van hun ontwerp probeerde het museum de bezoeker het Parijs van de negentiende eeuw te laten ervaren en de context waarin de negentiende-eeuwse prenten werden gebruikt.[75]

Naast de afdeling kunst speelt de afdeling Educatie een belangrijke rol in deze tweede stap. Deze afdeling heeft namelijk de taak het onderzoek dat de afdeling Kunst heeft uitgevoerd te interpreteren en toegankelijk te maken voor een groot publiek.[76] De teksten in de verschillende tentoonstellingen worden geschreven en bedacht door de afdeling Educatie. Voor de vormgeving van deze teksten werkt de afdeling Educatie ook samen met verschillende vormgevers. In de tentoonstelling *Prints in Paris 1900: van elitair tot populair* werd bijvoorbeeld samengewerkt met de vormgever Roosje Klap. Aan deze samenwerking liggen ook ervaringswaarden ten grondslag. De afdeling Educatie werkt namelijk samen met externe partijen zoals Roosje Klap zodat de gewenste ervaring wordt aangeboden aan de bezoeker. Roosje Klap ontwierp de typografie voor de verschillende teksten in de tentoonstelling, deze typografie sloot aan bij de letters op affiches en prenten die werden tentoongesteld. Hierdoor werd door middel van de vormgeving van educatieve teksten ook de beleving van Parijs in de negentiende eeuw opgeroepen. Naast het bedenken van de zaalteksten is de afdeling Educatie ook verantwoordelijk voor het gebruik van digitale middelen in de tentoonstelling. Verschillende video's en de multimediatour zijn hier een voorbeeld van. Het concept wordt door de afdeling Educatie ontwikkeld en uitgeschreven en de opdracht wordt uitbesteed aan verschillende gespecialiseerde partijen. Door middel van het gebruik van multimedia biedt het museum een interactieve ervaring aan de bezoeker. De gespecialiseerde partijen zoals Mals Media zorgen ervoor dat het format van deze middelen aansluit bij de ervaring die de afdeling Educatie de bezoeker wil bieden.

De afdeling Educatie speelt ook een belangrijke rol in stap twee van de kunstwereld van Becker door het onderzoek van de afdeling Kunst te interpreteren en vertalen naar educatieve programma's. Deze handeling ligt gegrond in ervaringswaarden omdat de afdeling verschillende doelgroepen wil inspireren en verrijken. Voor families en kinderen heeft de afdeling Educatie een speciaal aanbod ontwikkeld. Volwassenen kunnen lezingen en workshops bezoeken en voor het jonge publiek (20-35) zijn er de Vrijdagavondprogrammeringen. Naast ervaringswaarden liggen ook sociale waarden

[75] Van Gogh Museum (2013): 14
[76] Van Gogh Museum (2013): 26

gegrond aan deze educatieve programma's. De afdeling Educatie wil namelijk middels deze programma's bezoekers en niet-bezoekers aan het museum binden. Deze relatie met de bezoekers wordt vormgegeven aan de hand van hands on programma's (rondleidingen en andere educatieve programma's) of een tussenliggend medium (app of multimediatour). Naast ervaringswaarden en sociale waarden zijn ook cognitieve waarden gronden waarop de afdeling Educatie handelt. De afdeling hecht namelijk veel waarde aan talentontwikkeling in haar educatieve beleid. Het museum heeft educatieve programma's voor primair en secundair onderwijs ontwikkeld waarin leerlingen hun talenten kunnen ontplooien. Deze programma's worden ontwikkeld in samenwerking en op basis van afspraken met middelbare scholen. Uit deze afspraken kan worden opgemaakt dat de afdeling Educatie talentontwikkeling belangrijk vindt. Talentontwikkeling is een aspect van ervaringswaarden zoals in *De Waarde van Cultuur* (2014) worden genoemd. Ten slotte liggen gezondheidswaarden aan het handelen van de afdeling Educatie ten grondslag. Het museum draagt bij aan de psychische en fysieke gezondheid van ouderen door ze samen te brengen in het museum. Voor dit project werkt het museum samen met thuiszorg en verschillende verzorgingstehuizen. Uit deze samenwerking blijkt ook dat de afdeling gezondheidswaarden zeer belangrijk acht.

De afdelingen Kunst en Educatie spelen dus een rol in de tweede stap van Becker, de uitvoering van het idee. De afdeling Kunst bepaalt welke informatie aan het publiek tentoon wordt gesteld en hoe de verhaallijn in de tentoonstelling eruit komt te zien. Externe partijen werken vervolgens met het museum en deze afdeling samen om de informatie toegankelijk te maken voor een nationaal en internationaal publiek en de informatie te vertalen naar een beleving voor het publiek. De afdeling Educatie houdt zich volledig bezig met de relatie tussen het museum en haar publiek. Aan het handelen van deze afdeling liggen ervaringswaarden, sociale waarden, cognitieve waarden en gezondheidswaarden ten grondslag. Uit de afspraken die deze afdeling maakt met externe partijen als scholen en de thuiszorg blijkt ook dat de handelingen die de afdeling Educatie verricht in dienst staan van de verhouding tussen publiek en museum.

3.3.3. Het fabriceren van de benodigde materialen om de ideeën uit te voeren

In de kunstwereld van het Van Gogh Museum omvat deze stap verschillende soorten handelingen. De eerste handeling is niet zoals Becker het formuleert, het formuleren van de benodigde materialen, maar eerder het in goede staat brengen, of gereedmaken van de juiste materialen om ideeën om te zetten naar tentoonstellingen of educatieve programma's. Deze handeling is het restaureren van de collectie zodat deze in een goede staat verkeert en aan het museum kan worden getoond. Daarnaast moet al het onderzoek dat de afdeling Kunst heeft uitgevoerd (digitaal) bewaard blijven zodat het onderzoek kan worden omgezet in een tentoonstelling. Bij deze derde stap sluiten ook allerlei handelingen omtrent het fabriceren van de benodigde materialen om de tentoonstelling uit te voeren (zoals de decors en de zaalteksten) aan. De afdelingen die intern handelingen uitvoeren bij deze stap zijn de afdeling Collectiebeheer, Facilitair Bedrijf en de afdeling Bibliotheek & Documentatie. Voor het fabriceren van de overige materialen worden er tussen de partijen die in stap een en twee de grootste rol speelden (afdeling Educatie, afdeling Kunst en externe vormgevers) afspraken gemaakt met uitvoerende externe partijen. Voor het printen van zaalteksten maakt de afdeling Educatie bijvoorbeeld vaak afspraken met het beletteringsbedrijf RIWI.

De afdeling Collectiebeheer handelt op grond van kunstzinnige waarden (het behoud en beheer van de collectie). De collectie moet in goede staat zijn om te kunnen worden onderzocht, te kunnen

worden tentoongesteld en uiteindelijk te kunnen worden geïnterpreteerd door de afdeling Educatie. De afdeling bepaalt of de collectie gerestaureerd moet worden en of de collectie in een goede staat is om tentoongesteld te worden. De afspraken of de conventies waarnaar de afdeling handelt zijn dus sterk gegrond in kunstzinnige waarden (behoud en beheer van de collectie). Er wordt telkens onderzocht of werkafspraken of procedures rond schadefactoren nog adequaat zijn voor het behoud van de collectie. De afdeling maakt afspraken rond de bewaking van de collectie in verschillende omstandigheden en ook de scholing en onderhoudstrainingen zijn belangrijke afspraken binnen de afdeling Collectiebeheer.

De afdeling Bibliotheek en Documentatie handelt op grond van institutionele waarden en sociale waarden. De afdeling zorgt ervoor dat informatie uit het onderzoek van de afdeling Kunst wordt bewaard. De afdeling voert dus handelingen uit die ten dienste staan van de collectie en onderzoek naar de collectie. De handelingen die zij uitvoeren zijn namelijk ten dienste van de collectie. De afdeling zorgt ervoor dat informatie over de collectie bewaard blijft. Daarnaast liggen sociale waarden gegrond aan het handelen van de afdeling Bibliotheek en Documentatie omdat zij medeverantwoordelijk zijn voor het digitaal beschikbaar stellen van alle informatie over de collectie aan de wetenschap (of bezoekers van de bibliotheek) en aan medewerkers van het museum zelf.

De afdeling Facilitair bedrijf handelt op grond van institutionele waarden. Deze afdeling zet decors in elkaar en houdt daarmee rekening met sociale waarden. Zij houden er bij de opbouw van de tentoonstelling namelijk rekening mee dat deze voor verschillende soorten bezoekers toegankelijk is.

Aan stap drie liggen enerzijds collectiewaarden of institutionele waarden gegrond omdat de afdeling Collectiebeheer en Bibliotheek en Documentatie zich voornamelijk richten op het beheer en behoud van de collectie en informatie over deze collectie. Daarnaast handelen de afdeling Bibliotheek en Documentatie en de afdeling Facilitair bedrijf op grond van sociale waarden omdat informatie over de collectie en de tentoonstellingsinrichting toegankelijk moet zijn voor verschillende bezoekers.

3.3.4. De distributie

Het vergroten van de financiële middelen en het bedenken van verdienmodellen zijn twee handelingen die binnen deze stap in het Van Gogh Museum worden uitgevoerd. Deze handelingen worden uitgevoerd voorafgaand aan een project, bijvoorbeeld het werven van sponsoren voor de aankoop van een schilderij. Daarnaast wordt er ook continu gezocht naar sponsoren en andere partijen die het museum financieel willen ondersteunen. De afdeling Communicatie, de afdeling Development, de afdeling Publicaties en de VGME BV zijn belangrijke partijen binnen dit proces. Deze interne afdelingen maken afspraken met externe partijen zoals de BankGiro Loterij en verschillende bedrijven zoals Heineken.

Economische waarden liggen ten grondslag aan handelen van de afdeling Communicatie. De afdeling houdt zich bezig met allerlei ontwikkelingen op de (leisure) markt zodat het museum hierop kan inspringen en ontwikkelt modellen om entreetickets te verkopen in de daluren. Hierdoor proberen zij het aantal bezoekers dat naar het museum komt te vergroten. Deze handelingen zijn aspecten van een culturele onderneming en hierdoor liggen economische waarden ten grondslag aan het handelen van de afdeling Communicatie.

De afdeling Development levert ook een bijdrage aan de ontwikkeling van het museum als een culturele onderneming. De afdeling zoekt naar particulieren, bedrijven of fondsen die bereid zijn het museum financieel te ondersteunen. De afdeling heeft een aankoopfonds opgericht en voor specifieke programma's werkt het museum samen met particuliere steungevers. Deze samenwerkingsverbanden zijn gebaseerd op de economische groei van het museum. In 2010 startte de afdeling Development met het oprichten van de Van Gogh Museum Global Circle. Deze Global Circle is een netwerk van bedrijven die zich aan het museum hebben verbonden. Uit de afspraken (conventies) waarmee het museum samenwerkt met deze bedrijven blijkt dat economische waarden de gronden zijn voor deze samenwerking. De bedrijven betalen ieder jaar vijf duizend euro aan het museum in ruil voor een aantal voordelen zoals gratis toegang tot het museum.[77] Het museum werkt ook samen met de BankGiro Loterij. Deze loterij ondersteunt het aankoopfonds van het museum en maakt projecten als de MuseumPlusBus mogelijk. Uit de samenwerkingsverbanden en afspraken van de afdeling development valt dus op dat zij zich vooral richten op de economische groei van het museum.

De afdeling Publicaties draagt ook bij aan de vierde stap in de museale kunstwereld. Door middel van de publicaties die zij op basis van het onderzoek van de afdeling Kunst verspreiden, draagt de afdeling bij aan het versterken van het imago van het museum als kennisinstituut. Dit betekent dat institutionele waarden een belangrijke rol spelen bij het verspreiden van de kennis van het museum door middel van publicaties. Naast institutionele waarden draagt de verkoop van deze publicaties aan het publiek bij aan de inkomsten van het museum en liggen aan het uitgeven van publicaties dus economische waarden ten grondslag. De afdeling werkt intern samen met de winkel van het museum (Van Gogh Museum Enterprises BV), uit deze samenwerking blijkt ook dat de uitgave en verkoop van publicaties op grond van economische waarden gebeurd.

De laatste afdeling die betrokken is bij de vierde stap in de kunstwereld het Van Gogh Museum is de Van Gogh Museum Enterprises BV. Deze afdeling houdt zich bezig met alle commerciële activiteiten rond Vincent van Gogh. De museumwinkel is een onderdeel van deze afdeling. De werkzaamheden van deze afdeling ondersteunen het museum financieel en daarmee liggen aan alle handelingen die deze afdeling verricht economische waarden ten grondslag.

De vierde stap in de kunstwereld het Van Gogh Museum heeft dus voornamelijk te maken met handelingen die gegrond zijn in economische waarden. De verschillende afdelingen zorgen ervoor dat het museum als een culturele onderneming niet meer afhankelijk is van overheidsfinanciering. De economische waarden zijn zichtbaar in de manier waarop wordt samengewerkt met bedrijven en instellingen zoals de BankGiro Loterij.

3.3.5. Ondersteunende activiteiten die het proces mogelijk maken

De vijfde stap in de museale kunstwereld het Van Gogh Museum zijn alle ondersteunende activiteiten die het werk van de afdeling Kunst, Educatie en alle betrokken partijen mogelijk maken. Bij deze handelingen horen het faciliteren van verschillende diensten voor de bezoekers zoals de garderobe, de infobalie en het restaurant, maar ook handelingen met betrekking tot interne processen zoals het schoonmaken van de werkruimten van medewerkers en het faciliteren van lunch

[77] Van Gogh Museum (s.a.): https://www.vangoghmuseum.nl/nl/steun-het-museum/word-vriend/global-circle

voor museummedewerkers. De afdeling Bezoekersservice en de sector Bedrijfsvoering zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van deze handelingen.

De afdeling Bezoekersservice handelt op basis van ervaringswaarden. Het museumbezoek begint namelijk zodra de bezoeker het gebouw binnenkomt en de kaartjes door iemand van de afdeling Bezoekersservice zijn gecontroleerd. De Bezoekersservice is verantwoordelijk voor de informatiebalie en de garderobe en draagt door de mate waarin zij de bezoeker klantvriendelijk benaderen, bij aan de ervaring van de bezoeker.

De sector Bedrijfsvoering is betrokken bij deze stap door handelingen uit te voeren die alle interne processen zo goed mogelijk laten verlopen. Dit zijn aspecten van institutionele waarden. De organisatie wordt door deze sector geprofessionaliseerd op het gebied van duurzaamheid, financieel beheer en ICT.

De vijfde stap binnen de museale kunstwereld vindt dus voornamelijk intern, binnen de afdeling Bezoekersservice en binnen de sector Bedrijfsvoering, plaats. Ervaringswaarden en institutionele waarden zijn de gronden waarop deze afdelingen handelen.

3.3.6. De reactie en waardering

In deze stap worden handelingen verricht die te maken hebben met de verhouding tussen het museum en haar publiek en de waardering die het museum van haar publiek ontvangt. Publieksonderzoek, de omgang met de bezoeker in het museum, online aanwezigheid en communicatie met de pers zijn handelingen die binnen deze stap worden verricht. De afdeling Marketing en de afdeling Communicatie zijn twee interne partijen die voornamelijk verantwoordelijk zijn voor deze stap. Deze twee afdelingen werken samen met verschillende marketingbureaus zoals Kantar en Amsterdam Marketing en met de (internationale) pers bij het uitvoeren van de handelingen. Daarnaast werkt de afdeling Marketing samen met de afdeling Educatie, de afdeling Kunst en de afdeling Bezoekersservice. De uitkomst van het publieksonderzoek dat zij uitvoeren wordt namelijk gebruikt om tentoonstellingen en educatieve programma's te laten inspelen op de behoeften van verschillende bezoekersgroepen.

Ervaringswaarden zijn de gronden waarop de afdeling Marketing handelt. De afdeling Marketing voert allerlei publieksonderzoeken uit die nodig zijn om in tentoonstellingen en educatieve programma's in te kunnen spelen op de aard, omvang en drijfveren van het publiek en de juiste beleving te bieden. In deze publieksonderzoeken wordt geanalyseerd hoe het museum wordt gewaardeerd en wat de behoeftes zijn van de verschillende publieksgroepen. Daarnaast worden er specifieke doelgroepen geformuleerd. Voor deze publieksonderzoeken werkt het museum samen met marketingbureaus (bijvoorbeeld Kantar), die gespecialiseerd zijn in het doen van publieksonderzoeken. Uit deze samenwerkingsverbanden of afspraken is op te maken dat ervaringswaarden belangrijke gronden zijn waarop de afdeling Marketing handelt en het publiek een belangrijke partij is voor de afdeling.

De afdeling Marketing is ook verantwoordelijk voor het leveren van verschillende diensten die invloed uitoefenen op de waardering van de bezoeker. Online verkoop van kaarten en time slots zorgen ervoor dat bezoekers zo min mogelijk last hebben van de drukte binnen het museum. Daarnaast is het creëren van klantvriendelijkheid een belangrijk aspect van ervaringswaarden binnen

de afdeling Marketing.[78] De afdeling Marketing communiceert met de afdeling Bezoekersservice over de manier waarop de bezoekers de klantvriendelijkheid ervaren aan de hand van de publieksonderzoeken die zijn uitgevoerd.

De afdeling Communicatie is ook betrokken bij de reacties en waardering op het museum en handelt hierbij op basis van sociale waarden. Zij proberen door middel van online aanwezigheid, via multimediale kanalen als Facebook, Instagram en Twitter en een implementatie van een webstrategie het publiek te bereiken en te verbinden aan het museum. Daarnaast is deze afdeling verantwoordelijk voor het contact met (inter)nationale pers. Hierdoor oefent de afdeling Communicatie invloed uit op de waardering van het publiek. Aan het handelen van de afdeling Communicatie liggen dus sociale waarden ten grondslag omdat er verbinding wordt gezocht met het publiek.

De afdeling Marketing en de afdeling Communicatie houden zich beiden in deze stap in de museale kunstwereld voornamelijk bezig met het publiek. Aan het handelen van de afdeling Marketing liggen ervaringswaarden ten grondslag omdat zij door onderzoek te doen naar het publiek meer komen te weten over de wensen en behoeften van de bezoeker. Het handelen van de afdeling Communicatie ligt met name gegrond in sociale waarden. Door middel van multimedia probeert de afdeling verschillende publieksgroepen te verbinden aan het museum.

3.3.7. Het creëren en in stand houden van de status van het museum

In deze stap worden handelingen verricht die ervoor zorgen dat het Van Gogh Museum een voorkeurspositie heeft en behoudt. Publieksonderzoek is in deze stap de belangrijkste handeling. De afdeling Marketing is verantwoordelijk voor publieksonderzoek naar het imago van het museum en werkt hiervoor samen met marketingbureaus zoals Kantar en met het museumpubliek. Daarnaast wordt dit onderzoek gedeeld met de afdelingen Communicatie, de afdeling Educatie en de afdeling Kunst, zodat zij hun ideeën en producten kunnen aansluiten bij de resultaten die uit het onderzoek komen van de afdeling Marketing.

Het publieksonderzoek dat de afdeling Marketing uitvoert naar het merkimago ligt besloten in de publiekswaarden (ervaringswaarden) van kunst. De afdeling gaat namelijk uit van het principe dat de collectie betekenis krijgt doordat het museum een beleving biedt aan het publiek. De afdeling heeft op basis van publieksonderzoek een merkimago ontwikkelt. De afdeling Marketing werkt hiervoor direct samen met het publiek en met onderzoeksbureaus die onderzoek doen naar het museumpubliek. Uit het onderzoek is gebleken dat het museum de positie van 'relaxte verbinder' inneemt.[79] Intern worden er afspraken gemaakt zodat ieder product (tentoonstelling, educatief programma, verkoopproduct) het imago of de merkbeleving uitdraagt. Dit merkimago zorgt ervoor dat het imago van het museum in stand wordt gehouden. Uit de handeling, de waarden en samenwerking van de afdeling Marketing kan worden afgeleid dat het publiek de belangrijkste groep is voor deze afdeling.

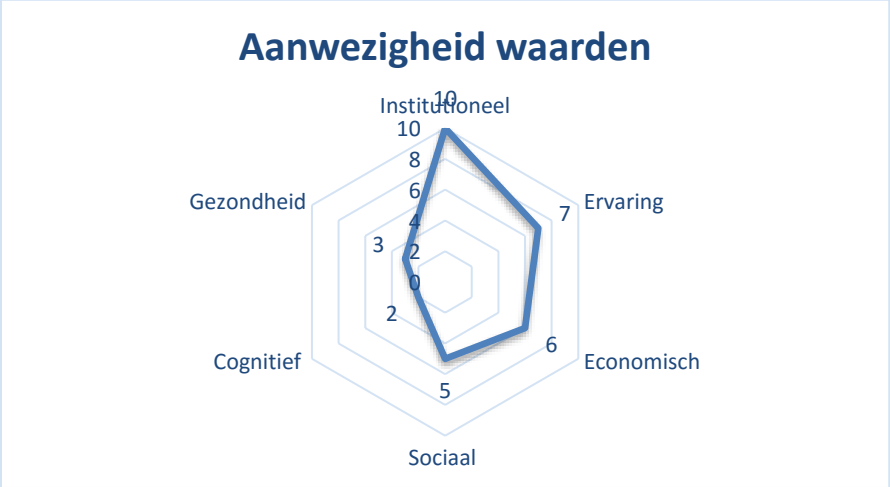
3.4. Het Van Gogh Museum en haar publiek

[78] Van Gogh Museum, Marketing (2016): 8
[79] Segmentatie en merkpositie Van Gogh Museum (z.d): 2

De collectie is de kurk waarop het museum drijft.[80]

Uit dit citaat van oud-directeur van het Van Abbemuseum, Edy de Wilde is op te maken dat hij de collectie als belangrijkste aspect van een museum zag. Dit was geen ongewone visie binnen de museale wereld in de twintigste eeuw. Musea waren politieke instrumenten die middels hun collectie het publiek morele waarden moest aanleren.[81] Susan Pearce stelt in *Collecting as medium and message* (1995) dat musea zijn gevormd rond een selectie aan objecten (de collectie) en middels deze objecten een bepaalde boodschap zendt.[82] In het Van Gogh Museum speelt de collectie ook een belangrijke rol in het handelen van de organisatie.

Figuur 3.1.



Figuur 3.1. is het resultaat van mijn analyse naar de onderliggende waarden in het handelen van de verschillende afdelingen en partijen in het Van Gogh Museum. Door de verschillende handelingen en conventies waarop de afdelingen samenwerken met externe partijen te structureren aan de hand van de interpretatie van Van Maanen van Beckers theorieën over de kunstwereld, valt op dat de betrokken partijen zorgen voor een balans in onderliggende waarden. Dit betekent dat de conventies, de manier waarop verschillende afdelingen met elkaar samenwerken en met wie de afdelingen in het museum samenwerken worden gestuurd door achterliggende waarden. Daarnaast geven deze conventies vorm aan de achterliggende waarden. De afdeling Kunst, de afdeling Educatie en externe partijen werken bijvoorbeeld in *de uitvoering van het idee* samen op basis van ervaringswaarden.

Vanuit dit perspectief kunnen de zeven stappen in de kunstwereld het Van Gogh Museum als volgt worden geanalyseerd. In het stappenplan is een verschuiving van institutionele waarden, via een verbreding naar sociale waarden, een versmalling naar economische waarden om te komen tot een nadruk op publiekswaarden af te lezen. In de stappen waarbij publiekswaarden een grotere rol spelen wordt er op basis van deze waarden meer samengewerkt met verschillende partijen en met het publiek. Als het gaat om institutionele, en in iets mindere mate economische waarden wordt de handeling voornamelijk intern uitgevoerd.

[80] De Wilde, Leerling, Fuchs, Debbaut (1999): 7
[81] Bennett (1995): 19
[82] Hooper-Greenhill (1995): 15

Deze conclusie sluit voor een gedeelte aan bij de conclusie uit hoofdstuk twee. Institutionele waarden zijn belangrijke gronden waarop het Van Gogh Museum haar beleid heeft geformuleerd en spelen een grote rol in het handelen en samenwerken van de verschillende afdeling. Uit de analyse van de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers in het *Strategisch Plan 2014-2017* bleek dat sociale waarden daarnaast de belangrijkste waarden zijn waarop het museum haar beleid heeft geformuleerd. Dit is een verschil met de conclusies die uit dit hoofdstuk kunnen worden getrokken, niet de sociale waarden, maar ervaringswaarden zijn belangrijke gronden voor het handelen van de verschillende afdelingen. Dit wijst erop dat er bij de uitvoering van het beleid meer waarde wordt gehecht aan het creëren van een belevenis voor de bezoeker en dat het Van Gogh Museum minder de nadruk legt op het zoeken naar verbinding met de bezoeker.

Hoofdstuk 4. Het Van Gogh Museum en haar publiek

Een beschrijving van de manier waarop het Van Gogh Museum haar publiek benadert

4.1. Inleiding

In hoofdstuk één heb ik middels literatuuronderzoek de belangrijkste waarden in de museale sector op een rij gezet. Uit dit onderzoek is gebleken dat economische waarden, gezondheidswaarden, cognitieve waarden en sociale waarden uit het onderzoeksrapport *De Waarde van Cultuur* (2014) samen met de institutionele waarden van Caroll A. Scott en John Holden de belangrijkste waarden in de museale sector zijn. Gezondheidswaarden, ervaringswaarden en sociale waarden hebben vooral te maken met de publiekswaarden van kunst. Institutionele waarden en economische waarden hebben betrekking op het instituut zelf en de collectie. In hoofdstuk twee heb ik geanalyseerd welke waarden naar voren komen uit de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers. Uit mijn analyse is gebleken dat er, relatief gezien, een sterke oververtegenwoordiging is van termen die aansluiten bij institutionele waarden. De waarden die meer op het publiek en de samenleving zijn gericht, komen minder voor in de beleidsplannen. Voornamelijk termen die verwijzen naar de collectie en het vestigen van het imago van het museum als kennisinstituut op het gebied van Van Gogh spelen een belangrijke rol in de beleidsplannen.

In hoofdstuk drie heb ik het proces van het maken van een tentoonstelling geanalyseerd met behulp van Beckers theorie van de kunstwereld in *Art Worlds* (1982). Hieruit kwam naar voren dat de institutionele waarden inderdaad centraal staan bij het ontstaan van het idee voor een tentoonstelling, maar dat bij latere fases van deze ontwikkeling ook andere waarden, zoals economische waarden en ervaringswaarden een rol spelen. In dit hoofdstuk onderzoek ik de manier waarop het publiek wordt benaderd en hoe dit past binnen het beeld van het museum dat in de vorige hoofdstukken is ontstaan. Ik richt me hiervoor op de twee afdelingen die het meest handelen op grond van publieke waarden, de afdeling Educatie en de afdeling Marketing.

Allereerst wordt in dit hoofdstuk onderzoek naar de mogelijke manieren waarop het publiek kan worden betrokken bij een tentoonstelling uiteengezet. Hieruit blijkt dat participatie en de ervaring van de museumbezoeker twee belangrijke elementen zijn. *The Participatory Museum* (2010) van Nina Simon en *The Museum Experience Revisited* (2013) van John H. Falk en Lynn D. Dierking vormen hierbij belangrijke bronnen. In dit hoofdstuk worden allereerst de onderzoeksresultaten van deze studies uiteengezet en een koppeling gemaakt naar de museale waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014), vervolgens wordt het onderzoek verbonden aan de zeven stappen van Becker en Van Maanen. Ten slotte wordt de manier waarop de afdeling Marketing en de afdeling Educatie het publiek benaderen, onderzocht door de programmering van deze twee afdelingen op een systematische manier te beschrijven en te vergelijken de elementen participatie en de ervaring van de museumbezoeker.

4.2. Museale waarden, Becker en museumparticipatie

De verhouding tussen publiek en museum is in de afgelopen jaren veranderd. Museumbezoekers zijn niet meer geïnteresseerd in een museum dat alleen informatie zendt, maar willen op een

interactieve en persoonlijke manier benaderd worden.[83] Volgens Peter Dahlgren en Joke Hermes in *The Democratic Horizons of The Museum: Citizenship and Culture* (2015) moeten musea daarom door middel van participatie de bezoeker aanmoedigen om een actieve rol aan te nemen tijdens het museumbezoek. Op deze manier kan een museum niet alleen de beleving van de bezoeker beïnvloeden, maar ook een platform bieden. Museumparticipatie is een manier om het publiek te benaderen, die aansluit bij de sociale waarden die in *De Waarde van Cultuur* (2014) worden genoemd. Daarnaast is museumparticipatie te koppelen aan de zeven stappen van Becker en Van Maanen. Dit wordt duidelijk door deze theorieën te vergelijken met het onderzoek van Nina Simon naar museumparticipatie.

De manier waarop participatie een rol speelt in de verhouding tussen de bezoeker en het museum wordt door Nina Simon in *The Participatory Museum* (2010) uitgebreid onderzocht. Simon beargumenteert dat het incorporeren van participatie in het beleid van musea zal leiden tot een nieuw soort museum. Het ideale museum is volgens Simon een museum waarin museummedewerkers en bezoekers met elkaar samenwerken.[84] De inhoud van het museum is hierdoor gebaseerd op een democratisch proces, in plaats van een top-down structuur waarbij het museum vooral de zender van informatie is en de bezoeker de passieve toeschouwer. Volgens Simon is een interactief museum ook de wens van museumbezoekers. De opkomst van internet heeft hiervoor met name gezorgd.[85] Drie elementen zijn volgens Simon belangrijke voorwaarden om participatie een onderdeel te maken van het museum. Ten eerste moet een bezoeker input leveren in het tentoonstellingsproces en is een betrokken houding van de bezoeker belangrijk. In de museale praktijk betekent dit dat het museumpubliek zelf input inbrengt voor een tentoonstelling of programma. Daarnaast moet het museum de kennis van de bezoeker vertrouwen. Dit betekent dat de input die bezoekers leveren serieus moet worden genomen door museummedewerkers. Ten slotte is de reactie van het museum op de bijdrage van de bezoeker belangrijk. De reactie van het museum houdt in dat museummedewerkers de input van het publiek waarderen en ook daadwerkelijk zichtbaar maken in een tentoonstelling.[86] Deze drie belangrijke voorwaarden of elementen van participatie sluiten aan bij de sociale waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014). Uit de drie elementen van Simon blijkt namelijk dat verbinding met de bezoeker door middel van wederzijds vertrouwen en betrokkenheid belangrijke aspecten zijn van participatie. Dit betekent dat participatie een belangrijk middel is om de verbinding met de bezoeker te intensiveren. Verbinding met de bezoeker is een belangrijke sociale waarde, zoals blijkt uit het onderzoek van Pascal Gielen.[87] Participatie maakt het museum toegankelijker voor het museumpubliek omdat het museum en de museumbezoeker allebei een open houding moet aannemen. De partijen gaan met elkaar in dialoog. Dit sluit ook aan bij de sociale waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014).

Naast de drie belangrijke aspecten van participatie noemt Simon ook vier vormen van participatie waarin deze elementen en dus ook de sociale waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014) zijn terug te vinden. Deze vormen van participatie vinden allemaal plaats binnen een van de zeven stappen uit

[83] Witcomb, Message (2015): 122
[84] Simon (2010): 350
[85] Simon (2010): 350
[86] Simon (2010): 182
[87] Gielen, Elkhuizen, van den Hoogen, Lijster, Otte (2014): 61

Van Maanens interpretatie van Beckers kunstwereld en zijn ook gebaseerd op verschillende afspraken of conventies.

In de eerste vorm van participatie levert de bezoeker een bijdrage aan educatieve programma's, tentoonstellingen of rondleidingen, door informatie met het museum en andere museumbezoekers te delen. Feedback is hier een onderdeel van, maar ook het inbrengen van objecten voor tijdelijke tentoonstellingen. Het delen van een meningen en herinneringen op internet of andere, door het museum, speciaal ingerichte forums is hier ook een voorbeeld van. Door de mening van de bezoeker serieus te nemen en hierop te reageren zorgt het museum voor een meer persoonlijke ervaring van het museumbezoek. Deze vorm van participatie kan gekoppeld worden aan enerzijds de tweede stap uit Beckers kunstwereld, *de uitvoering van het idee,* omdat in deze vorm van participatie het publiek de uitvoering van een tentoonstellingsconcept ondersteunt door middel van objecten in te brengen. Dit betekent dat de afdeling Kunst, Educatie en andere uitvoerende partijen moeten samenwerken met het publiek. Daarnaast kan deze vorm van participatie worden gekoppeld aan de zesde stap, *de reacties en waardering,* in Beckers analyse van de kunstwereld, omdat deze vorm van participatie te maken heeft met de reacties en de waardering van het publiek. Deze stap wordt door Simon omgezet in een vorm van participatie omdat het museum de bezoeker uitnodigt om tijdens het bezoek, of op een museaal forum haar mening te delen. De afdeling Marketing en het publiek werken op deze manier met elkaar samen.

De tweede vorm van participatie is een collaboratie. Deze vorm is intensiever volgens Simon. Een collaboratie is een samenwerking tussen het museum en het publiek waarbij het publiek wordt behandeld als onderdeel van de museale organisatie.[88] Het museum geeft richtlijnen voor de samenwerking en stelt doelen die het wil bereiken. Bezoekers krijgen bij deze vorm van participatie de mogelijkheid om zich partners van het museum of mede-eigenaren van het project te voelen. Het publiek krijgt in deze vorm van participatie een belangrijke rol binnen de zeven stappen van de kunstwereld van Becker. Een collaboratie vindt namelijk vooral plaats binnen de tweede stap, *de uitvoering van het idee* van de kunstwereld van Becker. Het publiek werkt hier met de afdeling Kunst en Educatie en alle externe partijen die bij deze stappen betrokken zijn, samen, om een project of tentoonstelling uit te voeren.

De derde vorm van participatie is een co-creatie. Een co-creatie lijkt op een collaboratie maar het publiek krijgt bij co-creatie een grotere rol. De samenwerking is volledig gebaseerd op gelijkwaardigheid. Museumwerker en de bezoeker gaan met elkaar in dialoog om tot een eindresultaat te komen. Dit samenwerkingsproces vindt plaats binnen de eerste stap, *de ontwikkeling van het idee* en de tweede stap, *de uitvoering van het idee* plaats. Er wordt namelijk van het publiek verwacht dat zij op conceptueel en uitvoerend gebied volledig gelijk zijn aan het museum.

De laatste vorm van participatie die het museum kan bieden is het innemen van een rol als gastheer. Hiermee bedoelt Simon dat het museum haar ruimte beschikbaar stelt voor kunstenaars, rondreizende tentoonstellingen en andere projecten. Dit betekent dat de vierde stap, *alle ondersteunende activiteiten die het proces mogelijk maken* vooral aan deze vorm van participatie kan worden gekoppeld. Het museum ondersteunt de kunstenaar of het publiek door hen een podium te

[88] Simon (2010): 232

bieden, de overige stappen in de kunstwereld van Becker zijn de verantwoording van het publiek zelf. Dit is dus een samenwerking waarbij het publiek meer controle heeft over de inhoud van het project.

Participatie is een vorm van samenwerking met het publiek waaraan voornamelijk sociale waarden ten grondslag liggen. Uit onderzoek van Nina Simon blijkt dat er verschillende vormen van participatie bestaan. Hierdoor is het mogelijk voor een museum om het publiek op verschillende manieren te benaderen en te betrekken bij de organisatie. De vier soorten participatie vinden plaats binnen verschillende stappen in Van Maanens interpretatie van de kunstwereld van Becker. In een collaboratie wordt binnen stap twee samengewerkt met verschillende partijen en in een co-creatie wordt binnen de eerste en tweede stap intensief samengewerkt. Het publiek werkt samen met partijen die een tentoonstelling bedenken en uitvoeren en hierdoor zijn de ideeën van het publiek ook het meest zichtbaar binnen een tentoonstelling of project. Daarnaast kan het publiek participeren binnen het museum door direct feedback te leveren op een tentoonstelling of op het museum en daarmee kan participatie een rol spelen in de zesde stap van Becker. Ten slotte stelt Nina Simon dat het openstellen van de museale ruimte voor ideeën van het publiek, volledig onafhankelijk van het museum ook een vorm van participatie is. Deze vorm van participatie vindt hierdoor binnen de vierde stap van de kunstwereld van Becker plaats.

4.3. Museale waarden en de ervaring van het publiek

Naast participatie komt er uit het literatuuronderzoek naar voren dat musea ook door middel van het aanbieden van verschillende soorten ervaringen toenadering kunnen zoeken tot het publiek. Dit komt naar voren uit onderzoek van Laetitia Radder en Xiliang Han en John H. Falk en Lynn D. Dierking. Dit doelgroepenbeleid sluit aan bij verschillende waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014) en is vervolgens te koppelen aan de zeven stappen uit de analyse van de kunstwereld van Becker.

Laetitia Radder en Xiliang Han onderzoeken in *An Examination of the Museum Experience Based on Pine and Gilmore's Experience Economy Realms* (2015) hoe vier verschillende ervaringen een rol spelen in het museum. Hiervoor gebruiken Radder en Han het model van Pine en Gilmore waarin een ervaring bestaat uit vier domeinen namelijk educatie, entertainment, escapisme en esthetiek. Het eerste domein, educatie, houdt in dat musea de bezoeker de mogelijkheid bieden om de bezoeker iets te leren. Dit educatieve domein kan dus worden verbonden aan de cognitieve waarden die in *De Waarde van Cultuur* (2014) worden besproken. Daarnaast kan het domein entertainment gekoppeld worden aan de ervaringswaarden die naar voren komen uit *De Waarde van Cultuur* (2014). Een museum biedt entertainment omdat de organisatie de bezoeker een vermakelijke ervaring kan bieden. Externe vormgevers, de afdeling Educatie en de afdeling Kunst kunnen hier bepalen dat de inhoud van de tentoonstelling op een vermakelijke manier wordt getoond aan het publiek. Het derde domein, escapisme houdt volgens Radder en Han in dat het museum, de bezoeker de gelegenheid biedt om aan de dagelijkse werkelijkheid te ontsnappen (werk, thuis). Dit domein sluit daarom aan bij de ervaringswaarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014). Tot slot houdt het esthetische domein in dat het museum de bezoeker een esthetische ervaring biedt doormiddel van de kunstwerken en de sfeer van de fysieke omgeving.[89] Dit betekent dat institutionele waarden kunnen worden gekoppeld aan dit esthetische domein omdat het betrekking heeft op de collectie zelf en het instituut.

[89] Radder, Han (2015): 455

Deze vier domeinen zijn elementen van een tentoonstelling of project waarmee het museum binnen stap twee van de analyse van de kunstwereld van Becker, *de uitvoering van het idee,* rekening kan houden. Externe vormgevers, de afdeling Educatie en de afdeling Kunst kunnen met elkaar samenwerken om rekening te houden met deze ervaringsdomeinen. Door rekening te houden met deze vier domeinen houden de verschillende afdelingen en externe partijen bij hun werkzaamheden rekening met de behoeften van het publiek.

John H. Falk en Lynn D. Dierking hebben ook onderzoek gedaan naar belangrijke motivaties en ervaringen van museumbezoekers in *The Museum Experience Revisited* (2013). Op basis van de belangrijkste bezoekersmotivaties heeft Falk de museumbezoekers ingedeeld in vijf categorieën: *Explorers, Facilitators, Professionals, Experience seekers* en *Rechargers*. *Explorers* bezoeken een museum omdat ze nieuwsgierig zijn en iets willen leren. Dit betekent dat cognitieve waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014) gegrond liggen aan het museumbezoek van deze *Explorers. Facilitators* komen naar het museum zodat ze het mogelijk maken voor anderen om het museum te bezoeken. Dit betekent dat verbindende waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014) een rol spelen bij het museumbezoek van *Facilitators. Professionals* bezoeken het museum omdat ze voornamelijk inhoudelijk geïnteresseerd zijn in de objecten. Dit komt voornamelijk door het beroep of de hobby die zij beoefenen. *Professionals* bezoeken het museum dus voornamelijk op grond van institutionele waarden omdat zij vanwege de collectie het museum bezoeken. *Experience seekers* bezoeken het museum vanuit de gedachte dat dit een plek is waar zij ooit geweest moeten zijn. Dit betekent dat de bezoekersmotivaties ook voornamelijk gegrond zijn in institutionele waarden. Zij bezoeken het museum op basis van het imago van het instituut. *Rechargers* zijn op zoek naar een contemplatieve ervaring. Dit betekent dat ervaringswaarden uit de *Waarde van Cultuur* (2014) gegrond liggen aan het museumbezoek van *Rechargers. Falk* beargumenteert dat iedere museumbezoeker uniek is, maar dat in dit model de meest voorkomende gewenste ervaringen zijn opgenomen. In stap twee in de museale kunstwereld *het uitvoeren van het idee* kunnen de verschillende afdelingen die betrokken zijn (afdeling Kunst, afdeling Educatie en externe partijen) met elkaar samenwerken om in te spelen op deze verschillende publieksmotivaties. Het onderzoek van Falk en Dierking kan ook worden gekoppeld aan stap zes, *de reacties en waardering* omdat binnen deze stap de verschillende afdelingen en partijen in het museum samenwerken om de verschillende bezoekersmotivaties aan het licht te brengen.

Uit het onderzoek dat ik heb geanalyseerd is dus gebleken dat het museum op twee manieren de bezoeker kan benaderen. Dit kan ten eerste door middel van participatie. Participatie is een manier om de toegankelijkheid van het museum voor de bezoeker te vergroten en om meer binding met de bezoeker te bewerkstelligen. Dit betekent dat de sociale waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014) belangrijke gronden zijn voor participatie in een museumbeleid te implementeren. Nina Simon onderscheidt hierbij vier vormen van participatie. Het publiek kan objecten doneren of feedback geven, participatie kan voorkomen in de vorm van een collaboratie (een samenwerking), een co-creatie (een volledig gelijkwaardige samenwerking), of het museum kan haar ruimte beschikbaar stellen voor eigen projecten van het publiek. Het museum werkt bij een collaboratie en een co-creatie het meest samen met het publiek. Bij een collaboratie wordt er binnen stap twee van de kunstwereld van Becker *de uitvoering van het idee,* met het publiek samengewerkt. Bij een co-creatie wordt er nog intensiever binnen stap een (*de ontwikkeling van het idee)* en ook stap twee met het publiek samengewerkt. Hierdoor wordt bij deze vorm van participatie het meest intensief en het meest in samenspraak met het publiek samengewerkt. Bij de overige vormen van participatie wordt

er samengewerkt met het publiek binnen stap zes, *de reactie en waardering van het museum* en binnen stap vier, *alle ondersteunende activiteiten die het proces mogelijk maken*. Naast participatie kunnen musea ook de bezoeker betrekken in hun tentoonstellingen door hen een bepaalde ervaring te bieden of rekening te houden met de gewenste ervaring van de bezoeker. Laetitia Radder en Xiliang Hang gebruiken het model van Pine en Gilmore om mogelijke ervaringen die een museum kan bieden op een rij te zetten: educatie, entertainment, escapisme en esthetiek. Achtereenvolgend kunnen cognitieve waarden, ervaringswaarden en institutionele waarden gekoppeld worden aan de verschillende domeinen. De domeinen kunnen allemaal verbonden worden aan de tweede stap in Beckers kunstwereld. Bij het creëren van een ervaring voor de bezoeker wordt dus voornamelijk samengewerkt tussen de afdeling Kunst, Educatie en externe partijen. De afdeling Educatie heeft hierbij de grootste rol omdat zij het onderzoek van de afdeling Kunst interpreteren voor het publiek. Falk en Dierking tonen met hun onderzoek aan dat musea in hun tentoonstellingen rekening moeten houden met verschillende soorten bezoekersmotivaties. *Explorers* bezoeken een museum op grond van cognitieve waarden, *Facilitators* op grond van sociale waarden, *professionals* en *Experience Seekers op* grond van institutionele waarden en *Rechargers* op grond van ervaringswaarden. Het museum kan door in stap twee *de uitvoering van het idee* rekening te houden met deze verschillende motivaties of ervaringen het publiek benaderen. Daarnaast kunnen deze verschillende motivaties worden gekoppeld aan de zesde stap uit Beckers kunstwereld omdat de afdeling Marketing in deze stap onderzoek doet naar de motivaties van museumbezoekers.

Aan de hand van de twee factoren, participatie en de ervaring die de bezoeker heeft of wordt geboden in het museum, ga ik nu de manier waarop de twee afdelingen die het meest betrokken zijn bij de relatie tussen het museum en haar publiek (de afdeling Educatie en de afdeling Marketing) het publiek benaderen, uiteenzetten. Dit doe ik door op een systematische manier de werkzaamheden van deze twee afdelingen op een rij te zetten en te onderzoeken hoe participatie en de ervaring van de bezoeker hierin een rol speelt.

4.4. Museumeducatie en de bezoeker

Uit mijn onderzoek is gebleken dat de afdeling Educatie een centrale rol speelt in de relatie tussen het Van Gogh Museum en haar publiek. Publiekswaarden (sociale waarden en ervaringswaarden) zijn voornamelijk gegrond aan het handelen van deze afdeling en uit de conventies en samenwerkingsverbanden die de afdeling met verschillende partijen is aangegaan, blijkt ook dat zij het museumpubliek centraal stellen. In 4.4.1 zet ik verschillende educatieve programma's uiteen, die aansluiten bij de ideeën van Nina Simon over participatie. In 4.4.2. beschrijf ik de educatieve programma's, waarbij ik deze verbindt aan de vier domeinen van Radder en Han en de bezoekersmotivaties van Falk en Dierking.

4.4.1. Museumeducatie en participatie

De afdeling is allereerst verantwoordelijk voor het ouderenparticipatie project *Kunst maakt de mens,* en een programma voor blinden en slechtzienden, *Van Gogh op Gevoel.* Beide programma's zijn bedoeld om participatie van mensen die normaal drempels ervaren om naar het museum te gaan, te bevorderen.[90] In het programma *Kunst maakt de mens* wordt met verzorgingstehuizen samengewerkt om workshops te bieden voor ouderen. In het programma *Van Gogh op Gevoel* wordt

[90] Van Gogh Museum, afdeling educatie (2017): 9

de kunst van Van Gogh door middel van een replica van een schilderij, een geluidsfragment en geur toegankelijk gemaakt voor blinden en slechtzienden. Aan beide programma's liggen sociale waarden en gezondheidswaarden ten grondslag, omdat het doel van de programma's is om doelgroepen te verbinden aan het museum, maar ook om hen maatschappelijk te activeren. De verzorgingstehuizen en andere instellingen worden behandeld als partners waar op gelijkwaardige manier mee wordt samengewerkt, daarom zijn deze twee projecten aspecten van een collaboratieve samenwerking van Nina Simon.

De afdeling stimuleert ook culturele diversiteit door middel van twee speciale programma's voor jongeren in de regio Amsterdam: *Van Gogh gaat naar school* en *Van Gogh Verbindt. Van Gogh gaat naar school* is een lesprogramma waarin het museum zelf lessen geeft op scholen in bepaalde wijken in Amsterdam en omstreken. *Van Gogh Verbindt* is een programma waarin het museum onderzoekt hoe participatie onder Surinaamse, Turkse, Marokkaanse en Antilliaanse jongeren kan worden bevorderd. Cognitieve waarden en sociale waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014) liggen ten grondslag aan deze samenwerkingsprojecten. Doelgroepen die normaal niet naar het museum gaan worden namelijk toch aan het museum verbonden omdat het museum zelf toenadering zoekt. Daarnaast draagt dit programma bij aan de zelfontplooiing van scholieren door middel van lesprogramma's. Het museum werkt, om deze waarden te realiseren, samen met de scholen en de jongeren zelf. Het project *Van Gogh Verbindt* is een voorbeeld van een co-creatie, omdat de ontwikkeling van het idee en de uitvoering van het project volledig worden vormgegeven in samenspraak met de doelgroep. Het project *Van Gogh gaat naar school* is een collaboratie omdat het museum met de scholen samenwerkt om dit project te realiseren maar zelf de belangrijkste rol speelt.

Op de *Vincent op Vrijdag* avonden die het Van Gogh museum organiseert, wordt talentontwikkeling onder jonge Amsterdammers bevorderd en worden jonge Amsterdammers aangesproken om naar het museum te komen. Op deze avonden laten kunstenaars zien dat Van Gogh hen nog steeds inspireert, worden er optredens gegeven en is er een bar geopend zodat de doelgroep jonge Amsterdammers wordt aangesproken. Sociale waarden zijn de gronden waarop deze *Vincent op Vrijdagavonden* worden bedacht omdat het doel is om het museum toegankelijk te maken voor jonge Amsterdammers. Het uitnodigen van kunstenaars sluit aan bij het idee van Nina Simon dat een museum kan functioneren als gastheer. Onafhankelijke kunstenaars krijgen namelijk de ruimte om zijn of haar werk te laten zien.

Naast deze educatieve programma's die participatie in het museum bewerkstelligen vonden er ook twee tijdelijke participatieprojecten binnen het museum plaats. Het eerste participatieproject genaamd *Recourse 1900* was een project waarin Rietveld Studenten een tentoonstelling en affichewand op basis van de prentencollectie van het Van Gogh Museum ontwierpen. Deze affichewand en tentoonstelling waren zichtbaar in het museum bij de tentoonstelling *Prints in Paris 1900:* van elitair tot populair. Het participatieproject was een collaboratie, waarin de educator op een gelijkwaardige manier samenwerkte met studenten en docenten van de Rietveld academie. Een ander tijdelijk participatieproject werd tijdens de tentoonstelling Munch: Van Gogh bedacht. Voor dit project werden bezoekers uitgenodigd om hun emoties te delen. Ervaringswaarden spelen dus een belangrijke rol in dit project. Dit sluit dus aan bij de eerste vorm van participatie van Nina Simon.

Uit deze educatieve programma's blijkt dat participatie een belangrijk aspect is van de afdeling Educatie. Deze participatie projecten zijn allemaal vooral gericht op onderwijs (*Vincent Verbindt)* of het toegankelijk maken van kunst voor verschillende soorten bezoekers (*Vincent op Vrijdag, Van Gogh op gevoel)*. Op het gebied van deze doelgroepsgerichte programmering wordt er dus binnen stap een en stap twee van de kunstwereld van Becker samengewerkt met het publiek. Ideeën worden met de verschillende doelgroepen bedacht en ook samen uitgevoerd. Het programma *Vincent Verbindt* is hier een voorbeeld van. Bij de tentoonstellingen worden er niet op structurele basis en op het initiatief van één iemand binnen de organisatie (de educator) participatieprojecten georganiseerd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het museum participatie heeft toegepast in haar toenadering tot specifieke doelgroepen waardoor het museum verbinding zoekt met verschillende doelgroepen maar met het algemene museumpubliek dat de vaste collectie en de tijdelijke tentoonstellingen bezoekt, worden nauwelijks participatie projecten georganiseerd. Participatie is een belangrijk aspect van sociale waarden, die in de museale kunstwereld het Van Gogh Museum dus nog geen structurele positie heeft omdat partijen die deze participatie mogelijk kunnen maken niet op deze manier met het publiek samenwerken binnen stap één (de ontwikkeling van het idee) en stap twee (de uitvoering van het idee) in de kunstwereld van Becker.

4.4.2. Museumeducatie en ervaring

De afdeling educatie probeert naast de verschillende participatieprojecten een brug te slaan tussen de collectie en het publiek door het aanbieden van verschillende manieren waarop museumbezoekers het museum kunnen ervaren.

De afdeling educatie is allereerst verantwoordelijk voor de multimediatour en andere digitale middelen die worden gebruikt in het museum. Deze multimediatour laat bezoekers met andere ogen naar de highlights van de tentoonstelling kijken. In het auditorium wordt een video over het leven van Van Gogh getoond en in de vaste collectie kunnen bezoekers via Ipads meer informatie krijgen bij verschillende kunstwerken. In 2016 werd de tijdelijke multimediatour *Embrace Vincent* ontwikkeld. De bekende DJ Armin van Buuren besprak elf werken uit de vaste collectie en verbond deze vervolgens aan zijn muziek. Multimedia als deze *Embrace Vincent* multimediatour, bieden musea de mogelijkheid om een nieuwe leerervaring aan te bieden en interactiviteit met de bezoeker te bevorderen.[91] Het museum heeft de app *Touch Van Gogh* ontwikkeld*,* zodat bezoekers en niet-bezoekers thuis allerlei informatie achter de schilderijen kunnen opzoeken. Door middel van deze app wordt informatie die normaal niet zichtbaar is voor de bezoeker, bijvoorbeeld over de restauratie van het schilderij *Veld met irissen bij Arles* (1888), van Van Gogh zichtbaar. Cognitieve waarden en ervaringswaarden zijn de gronden waarop het museum deze programma's ontwikkelt. Het museum 'leert' de bezoeker iets, door middel van een interactief medium en met aantrekkelijke partijen als Armin van Buuren samen te werken. De domeinen entertainment en educatie sluiten daarom aan bij de soort ervaring (een leerzame en interactieve) die het museum met deze multimediale middelen bewerkstelligt. Museumbezoekers die een leerzame ervaring zoeken (*Explorers)* en bezoekers die de kunst van Van Gogh op een laagdrempelige manier willen ervaren (*Experience Seekers*) zullen hierdoor eerder worden aangesproken.

Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor allerlei soorten randprogrammeringen voor kinderen bij tentoonstellingen en de vaste collectie. De afdeling Educatie ontwikkelt familierondleidingen,

[91] Davis, Trant, Starre van den (1996): 5

kinderworkshops, een familie multimediatour, een gratis speurtocht door het museum en het programma *de koffer van Vincent.* Kinderen moeten hierbij allerlei opdrachten in het museum uitvoeren. Daarnaast heeft de afdeling verschillende programma's op de website gezet waarmee kinderen kleurplaten kunnen downloaden of stapsgewijs een kijkdoos kunnen maken. Hiermee wil de afdeling dus ook materiaal aanbieden voor kinderen en ouders die niet naar het museum komen of al in het museum zijn geweest. Op basis van de kunstwerken van Van Gogh biedt het museum ook workshops aan, aan kinderen. Zij kunnen geïnspireerd op de kunstwerken van Van Gogh een eigen schilderij maken. Door middel van spellen en interactiviteit worden kinderen dus een leerervaring aangeboden. Dit betekent dat cognitieve en ervaringswaarden ten grondslag liggen aan deze randprogrammeringen bij tentoonstellingen en de vaste collectie. Hierbij sluit de randprogrammering weer aan bij het educatieve domein en het entertainment domein uit de verschillende domeinen die Radder en Han bespreken. De *Facilitators* en *Explorers* zijn bezoekersgroepen die door deze programma's worden aangesproken omdat door deze familieprogramma's het voor volwassenen mogelijk maakt om kinderen mee te nemen naar het museum en hen tijdens het bezoek iets te leren.

Onderwijsprogramma's voor basisscholen, speciaal onderwijs en middelbare scholen zijn daarnaast de verantwoordelijkheid van de afdeling educatie. Deze onderwijsprogramma's kunnen binnen en buiten de deuren van het museum plaatsvinden. Basisscholen kunnen verschillende soorten rondleidingen binnen het museum boeken. Deze rondleidingen bieden allemaal verschillende leerervaringen en zijn gericht op leeftijd. Voor groep drie tot en met zes kunnen scholen bijvoorbeeld een theatrale rondleiding aanvragen. Voor groep drie tot en met acht een rondleiding inclusief tekenworkshop. Bij iedere rondleiding heeft het museum diverse lespakketten ontwikkeld zodat scholen onafhankelijk, voorafgaand of na het museumbezoek ook met Van Gogh bezig kunnen gaan. Hierdoor maakt de afdeling het mogelijk dat scholen die het museum bezoeken en scholen die niet de gelegenheid hebben om naar het museum te komen, kennis maken met Van Gogh. Middelbare scholen kunnen verschillende rondleidingen boeken voor VMBO, HAVO en VWO. Voor deze groepen heeft het museum ook apart lesmateriaal online gezet. De afdeling stimuleert met het project *Leer Vincent kennen* docenten wereldwijd om Vincent van Gogh in hun lessen te behandelen. *Leer Vincent kennen* is een online onderwijsplatform waar docenten lesmateriaal vandaan kunnen halen en ook zelf lesmateriaal met elkaar kunnen delen. Deze randprogrammering lijkt ook gebaseerd op een mix van cognitieve waarden met ervaringswaarden. Het museum combineert in deze programmering daarom ook weer het educatieve domein met het entertainmentdomein van Han en Radder. In termen van Falk en Dierking, sluiten dezelfde bezoekersmotivaties aan bij deze onderwijsprogramma's. De programma's zijn namelijk ontwikkeld zodat scholen een leerervaring aan hun leerlingen kunnen bieden, *Facilitators* en *Explorers* zijn dus de bezoekersgroepen die worden aangesproken.

Uit deze verschillende educatieve programma's blijkt dat de afdeling Educatie de programmering rondom tentoonstellingen en de vaste collectie vooral baseert op het creëren van een (alternatieve) ervaring die enerzijds binnen het educatieve domein van Han en Radder valt, dus de bezoeker iets leert en anderzijds binnen het entertainment domein van de bezoeker omdat de programma's tegelijkertijd bedoeld zijn om de bezoeker te vermaken. *Facilitators* en *Explorers* worden aangesproken in de programmering rondom families en scholen. *Explorers* en *Experience Seekers w*orden aangesproken door middel van de multimediale programmering.

4.4.3. Marketing en de bezoeker

De afdeling marketing doet voornamelijk onderzoek naar de aard van het publiek, houdt bezoekersaantallen in de gaten en bepaalt op welke doelgroepen het museum zich moet richten. Dit betekent dat deze afdeling ervan uitgaat dat het museum de bezoeker een bepaalde ervaring of beleving kan bieden. De afdeling handelt binnen de vijfde stap van Beckers kunstwereld, *de reacties en waardering.* De afdeling houdt zich bezig met onderzoek naar de verschillende doelgroepen. Dit betekent dat participatie zoals Nina Simon dat bedoelt, niet direct gekoppeld kan worden aan de werkzaamheden van de afdeling Marketing. De ervaring van de bezoeker speelt wel een grote rol in het handelen van deze afdeling. Door het uiteenzetten van de verschillende (onderzoeks) programma's van de afdeling wordt onderzocht hoe de ideeën van Radder en Han en Falk en Dierking aansluiten bij het handelen van de afdeling Marketing.

De afdeling Marketing heeft aan een doelgroepenbeleid gewerkt en in 2017 hebben zij de vier persona's Robin, Ryan, Pauline en Zhang geïntroduceerd. Deze vier persona's vormen de doelgroep van het Van Gogh Museum en sluiten in zekere zin aan bij de verschillende bezoekersgroepen of motivaties die Falk en Dierking onderscheiden. Robin kan worden gekoppeld aan de *professional,* Ryan aan de *Experience Seeker,* Pauline aan de *Explorer* en Zhang heeft overeenkomsten met de *Recharger* en *Facilitator.*[92] He*t* museum heeft met behulp van het marketingbureau Motivaction de waarden, culturele verschillen, de voorkeuren en het gedrag van bezoekers wereldwijd onderzocht. Dit betekent dat een doelgroepenbeleid een belangrijke rol inneemt in het handelen van het museum en dat het Van Gogh museum rekening wil houden in haar overige programma's met de verschillende ervaringen waarnaar bezoekers op zoek zijn. De samenwerkende partijen binnen stap twee, *de uitvoering van het idee* moeten dus rekening houden met de verschillende doelgroepen die in stap vijf, d*e reacties en waardering* door de afdeling marketing zijn onderzocht. Dit betekent dat ieder programma of tentoonstelling aansluiting probeert te vinden door meer nadruk te leggen op een van de verschillende ervaringsdomeinen die Radder en Han onderscheiden. Wanneer voor een tentoonstelling de persona Robin wordt gekozen, die het museum bezoekt op grond van cognitieve waarden, zal bijvoorbeeld het domein educatie een grotere rol spelen.

Naast het implementeren van een doelgroepenbeleid doet de afdeling marketing per kwartaal publieksonderzoek naar de tevredenheid en voorkeurspositie van het museum. Uit dit onderzoek komt naar voren wat het algemene oordeel, het bezoekersprofiel, de reden van het bezoek en de aandachtspunten van het museum is. In deze beoordeling worden verschillende museumaspecten meegenomen bijvoorbeeld: de schilderijen van Van Gogh, de kind vriendelijkheid van het museum, de presentatie en de inrichting van het museum en de klantvriendelijkheid. Dit onderzoek wijst er ook op dat de afdeling Marketing op een gelijksoortige manier als Falk en Dierking onderzoek doen naar hun publiek en uiteindelijk kunnen de afdelingen en externe partijen die zich bezighouden met stap twee in Beckers analyse van de kunstwereld, d*e uitvoering van het idee,* rekening houden met de motivaties en bezoekersprofielen van het museumpubliek.

Naast onderzoek naar het museumpubliek en bezoekersmotivaties die aansluiten bij het onderzoek van Falk en Dierking, houdt de afdeling zich bezig met het implementeren van het merkbeleid. Alle afdelingen in het museum moeten rekening houden met het imago van de 'relaxte verbinder' dat uit onderzoek van de afdeling Marketing naar voren is gekomen als een geschikt imago voor het

[92] Van Gogh Museum (2017): 2

museum. Bij dit imago horen volgens de afdeling Marketing de waarden 'oprecht' en 'verbonden' en de waarden 'prikkelend', 'creatief', 'vrij' en onbezorgd'. De waarde 'oprecht' is een aspect van de institutionele waarden van Holden en Scott. Hiermee wordt namelijk gewezen op de autoriteit van het museum rond de kennis op het gebied van Vincent van Gogh. De waarde 'verbonden' sluit aan bij de sociale waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014). Het museum wil het publiek namelijk binden aan het museum en betrokken laten voelen bij het museum. De waarde 'prikkelend' sluit aan bij de educatieve waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014). Met deze waarde toont het museum aan dat zij een leerzame ervaring willen bieden. De waarden 'creatief', 'vrij' en 'onbezorgd' zijn aspecten van ervaringswaarden omdat zij verwijzen naar een beleving. Uit mijn eerdere analyse van het programma van de afdeling educatie en het handelen van de organisatie is gebleken dat verbondenheid voornamelijk door middel van participatie wordt bereikt. Dit aspect van het merkimago krijgt nog een ondergeschikte rol binnen de organisatie. De partijen die binnen de eerste stap in de kunstwereld van Becker, *de ontwikkeling van het idee* en binnen de tweede stap van Beckers kunstwereld, *de uitvoering van het idee,* samenwerken hebben namelijk participatie nog niet ingezet als een integraal onderdeel van de organisatie.

De afdeling Marketing houdt zich dus vooral bezig met onderzoek naar verschillende bezoekerservaringen. Binnen de kunstwereld van Becker handelt deze afdeling in de derde stap, *de reacties en waardering.* Uiteindelijk werkt de afdeling ook samen met de partijen die zich bezighouden met stap twee, *de uitvoering van het idee,* omdat deze afdelingen de onderzoeksresultaten en dus het doelgroepenbeleid in kunnen zetten voor de uitvoering van een tentoonstelling. Deze afdelingen kunnen hun samenwerkingsprocessen en handelingen afstemmen op de bezoekersmotivaties (*Explorers, Facilitators, Experience Seekers, Professionals* en *Rechargers*) en verschillende ervaringsdomeinen (educatie, entertainment, escapisme, esthetiek).

4.5. Conclusie

In dit hoofdstuk is onderzocht hoe het Van Gogh Museum haar publiek benadert. Uit onderzoek blijkt dat participatie en de ervaring van de museumbezoeker twee belangrijke factoren zijn in de manier waarop musea het publiek kunnen benaderen. Uit de vorige hoofdstukken is gebleken dat de afdeling Educatie en Marketing zich het meest bezighouden met de relatie tussen het museum en haar publiek, daarom is in dit hoofdstuk onderzocht hoe participatie en de ervaring van de bezoeker een rol spelen in de programma's van deze afdelingen. Participatie kan volgens Nina Simon voorkomen in de vorm van een collaboratie, een co-creatie, feedback op het museum of het functioneren van het museum als gastheer voor projecten van het publiek. Participatie is een manier om het publiek te benaderen waaraan sociale waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014) ten grondslag liggen. De afdeling Educatie houdt zich voornamelijk met participatie bezig in haar programmering. Hierbij valt op dat bij onderwijsprogramma's (*Vincent Verbindt)* of educatieve programma's, specifiek gericht op een doelgroep (*Van Gogh op gevoel, Vincent op Vrijdag*) vaker wordt samengewerkt met de doelgroep en dat verbindende waarden belangrijke gronden zijn voor deze samenwerking. Participatie in de vorm van een intensievere samenwerking met het publiek als onderdeel van de *uitvoering van het idee* (de tentoonstelling) is geen structureel onderdeel van het tentoonstellingsbeleid. De projecten tijdens de tentoonstellingen *Prints in Paris 1900: van elitair tot populair* (2016) en *Much: Van Gogh* (2015) werden dan ook voornamelijk zelfstandig door de educator uitgevoerd. In de programma's die de afdeling Educatie heeft ontwikkeld voor de tentoonstellingen wordt er meer nadruk gelegd op het aanbieden van een ervaring voor de

bezoeker. Dit is een ervaring die voornamelijk plaatsvindt binnen twee domeinen van Radder en Han namelijk het domein educatie, omdat de bezoeker een leerervaring wordt geboden en het domein entertainment omdat de bezoeker door middel van spel en multimediale middelen ook een vermakelijke ervaring wordt geboden.

De afdeling Marketing houdt zich niet bezig met onderzoek naar de manieren waarop meer met het publiek kan worden samengewerkt in de vorm van participatie. Deze afdeling focust zich voornamelijk op de ervaring die het museum de bezoeker biedt en de ervaring die het publiek van het museum verlangt. Het onderzoek dat deze afdeling uitvoert sluit erg aan bij onderzoek dat Falk en Dierking hebben uitgevoerd naar de verschillende motivaties of gewenste ervaringen van bezoekers. De *Explorers, Experience Seekers, Facilitators, Professionals* en *Rechargers* sluiten voor een groot deel aan bij de doelgroepen die naar voren komen uit de publieksonderzoeken van het Van Gogh Museum. Door dit doelgroepenbeleid binnen de organisatie te implementeren kunnen de partijen die binnen *de uitvoering van het idee* (de afdeling Kunst, de afdeling Educatie en externe partijen) samenwerken aansluiten bij de vier ervaringsdomeinen: educatie, entertainment, escapisme en esthetiek. De afdeling heeft ook door middel van publieksonderzoek een merkimago van het Van Gogh Museum gecreëerd. De 'relaxte verbinder' met als onderliggende waarden 'oprecht', 'verbonden', 'prikkelend', 'creatief', 'vrij' en 'onbezorgd'. De eerste waarde, 'oprecht' is een uiting van institutionele waarden. Het museum wil dat de bezoeker het museum vertrouwt als autoriteit op het gebied van Vincent van Gogh. Deze waarde sluit aan bij het beeld van het museum dat uit de vorige twee hoofdstukken naar voren is gekomen: institutionele waarden zijn belangrijke gronden voor het handelen van het museum. De tweede waarde, verbonden, is een aspect van publiekswaarden, de sociale waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014) en is zoals blijkt uit de vorige hoofdstukken een belangrijke waarden in het beleid van het museum. Bij de uitvoering van dit beleid zou het museum op het gebied van verbondenheid met het publiek nog terrein kunnen winnen. De partijen die een rol spelen in stap twee, *de uitvoering van het idee* (afdeling Educatie, de afdeling Kunst en externe partijen) zouden om meer verbondenheid te kunnen creëren bij iedere tentoonstelling en bij de opstelling van de vaste collectie op structurele basis een vorm van participatie zoals Nina Simon dat heeft beschreven kunnen toepassen in hun handelingen en samenwerking. Dit betekent dat het publiek niet alleen bij een aantal educatieve programma's een belangrijke samenwerkingspartner wordt, maar ook bij het uitvoeren van tentoonstellingen. De overige waarden die naar voren komen uit het imago 'de relaxte verbinder' sluiten aan bij de ervaringswaarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014). Deze waarden worden door de handelingen die externe partijen en de afdeling educatie verrichten tijdens educatieve programma's en het maken van een tentoonstelling (d*e uitvoering van het idee)* vertegenwoordigd in de vorm van ervaringen die enerzijds leerzaam zijn (educatieve domein) en anderzijds zorgen voor entertainment (entertainment domein).

Uit mijn analyse is gebleken dat institutionele waarden en ervaringswaarden belangrijke elementen zijn in de manier waarop het Van Gogh Museum haar publiek benadert. In het merkimago 'de relaxte verbinder' komt naar voren dat ook sociale waarden belangrijk zijn voor het museum. Om deze waarden meer zichtbaar te maken in het beleid en de handelingen van het museum, zou participatie een structurele functie moeten krijgen binnen de organisatie.

Conclusie

In de definitie van het concept museum, door de Icom, komt naar voren dat het publiek een belangrijke positie heeft gekregen binnen het museum:

> Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat van de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegen.[93]

Tegen het eind van de twintigste eeuw komt in steeds meer onderzoek naar voren dat musea zich moeten richten op de bezoeker.[94] In de 21ste eeuw lijken veel musea deze 'turn to the visitor' te hebben gemaakt. In deze scriptie heb ik onderzocht hoe deze 'turn to the visitor' zichtbaar is in het beleid en in de uitvoering van een van de belangrijkste musea in Nederland, het Van Gogh Museum. De belangrijkste vraag die hierbij is gesteld luidt:

> Welke factoren spelen een rol in de relatie tussen het Van Gogh Museum en haar publiek en welke waarden liggen hieraan ten grondslag?

Deze vraag werd beantwoord door twee theoretische kaders met elkaar te verbinden. Theorieën over museale waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014) van Pascal Gielen en uit *Exploring the Evidence Base for Museum Value* (2009) van Caroll A. Scott vormen de basis voor een waardenframe. Daarnaast helpen Beckers theorieën over de kunstwereld in *Art Worlds* (1982) om de handelingen van de verschillende afdelingen in het museum, de partijen waar deze afdelingen mee samenwerken en de waarden die hieraan ten grondslag liggen op een systematische manier te beschrijven en analyseren. Het S*trategisch Plan 2014-2017* (2014) samen met documenten als het *Afdelingsplan 2016 afdeling Marketing* (2016) en het *Educatieve beleidsplan* (2017), verschillende publieksonderzoeken en het organogram van het Van Gogh Museum vormden de belangrijkste bronnen voor mijn analyse.

Het waardenframe

In hoofdstuk één werd allereerst ingegaan op de definitie van het concept conventies van Becker en het begrip waarden. De twee begrippen werden met elkaar vergeleken. Uit deze vergelijking kwam naar voren dat waarden de gronden zijn op basis waarvan personen en instellingen handelen en dat conventies de afspraken zijn waarop deze handelingen zijn gestructureerd. Vervolgens heb ik op basis van literatuuronderzoek naar museale waarden een waardenframe samengesteld (figuur 1.9). In dit waardenframe werden de belangrijkste museale waarden opgenomen en werden de conventies die hierbij aansluiten, benoemd. De economische waarden, ervaringswaarden, gezondheidswaarden, cognitieve waarden, sociale waarden uit *De Waarde van Cultuur* (2014) en de institutionele waarden uit *Exploring the Evidence Base for Museum Value* (2009) vormen het

[93] Icom (2007): 1
[94] Ambrose, Paine (1993): 17

analytisch kader waarmee ik in hoofdstuk twee een tekstanalyse van de missie, visie, strategische pijlers en kernwaarden kon uitvoeren.

Het waardenframe en het beleid

In het tweede hoofdstuk heb ik met behulp van de zes waarden uit figuur 1.9. de belangrijkste waarden in het beleid van het Van Gogh Museum uiteengezet. De methodiek die hiervoor werd gebruikt was een tekstanalyse van de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers. Uit deze tekstanalyse kon worden geconcludeerd dat de verhouding tussen de waarde die zich meer op de organisatie richten (institutionele waarden en economische waarden) en publiekswaarden als ervaringswaarden, cognitieve waarden en gezondheidswaarden scheef is. Het Van Gogh Museum stelt in haar beleidsplannen institutionele waarden namelijk centraal. Hierdoor lijkt het museum zich in haar beleid meer te focussen op de interne organisatie. Toch komt uit het sterdiagram figuur 2.2. naar voren dat sociale waarden ook belangrijke gronden voor het beleid van het Van Gogh Museum zijn. Dit betekent dat het museum enerzijds verbinding zoekt met de bezoeker door de collectie toegankelijk te maken, anderzijds stelt het Van Gogh Museum processen binnen de eigen organisatie voorop.

Het Van Gogh Museum als kunstwereld

In hoofdstuk drie werden de waarden die ten grondslag liggen aan het beleid van het Van Gogh Museum vergeleken met de waarden die ten grondslag liggen aan het uitvoeren van het beleid. In 'de kernopdracht' van het *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) wordt per sector en afdeling besproken wat de belangrijkste handelingen en taken zijn en daarom vormde dit *Strategisch Plan 2014-2017* (2014) weer de belangrijkste bron voor mijn tekstanalyse. Beckers analyse van de kunstwereld in *Art Worlds* (1982) en zijn concepten collectiviteit en conventies vormden het belangrijkste kader waarbinnen ik de resultaten van mijn analyse kon structureren. Hans van Maanen verdeelt in *How to Study Art Worlds* (2009) het collectieve proces in de kunstwereld van Becker onder in zeven stappen: *de ontwikkeling van een idee, de uitvoering van het idee, het fabriceren van de benodigde materialen om het kunstwerk uit te voeren, de distributie, alle ondersteunende activiteiten die het proces mogelijk maken, de reactie en waardering van het kunstwerk* en het *creëren en in stand houden van de status van het kunstwerk.* Per stap heb ik besproken welke handelingen hierbij horen, vervolgens heb ik benoemd welke afdelingen en externe partijen hierbij betrokken zijn en als laatste heb ik onderzocht welk waardenpatroon uit deze samenwerking opdoemt. In figuur 3.1. heb ik dit waardenpatroon overzichtelijk weergegeven. Het waardenpatroon bleek in verband te staan met de mate waarin afdelingen en externe partijen met elkaar samenwerken. Ervaringswaarden en institutionele waarden kwamen naar voren als de belangrijkste waarden binnen het handelen van Het Van Gogh Museum. Uit mijn analyse van de uitvoering van het beleid is gebleken dat in de stappen van de kunstwereld van Becker waarin ervaringswaarden een grotere rol spelen, meer met externe partijen wordt samengewerkt op basis van deze waarden. In de stappen van de kunstwereld waarin institutionele waarden een grote rol spelen, zoals in de *ontwikkeling van het idee* worden de handelingen bij het museum zelf gehouden. Het waardenpatroon dat in dit hoofdstuk opdoemt, verschilt enigszins met het patroon dat uit het beleid van het museum is op te maken. In het beleid worden sociale waarden namelijk naar voren geschoven. Deze sociale waarden, die voornamelijk zichtbaar zijn in het zoeken naar verbinding met de bezoeker komen minder tot uiting in het handelen van de organisatie. Uit het handelen van de organisatie blijkt wel dat, net als in het beleid,

institutionele waarden zeer belangrijk zijn voor de organisatie. Er wordt veel aandacht besteed aan wetenschappelijk onderzoek, het profileren van het museum als een autoriteit op het gebied van Van Gogh en het beheer en behoud van de collectie.

Het Van Gogh Museum en het museumpubliek

In het laatste hoofdstuk wordt een brug tussen het museumpubliek en het Van Gogh Museum geslagen. Uit de zeven stappen van Becker is gebleken dat de afdeling Educatie en de afdeling Marketing zich het meest bezighouden met de band tussen het museum en haar publiek. Allereerst is onderzocht op welke mogelijke manieren deze twee afdelingen het publiek kunnen betrekken bij een tentoonstelling. Participatie en de ervaring van de bezoeker zijn twee belangrijke concepten in dit proces. In *The Participatory Museum* (2010) onderscheidt Nina Simon vier vormen van participatie: een collaboratie, een co-creatie, feedback op het museum en in de laatste vorm van participatie biedt het museum haar ruimte aan, aan het publiek. Het onderzoek van Simon kan worden verbonden aan het waardenframe uit hoofdstuk één en aan de zeven stappen van Becker. Door middel van participatie kunnen musea de bezoekers meer betrekken en verbinden aan processen die in het museum plaatsvinden. Dit betekent dat sociale waarden ten grondslag liggen aan participatie. Uit mijn onderzoek blijkt dat participatie plaatsvindt binnen de eerste stap *de ontwikkeling van een idee* of stap twee, *de uitvoering van het idee* in de kunstwereld van Becker en dat de betrokken partijen binnen deze twee stappen met het publiek moeten samenwerken om participatie te bewerkstelligen. De afdeling Educatie houdt zich in haar programmering voornamelijk bezig met het publiek. Opvallend is dat de meest intensieve vorm van participatie, namelijk een directe samenwerking met het publiek (co-creatie en collaboratie) vooral in doelgroepsgerichte educatieve programma's toegepast wordt, zoals in *Vincent Verbindt.* Bij de uitvoering van een tentoonstelling komt participatie eigenlijk minder voor. Het bieden van een ervaring is in het Van Gogh Museum wel een belangrijke manier om de bezoeker te benaderen in de ontwikkeling van een tentoonstelling. De afdeling Educatie zet hier meer haar multimediale educatieve middelen-mix in om de bezoeker een educatieve, maar toch vermakelijke ervaring te bieden. John H. Falk en Lynn D. Dierking hebben in *The Museum Experience Revisited* (2013) belangrijk onderzoek uitgevoerd naar de gewenste ervaring van de bezoeker. Zij onderscheiden vier categorieën: *Explorers, Facilitators, Professionals, Experience Seekers* en *Rechargers.* Het Van Gogh Museum spreekt voornamelijk de *Facilitators* en *Explorers* (in de familieprogrammering en randprogrammering) en *Explorers en Experience Seekers* (in de multimediale educatieve middelen bij de tentoonstelling) aan. Xiliang Han en Laetitia Radder onderscheiden vier ervaringsdomeinen die een museum aan de bezoeker kan aanbieden namelijk het educatieve domein, het entertainment domein, het escapisme domein en het esthetische domein. De afdeling educatie stelt een vermakelijke leerervaring voorop en benadert het publiek voornamelijk vanuit het educatieve domein en het entertainment domein. Uit de manier waarop de afdeling educatie handelt, kan de conclusie worden getrokken dat zij het publiek voornamelijk op grond van ervaringswaarden benaderen. Sociale waarden spelen in de randprogrammering een rol maar niet tijdens de programma's die te maken hebben met het uitvoeren van de tentoonstelling.

Uit mijn onderzoek in het vierde hoofdstuk is daarnaast gebleken dat de afdeling Marketing zich ook voornamelijk met het publiek bezighoudt. Participatie speelt geen rol in de manier waarop de afdeling Marketing de bezoeker benadert. Deze afdeling focust zich op de ervaring die het museum

aan de bezoeker biedt. De afdeling heeft hiervoor het merkimago 'de 'relaxte verbinder 'ontwikkeld, waaraan de waarden 'oprecht' (institutionele waarden), 'verbonden' (sociale waarden) en 'prikkelend', 'vrij', 'creatief' en 'onbezorgd' (ervaringswaarden) kunnen worden verbonden. Dit imago sluit gedeeltelijk aan bij het beeld dat uit mijn onderzoek van het Van Gogh Museum is ontstaan. Uit mijn analyse in hoofdstuk vier is gebleken dat aan de manier waarop de afdeling Educatie het publiek benadert, voornamelijk ervaringswaarden ten grondslag liggen. In mijn onderzoek uit de eerdere hoofdstukken blijkt dat institutionele waarden inderdaad ook belangrijk zijn in het handelen van de organisatie. In het merkimago komt echter net als in de beleidsplannen van het museum naar voren dat het museum ook op zoek is naar meer verbinding met de bezoeker. Deze sociale waarden ontbreken nog in de manier waarop het museum tijdens de *ontwikkeling van het idee* en tijdens *de uitvoering van het idee,* handelt. Het museum gaat namelijk nog niet de samenwerking met het publiek aan om een tentoonstelling te maken. Wanneer participatie een onderdeel wordt van de eerste twee stappen in de kunstwereld van Becker, *de ontwikkeling van het idee* en *de uitvoering van het idee,* handelt het museum ook op basis van sociale waarden.

Conclusie

De belangrijkste factor die een rol speelt in de relatie tussen het Van Gogh Museum en haar publiek is de manier waarop binnen de zeven stappen van Becker wordt samengewerkt met het publiek en met verschillende externe partijen. Uit mijn onderzoek is gebleken dat wanneer publieke waarden als ervaringswaarden, cognitieve waarden, gezondheidswaarden en sociale waarden een rol spelen binnen een stap in de kunstwereld van Becker er op grond van deze waarden ook samen wordt gewerkt met meerdere externe partijen. Uit mijn analyse van de missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers van het museum komt naar voren dat institutionele waarden en sociale waarden de belangrijkste gronden zijn voor het beleid van het Van Gogh Museum. In het merkimago de 'relaxte verbinder' komen deze sociale en institutionele waarden ook naar voren. Uit de manier waarop de verschillende afdelingen samenwerken en de afspraken die zij maken met externe partijen blijkt echter dat de bezoeker vooral een educatieve en vermakelijke ervaring wordt geboden en dat dus ervaringswaarden een grote rol spelen. Het museum moet nog op zoek naar manieren om meer verbinding met de bezoeker te vinden, waardoor sociale waarden ook tot uiting komen in het handelen van de verschillende partijen. De afdeling Kunst zou bijvoorbeeld tijdens de *ontwikkeling van het idee* in de vorm van een collaboratie of co-creatie met het publiek gaan samenwerken. Hierdoor komt er minder de nadruk te liggen op de autoriteit van het museum (institutionele waarden) maar verschuift dit naar een meer betrokken houding met het publiek (sociale waarden). Daarnaast zouden de afdeling Educatie en Kunst ook in stap twee tijdens *de uitvoering van het idee* het publiek in de vorm van participatie kunnen betrekken bij de ontwikkeling van een tentoonstelling. Hierdoor wordt het Van Gogh Museum niet alleen een 'relaxt' museum, maar ook een 'verbinder'.

Bibliografie

American Alliance of Museums. (2012) *Developing a Mission Statement.* Arlington: American Alliance of Museums.

Becker, Howard. (1982) *Art Worlds.* Berkley, Los Angeles: University of California Press. Ltd

Bennett, Tony. (1995) *The Birth of the Museum: History, Theory, Politics (Culture: Policy and Politics).* Oxon: Routledge.

Berndes, Christiane. (1999) *Een collectie is ook maar een mens: Edy de Wilde, Jean Leerling, Rudi Fuchs, Jan Debbaut over verzamelen.* Eindhoven: Stedelijk Van Abbe Museum.

Black, Graham. (2005) *The Engaging Museum: Developing museums for visitor involvement.* London: Routledge.

Black, Graham. (2012) *Transforming museums in the twenty-first century*. London: Routledge.

Crooke, Elizabeth. (2007) *Museums and community: ideas, issues and challenges*. London: Routledge.

Dahlgren, Peter; Hermes, Joke. (2015) 'The Democratic Horizons of The Museum: Citizenship and Culture'. In: *Thinking about Museums.* John Wiley & Sons, Ltd.

Dimaggio, Paul. (1981) 'Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-century Boston: the creation of an organizational base for high culture in America', In: *Media, Culture & Society*. 33-50.

Elkhuizen, Sophie; Gielen, Pascal; Hoogen van den, Quirijn; Lijster, Thijs; Otto, Hanka. (2014) *De Waarde van Cultuur.* Brussel: Socius – Steunpunt Sociaal-Cultureel Volwassenenwerk.

Falk, John H. (s.a) 'understanding museum visitors motivations and learning' in: http://slks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersoegelse/Artikler/John_Falk_Understanding_museum_visitors__motivations_and_learning.pdf

Falk, John H; Dierking, Diana L. (2013) *The museum Experience revisited.* Walnut Creek, Calif: Left Coast Press, Inc.

Hendrikx, J.A. (1999) *Cultuurhistorie van stad en land. Waardering en behoud.* Utrecht: Uitgeverij Matrijs.

Holden, John. (2006) *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy.* Londen: Demos.

Hooper-Greenhill, Eilean. (1994) *The Educational Role of the Museum.* London: Routledge.

Hooper-Greenhill, Eilean (1995) *Museums, Media, Message.* London: Routledge.

Icom (2007) in: https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Downloads/Icom-definitie.pdf

Janes, Robert R. (2007) *Museum Management and Marketing.* London: Routledge.

Klamer, A. (1996) *The Value of Culture: On the Relationship between Economics and Arts.* Amsterdam University Press.

Klamer, A. (2011) 'Cultural Entrepreneurship', in: *The Review of Austrian Economics,* volume 24, 141-156.

Lipe, William. (1984) 'Value and Meaning in Cultural Resources', in: *Approaches to the Archeological Heritage: A Comparative Study of World Cultural Resource Management Systems.* Cambridge, U.K: Cambridge University Press.

Maanen van, Hans. (2009) *How to Study Art Worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values.* Amsterdam University Press.

Macdonald, Sharon. (2006) *A Companion to Museum Studies.* Blackwell Publishing.

Marstine, Janet (2006) *New Museum Theory and Practice: an introduction.* Blackwell Publishing.

Mclellan, Andrew. (2003) *Art and its publics: Museum Studies at the Millenium*. Blackwell Publishing.

McSweeney, Kayte; Kavanagh, Jen. (2016) *Museum Participation: New Directions for Audience Collaboration.* Edinburgh: MuseumsEtc Ltd.

Nederlandse Museumvereniging. (2011) *Meer dan waard: de maatschappelijke betekenis van musea.* Amsterdam.

Odding, A. (2015) *Over Waarheid en Waardering.* In: https://www.rijksmuseumtwenthe.nl/content/325/nl/over-waarheid-en-waardering

Padilla-Meléndez, A; del Águila-Obra, A. (2013) 'Web and social media usage by museums: Online value creation' in: *International Journal of Information Management,* Volume 33, 892-898.

Radder, Laetitia; Han, Xiliang. (2015) 'An Examination of the Museum Experience based on Pine and Gilmore's Experience Economy Realms' in: *The Journal of Applied Business Research,* Volume 31, 455-469.

Scott, Carol A. (2009) 'Exploring the evidence base for museum value', in: *Museum Management and Curatorship*, 24:3, 195-212.

Simon, Nina. (2010) *The Participatory Museum.* Santa Cruz Museum.

TNS. (2016) *Publieksonderzoek Van Gogh Museum.* Amsterdam.

Van Gogh Museum. (2013) *Strategisch Plan 2014-2017.* Amsterdam: Van Gogh Museum.

Van Gogh Museum. (s.a.) *Segmentatie en merkpositie Van Gogh Museum.* Amsterdam: Van Gogh Museum.

Van Gogh Museum. (s.a.) *Global Circle.* In: https://www.vangoghmuseum.nl/nl/steun-het-museum/word-vriend/global-circle

Van Gogh Museum. (2016) *Afdelingsplan 2016 afdeling Marketing.* Amsterdam: Van Gogh Museum.

Van Gogh Museum. (2017) *Educatieve beleidsplan 2017-2020.* Amsterdam: Van Gogh Museum.

Van Gogh Museum. (2017) D*e persona's van het Van Gogh Museum.* Amsterdam: Van Gogh Museum.

Watson, Sheila. (2007) *Museums and their Communities.* Abingdon: Routledge.

Witcomb, Andrea; Kylie, Message. (2015) *Museum Theory.* Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Bijlage

Bijlage 1:*Het Strategisch Plan 2014-2017* (2014)

Managementsamenvatting

Het Strategisch Plan van het Van Gogh Museum (hierna: VGM) voor de periode 2014-2017 geeft in hoofdlijnen de richting aan die het museum wil inslaan en biedt voor de komende vier jaar een leidraad voor het beleid en de activiteiten van het museum.

In dit plan is een onderscheid aangebracht tussen de Kernopdracht van het museum en de Strategische Pijlers. Voor beide zijn operationele doelstellingen geformuleerd.

De Kernopdracht betreft de taken die continu moeten worden uitgevoerd en is geborgd in de drie sectoren waaruit de organisatie bestaat: Museale Zaken (zie 8.1), Publiekszaken (8.2) en Bedrijfsvoering (8.3). Daarnaast staat het VGM het als Kernopdracht om te blijven samenwerken met verschillende partijen en waar mogelijk bestaande samenwerking te intensiveren en uit te breiden (8.4).

De Strategische Pijlers geven richting en focus aan wat het VGM de komende periode wil bereiken. De activiteiten die de sectoren van plan zijn te ondernemen moeten hieraan worden getoetst. Ze zijn geformuleerd op basis van de missie, visie en kernwaarden van het museum, en rekening houdend met de stakeholders en externe invloeden.

1 Toegankelijkheid: het VGM heeft de collectie en het gebouw optimaal ontsloten (9.1).

2 Events: het VGM bereikt de hedendaagse en niet-hedendaagse publieken, er sprake is van een dialoog met en een grote mate van betrokkenheid en het publiek (9.2).

3 Inkomsten: het VGM werft additionele inkomsten, mede door de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen en de verdere professionalisering van de fondsenwerving (9.3).

2 Karakterschets van het Van Gogh Museum

Collectie
Het VGM, dat in 2013 zijn 40-jarig bestaan vierde, draagt de naam van een van de bekendste kunstenaars ter wereld. Het museum is een van de sterkste culturele 'merken' in de wereld en in vele aspecten uniek in het museale veld.

In de eerste plaats heeft het VGM de grootste Van Gogh-collectie ter wereld, met 205 schilderijen waaronder een aantal van zijn beroemdste, iconische werken, 500 tekeningen en nagenoeg alle brieven (ruim 800). De collectie bevat verder schilderijen en tekeningen uit de periode 1840-1920 van vrienden, tijdgenoten, voorbeelden en navolgers van Van Gogh. Het museum beheert daarnaast een unieke en kwalitatief hoogstaande collectie laat-19de-eeuwse prentkunst van internationale allure met een bijzondere focus op de prenten van de Nabis-kunstenaars. Een bijzonder onderdeel van de prentencollectie is de groep Japanse houtsneden, ukiyo-e, die door Vincent en Theo van Gogh werden verzameld. De collectie wordt regelmatig verder verrijkt door aanwinsten en bruiklenen.

Vincent van Gogh
Vincent van Gogh was niet alleen kunstenaar maar ook schrijver. Dankzij zijn bewaard gebleven brieven weten we veel over zijn persoonlijkheid en zijn opmerkelijke leven. Behalve de collectie speelt ook de persoon Vincent van Gogh een cruciale rol bij de activiteiten en het imago van het museum. Zijn werk en levensverhaal bevatten een bijzondere emotionele dimensie die een breed (inter) nationaal publiek steeds opnieuw raakt en inspireert, een aspect dat maar weinig andere musea op een dusdanig geconcentreerde wijze kennen.

Kennisinstituut
Op basis van zijn bijzondere collectie heeft het VGM zich ontwikkeld tot het kennisinstituut op het gebied van Vincent van Gogh. Onderzoek naar zijn leven en werk is sinds een kwart eeuw een integraal onderdeel van het beleid van het museum. Het ligt ten grondslag aan talrijke tentoonstellingen, publicaties en educatieve programma's. De visitatiecommissie van de Vereniging van Rijksmusea kwalificeerde dit als een onderscheidend element van het VGM.[2]

Het VGM is, zeker in Nederland, een van de meest vooraanstaande musea op het gebied van onderzoek. Ook al krijgt het VGM hiervoor in de komende periode geen subsidie meer van de rijksoverheid (de consequentie van bezuinigingen), het museum blijft een actief onderzoeks- en publicatieprogramma stimuleren, met als doel om de kennis over Vincent van Gogh en de kunst van zijn tijd aan wetenschap en publiek beschikbaar te stellen.

Bezoekers
Het VGM heeft al een aantal jaren een bezoekersaantal van rond de 1,5 miljoen, in 2011 zelfs 1,6 miljoen. Ook worden de Van Gogh-tentoonstellingen in het buitenland, zoals in Azië, zeer goed bezocht. Het VGM is daarmee het op een na best bezochte museum in Nederland en staat in de top 25 van de best bezochte kunstmusea ter wereld. Daarbij heeft het museum een buitengewoon jong (gemiddelde leeftijd 32 jaar), hoogopgeleid en internationaal publiek. Het museum ontvangt jaarlijks 85% buitenlandse bezoekers.

Inkomsten
Het VGM heeft een bijzondere inkomstenstructuur. De grote aantallen bezoekers genereren via entreegelden 50% van het jaarlijkse budget en zijn daarmee de belangrijkste inkomstenbron voor het museum. Commerciële activiteiten, merchandise en sponsoring leveren circa 25% op. Daarnaast ontvangt het museum ongeveer 25% subsidie van de rijksoverheid. Het Rijk verleent deze subsidie om het VGM in staat te stellen zijn overheidstaak uit te voeren, namelijk het beheren en behouden van de collecties die de Staat der Nederlanden en de Vincent van Gogh Stichting aan het museum ter beschikking hebben gesteld.

De Mesdag Collectie
Aan de Laan van Meerdervoort in Den Haag ligt het voormalige woonhuis van de beroemde zeeschilder Hendrik Willem Mesdag (1831-1915) en zijn vrouw Sientje Mesdag-van Houten. Naast schilder was Mesdag een grote kunstverzamelaar. Hij liet een museum bouwen voor zijn uitzonderlijke collectie, dat talloze meesterwerken van de Franse School van Barbizon en de Haagse School van de 19de eeuw bevat. In 1903 schonk Mesdag zijn museum en collectie aan de Nederlandse Staat en sinds 1991 is De Mesdag Collectie (hierna: DMC) integraal onderdeel van het VGM. De collecties van beide musea sluiten goed op elkaar aan en geven een mooi overzicht van de kunst van de late 19de eeuw.

In 2008 werd DMC gesloten voor een grootschalige renovatie en in 2010 opnieuw geopend voor publiek. Het museum voldoet nu aan alle huidige museumstandaarden. DMC, niet te verwarren met Panorama Mesdag dat volledig losstaat van DMC, ontvangt jaarlijks gemiddeld 10.000 bezoekers. Naast de presentatie van de vaste collectie organiseert het VGM ook regelmatig tentoonstellingen in dit museum.

---

[2] http://www.derijksmusea.nl/visitaties

3 Trends en ontwikkelingen in de omgeving

Bij het opstellen van dit Strategisch Plan is uitgebreid stilgestaan bij de trends en ontwikkelingen in de omgeving waarmee het museum rekening moet houden en zo nodig met de toekomstige activiteiten op moet inspelen.

Onverminderde belangstelling voor Van Gogh
De bekendheid van en daarmee belangstelling voor Vincent van Gogh blijft onverminderd groot. Dit biedt het VGM grote kansen voor projecten, samenwerkingsverbanden en verdienmogelijkheden, maar vergroot ook de druk op de collectie, de organisatie en het programma. Dit vanwege het groeiende aantal bruikleenaanvragen, stijgende (verzekerings)waarden en daarmee hogere kosten voor tentoonstellingen, en de eis van belangrijke (Van Gogh) tegenbruiklenen voor bruiklenen die het VGM aanvraagt voor tentoonstellingen. Dit staat op gespannen voet met de kernopdracht van het museum: het behoud en beheer van de zeer kwetsbare collectie. De kernopdracht beperkt het VGM in de mogelijkheden om de collectie fysiek in te zetten en dat is van grote invloed op de keuzes en mogelijkheden van toekomstige activiteiten.

Politieke ontwikkelingen
De aflopen regeringsjaren en kabinetswisselingen hebben geleerd dat het museale beleid van de overheid een nogal onvoorspelbaar en grillig karakter heeft. Zo is de subsidiesystematiek verscheidene keren ingrijpend gewijzigd. Daarbij is nog steeds de tendens waar te nemen van een zich steeds verder terugtrekkende overheid. De roep vanuit de overheid tot meer samenwerking en meer 'cultureel ondernemerschap' blijft onverminderd groot. De in juni 2013 verschenen brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap waarin ze haar visie op het museale bestel uiteenzet, bevestigt dit beeld.[3]

Digitale ontwikkelingen
Communicatietechnologie en sociale media nemen een steeds belangrijkere plaats in binnen de samenleving en daarmee ook in de culturele sector. Zo is het aantal Facebookvrienden en Twitter-volgers van het VGM in de afgelopen jaren fors gestegen. In 2014 heeft het VGM ruim 76.000 volgers op Twitter, 213.551 fans op Facebook en 3.867.086 followers op Google+. De verwachting is dat deze trend doorzet.

Economische ontwikkelingen
De economische (in)stabiliteit zowel binnen Europa als wereldwijd en de daarmee samenhangende ontwikkelingen in het toerisme zijn van invloed op het VGM, aangezien een zeer groot deel van de bezoekers internationaal is. De economische situatie heeft uiteraard ook gevolgen voor de arbeidsmarkt. Met name de groeiende werkloosheid is van invloed, niet alleen op de koopkracht en het consumptiegedrag maar ook op de vraag en aanbod van personeel.

Socio-demografische ontwikkelingen
Het aantal ouderen in Nederland neemt toe en ook de allochtone bevolkingsgroep groeit gestaag. Dit stelt het VGM voor de uitdaging hoe het museum de deelname en betrokkenheid van deze groepen aan het culturele leven kan benutten en optimaliseren. Om een goed aanbod tot stand te brengen zal het museum specifiek moeten inspelen op hun wensen en behoeften.

Duurzaamheid
Er is een groeiende aandacht voor maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen, zowel van de overheid (stringentere regelgeving) als van de consument. Ook culturele instellingen moeten hier als belangrijke maatschappelijke speler hun verantwoordelijkheid nemen.

Museumplein
Sinds 2013 zijn, voor het eerst sinds vele jaren, alle musea op het Museumplein (Rijksmuseum, Stedelijk Museum, Van Gogh Museum) weer gezamenlijk open. Dit leidt tot een andere en grotere dynamiek op het Museumplein, het 'Culturele Hart van Nederland' waartoe ook het Koninklijk Concertgebouw en Koninklijk Concertgebouworkest behoren.

Tentoonstellingen
Met de stijgende prijzen voor de kunst van Van Gogh en zijn tijdgenoten op de internationale kunstmarkt zijn ook de verzekeringswaardes sterk gestegen. Hierdoor stijgen de kosten voor tentoonstellingen steeds verder, terwijl de Nederlandse indemniteitsregeling in toenemende mate veel te beperkt is om deze stijgende kosten voor internationale bruikleententoonstellingen te kunnen opvangen.

[3] Museumbrief van het Ministerie van OCW, Samen werken, samen sterker, 10 juni 2013.

4 Belanghebbenden

Voor het succes van het VGM is het van groot belang dat het museum zich bewust is van de verschillende belanghebbenden en hun eisen en verwachtingen zodat daar met de activiteiten zo goed mogelijk op kan worden ingespeeld.

De belangrijkste belanghebbenden zijn daarom geïdentificeerd:

- De bezoekers van het VGM (nationaal en internationaal)
- Geïnteresseerden die het museum niet kunnen bezoeken
- De rijksoverheid, het Ministerie van OCW en de Nederlandse politiek
- De Rijksgebouwendienst
- De provincie Noord-Holland
- De gemeente Amsterdam en stadsdeel Zuid
- De Vincent van Gogh Stichting
- Financiers en sponsors (zogenoemde 'steungevers')
- Commerciële partners
- De media
- De toeristische sector
- De onderwijssector
- De culturele sector, kunstinstellingen, brancheorganisaties
- Verzamelaars en de kunsthandel
- Leveranciers
- Werknemers

5 De missie van het Van Gogh Museum

De missie geeft aan wat het VGM wil zijn voor zijn belanghebbenden in de breedste zin van het woord. De missie vormt de basis waaruit de visie, strategie en doelen voor de organisatie worden afgeleid. Voor de periode 2009-2014 heeft het VGM de volgende korte en bondige missie geformuleerd:

Het Van Gogh Museum maakt het leven en werk van Vincent van Gogh en de kunst van zijn tijd toegankelijk voor zo veel mogelijk mensen om hen te verrijken en te inspireren.

Gezien het succes en de groei in de afgelopen periode wil de directie vasthouden aan deze missie omdat ze nog steeds van toepassing is voor de komende periode.
De zeer positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de Vereniging van Rijksmusea en de lovende reactie van het Ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur naar aanleiding van de subsidieaanvraag 2014-2017 sterken de directie in deze gedachte.
Tegelijkertijd heeft het VGM de wil en de ambitie om de accenten de komende beleids-periode anders te leggen en tot meer concrete strategische doelstellingen te komen.

6 De kernwaarden van het Van Gogh Museum

Het VGM is toonaangevend, excellent en inspirerend. Deze kernwaarden fungeren als ethisch kompas en zijn de kern van de bedrijfscultuur in het museum.

Toonaangevend
Het VGM is toonaangevend in de wereld als het gaat om Vincent van Gogh. Het museum beschikt over een unieke collectie van zijn schilderijen en prenten. Deze collectie en het jarenlange wetenschappelijk onderzoek naar het werk van Van Gogh en zijn tijdgenoten bieden een niet te evenaren inzicht in Van Goghs leven, werk en de context. Het VGM ontleent die unieke positie aan zijn ontstaansgeschiedenis: de band met de familie Van Gogh en de rol van beheerder van het erfgoed van Vincent van Gogh die het museum heeft gekregen. Het VGM profileert zich bovendien toonaangevend op het gebied van museale bedrijfsvoering, onderzoek, educatie en tentoonstellingen.

Streven naar excellentie
Het VGM is een internationaal befaamd museum dat op hoog niveau presteert. Dit is voor een belangrijk deel te danken aan de bovengemiddelde passie en inzet van de medewerkers van het museum. Het hoge kwaliteitsniveau van de museale organisatie en activiteiten werd door de visitatiecommissie bekrachtigd. Het succes van het VGM schept verplichtingen en het museum wil zich ook in de komende jaren aan de internationale museale top meten.

Inspirerend
Het VGM spant zich vanaf de opening van het museum in 1973 in om Van Goghs leven en werk toegankelijk te maken voor zo veel mogelijk mensen en hen daarmee te verrijken en te inspireren. Het museum laat mensen wereldwijd steeds vanuit andere perspectieven of thema's kijken naar de wereld van Vincent van Gogh en door de emoties die dat oproept ook naar hun eigen leven. Het VGM laat zich andersom ook stimuleren en verrijken door wat er in de wereld gebeurt. Het museum is nieuwsgierig en wil exploreren en ontdekken en stimuleert ook zijn bezoekers en andere stakeholders hiertoe.

7 De visie van het Van Gogh Museum

De visie omschrijft de situatie waar het VGM naar streeft. Ze is gebaseerd op de missie en de kernwaarden van het museum en houdt rekening met externe factoren en met de belangrijkste belanghebbenden.

1 Het VGM is een van de meest toonaangevende en toegankelijke musea ter wereld. Het is inspirerend en streeft naar excellentie in al zijn activiteiten.

2 Het VGM excelleert in de uitvoering van zijn kernopdracht, die geborgd is in de sectoren Museale Zaken, Publiekszaken en Bedrijfsvoering, waarbij wordt samengewerkt met verschillende partijen.

3 Het voornaamste doel van het VGM is het behoud en beheer van de collectie en deze toegankelijk maken voor zoveel mogelijk mensen. Het museum heeft de collectie en het gebouw optimaal ontsloten.

4 Het VGM bereikt de bezoeker en niet-bezoeker optimaal, waarbij er sprake is van een dialoog met en een grote mate van betrokkenheid van het publiek.

5 Het VGM werft additionele inkomsten, mede door de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen en de verdere professionalisering van de fondsenwerving.

8 De Kernopdracht

In dit Strategisch Plan is een onderscheid aangebracht tussen de Kernopdracht van het museum en de Strategische Pijlers. Voor beide zijn operationele doelstellingen geformuleerd. Dit onderscheid is gemaakt om de focus voor de komende periode scherp te kunnen definiëren.

De Kernopdracht betreft de taken die continu moeten worden uitgevoerd en is geborgd in de drie sectoren waaruit de organisatie bestaat: Museale Zaken (zie 8.1), Publieks-zaken (8.2) en Bedrijfsvoering (8.3). Daarnaast ziet het VGM het als Kernopdracht om te blijven samenwerken met verschillende partijen en waar mogelijk bestaande samenwerking te intensiveren en uit te breiden (8.4).

8.1 Museale Zaken
Museale zaken zijn de activiteiten die betrekking hebben op het behoud, het beheer en de presentatie van de vaste collectie, tentoonstellingen, de wetenschappelijke functie van het VGM en het ontsluiten en publiceren van kennis hierover zowel binnen als buiten het museum, nationaal en internationaal.

De zeer waardevolle en bijzondere collectie en het tentoonstellen en ontsluiten daarvan blijft het belangrijkste aspect in al het handelen en denken. De collectie is de kern, 'leading' en 'king'. 80% van de VGM-bezoekers komt voor de vaste collectie. Alle activiteiten die worden ondernomen, zijn hiervan een afgeleide of logisch gevolg en moeten passen binnen de missie en visie van het museum.

Ook in de komende jaren zal doorlopend worden geïnvesteerd in het behoud, beheer en de uitbreiding van de collectie. Daarbij wil het VGM zijn hoogstaande wetenschappelijke en onderzoeksreputatie hooghouden; het VGM is en blijft dé autoriteit op het gebied van Van Gogh.

8.1.1 Collectiebeheer
Collectiebeheer heeft een restauratieplanning gemaakt voor behandelingen op korte, middellange en lange termijn. De collectie-survey – het monitoren van de staat van de collectie – is een continue taak die cyclisch verloopt. Met het in 2011 in gebruik genomen collectie informatiesysteem Adlib Museum Plus wordt het mogelijk de collectiesurvey digitaal uit te voeren. Hieronder staan de belangrijkste punten ten aanzien van behoud en beheer van de collectie voor de komende periode.

Conservering en restauratie
Op basis van de collectiesurvey worden (middel)langetermijnplanningen gemaakt voor conservering, restauratie en gebruik van de collectie.

Per schadefactor wordt een analyse gemaakt of bestaande werkafspraken en procedures adequaat zijn voor het behoud van de collectie. Hierbij worden relevante afdelingen betrokken en wordt gebruikgemaakt van kennis en 'best practises' van binnen en buiten de organisatie. Waar nodig worden procedures aangepast of geïmplementeerd.

Veiligheidszorg
Het Collectie Hulp Verlenings Plan is in 2013 geïmplementeerd en op verschillende wijzen geoefend. De komende periode zal er voortdurende aandacht zijn voor de afspraken rond de bewaking van de collectie in verschillende omstandigheden. Scholing en onderhoudstrainingen vormen hier een integraal, doorlopend onderdeel van.

Collectieregistratie
De collectie is sinds 2011 geregistreerd in het collectie informatiesysteem Adlib Museum Plus. Uitgaande van deze basisregistratie worden aanvullende data van een aantal deelcollecties gefaseerd in Adlib Museum Plus opgenomen.

Daarnaast wordt gewerkt aan de selectie en implementatie van een Digital Asset Management Systeem (DAM). Dit systeem maakt het mogelijk om digitale bestanden te beheren en te koppelen aan de bijbehorende metadata uit Adlib Museum Plus. Aangezien Adlib Museum Plus en DAM twee kern-administraties van het VGM zijn, zijn extra medewerkers aangetrokken om deze implementatie uit te voeren.

8.1.2 Bibliotheek en Documentatie
Het VGM heeft een hoogwaardige historische boekencollectie en een relevante studiecollectie die toegankelijk is voor zowel wetenschappers als geïnteresseerden. De leeszaalfunctie blijft behandhaafd, waarbij de bibliotheek zal werken aan grotere (digitale) zichtbaarheid.

Wat documentatie betreft, wordt sterk ingezet op digitalisering. Nu het collectie informatie-systeem en op korte termijn het Digital Asset Management Systeem zijn geïmplementeerd, wordt prioriteit gegeven aan verdere digitalisering van documentatie over de collectie en collectiegerelateerde informatie, zoals technische documentaties. Hiertoe wordt een digitaliseringsplan opgesteld.

8.1.3 Presentatie vaste collectie
De ontsluiting van de collectie is de 'core business'. Het VGM wil daarbij nog gerichter op de wensen en achtergronden van de doelgroepen en individuele bezoekers ingaan. Een belangrijke dimensie is hierbij de nieuwe presentatie van de vaste collectie in het Rietveldgebouw, die in het najaar van 2014 wordt gepresenteerd. Door de nieuwe en modernere inrichting van de vaste collectie wordt de aanduiding van de tentoonstel-lingen bij de permanente collectie tevens logischer, vanzelfsprekender en eenduidig, en vormen ze meer een esthetische eenheid. De presentatie wordt verder verrijkt door digitale middelen. Zie ook 9.1.1.

8.1.4 Aanwinsten
Het VGM heeft een collectieplan waarin is uitgewerkt op welke gebieden het museum

zijn verzamelactiviteiten en aankoopbeleid richt. Het huidige kunsthandelklimaat betreft echter een zeer dure markt en competitieve omgeving. Aanwinsten zijn alleen mogelijk met additionele externe middelen. Deze additionele middelen worden ondergebracht in een aankoopfonds. Het doel voor de komende periode is om in dit fonds 10 miljoen euro ter beschikking te hebben. Cruciaal hierbij is de royale jaarlijkse bijdrage van de BankGiro Loterij waarmee het VGM tot en met 2018 een overeenkomst is aangegaan.

8.1.5 Tentoonstellingen (nationaal en internationaal)

Het VGM staat bekend om zijn spraakmakende tentoonstellingen en blijft de komende periode voor een uitgebreid en verrassend programma van tijdelijke tentoonstellingen in de tentoonstellingsvleugel zorgen.

De tentoonstellingen geven een context rondom de vaste collectie door te verdiepen, te focussen of juist te verbreden en ondersteunen daarmee de missie van het museum. Het programma voor de komende jaren is gebaseerd op het recent vastgestelde beleidsplan tentoonstellingen van het VGM.

Bij het toegankelijk maken van de museale collectie hoort ook de presentatie van werken in het buitenland. Vanwege de geringe omvang van de collectie kan het VGM geen vestigingen in andere landen openen. Het museum organiseert daarentegen regelmatig Van Gogh-tentoonstellingen in het buitenland met ondersteuning van de Vincent van Gogh Stichting. Deze tentoonstellingen worden zeer goed bezocht en geven grote aantallen mensen die nooit het museum in Amsterdam zouden kunnen bezoeken ter plaatse een uitgelezen kans om kennis te maken met het werk van Van Gogh.

Het VGM heeft een strategie voor zijn buitenlandtentoonstelllingen opgesteld met daarin een lijst van prioriteitslanden waarop het museum zich in de komende jaren focust.

8.1.6 Onderzoek

Onderzoek naar aspecten van de collectie is sinds een kwart eeuw een integraal onderdeel van het beleid van het VGM. Het onderzoek ligt ten grondslag aan talrijke tentoonstellingen, publicaties en educatieve programma's. Het museum stimuleert een actief onderzoeks- en publicatieprogramma, gebaseerd op de verzamelingen, met het doel kennis van de 19de-eeuwse kunst in het algemeen en van het leven en werk van Van Gogh en van zijn tijdgenoten in het bijzonder aan wetenschap en publiek beschikbaar te stellen. Daarbij wordt de wisselwerking tussen (tijdelijke) tentoonstellingen en publicatie van nieuwe, wetenschappelijke inzichten nagestreefd.

De keuze voor het verrichten van onderzoek als een speerpunt van beleid heeft ook zijn weerslag gekregen in de museale organisatie waarin sinds 2005 een zelfstandige afdeling

Onderzoek actief was. Deze afdeling is in 2011 opgegaan in de afdeling Kunst. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitbouwen van de (wetenschappelijke) kennisfunctie. Het huidige beleidsplan Onderzoek loopt tot 2014, de komende periode wordt er dan ook een nieuw beleidsplan Onderzoek ontwikkeld.

Daarnaast ziet het VGM een belangrijke rol voor zichzelf weggelegd bij het opleiden en werkervaring bieden aan jonge getalenteerde wetenschappers en conservatoren met als specialisatie de kunst van de 19de eeuw in het algemeen en Van Gogh en zijn tijdgenoten in het bijzonder. Het VGM ziet het mede als zijn verantwoordelijkheid dat er ook een volgende generatie kunsthistorici wordt opgeleid die is gespecialiseerd in Van Gogh.

8.1.7 Educatie

Het VGM wil zoveel mogelijk mensen inspireren, verrijken en blijvend interesseren voor kunst en voor Van Gogh in het bijzonder. In lijn met het huidige overheidsbeleid vormt talentontwikkeling een belangrijk speerpunt voor het educatieve beleid van het museum.

Het VGM bereikt een jong publiek: de gemiddelde leeftijd van de bezoeker is 32 jaar. Educatie heeft als taak de kennis en informatie over Van Gogh en zijn tijd te interpreteren voor een groot publiek. Hierbinnen worden specifieke doelgroepen geïdentificeerd. Voor het algemene publiek heeft het VGM diverse vormen van informatie en programma's in meer talen beschikbaar, waaronder multimediale tours, waar veel gebruik van wordt gemaakt.

Jeugdeducatie

Voor de jeugd van 4-12 jaar (primair onderwijs) en 12-17 jaar (voortgezet onderwijs) heeft het VGM verschillende educatieve programma's. Deze programma's worden in de komende periode verder ontwikkeld. Daarbij heeft het VGM sinds 2010 de toegang tot het museum gratis gemaakt voor de jeugd t/m 17 jaar.

Het museum moet in de komende beleidsperiode voldoen aan de door het Ministerie van OCW opgelegde doelstelling om jaarlijks 41.000 leerlingen te ontvangen. De groei in het bereik van scholen beoogt het museum te bereiken door de uitbouw van een doorgaande leerlijn, in aansluiting op onderwijscurricula en de vraag van scholen.

Het VGM werkt samen met veel educatie- en onderwijsinstellingen. Zo kunnen kinderen van groep 6, 7 en 8 tot eind 2014 met de Turing Museumpleinbus gratis naar het Rijksmuseum, het VGM en het Stedelijk Museum. De Museumplein-musea streven ernaar het vervoer van leerlingen met deze bus op eigen kracht voort te zetten. DMC neemt deel aan Cultuurmenu, een samenwerkingsverband van negentien Haagse erfgoedinstellingen. Het museum heeft de intentie om daarmee door te gaan.

In 2013 lanceerde het VGM een speciaal aanbod (koffertjes, rondleidingen en familiedagen) voor families met kinderen van 4 tot 12 jaar. Dit aanbod wordt uitgebreid met onder andere een familiemultimediatour.

Volwasseneneducatie
Sinds 2010 voert Educatie de strategie om het publiek meer op maat te bedienen: naar kennisniveau, leerstijl en drijfveren. Het zet hierbij in op multimedia, mondelinge en 'hands-on' overdracht. Multimedia hebben een vaste rol in de educatieve middelenmix. Zo is voor bezoekers de succesvolle Brieven multimediatour ontwikkeld en voor niet-bezoekers de Brieven iPhone app (150.000 downloads in 2 jaar). In de komende periode wordt voor niet-bezoekers een nieuwe app-reeks ontwikkeld. Met deze middelen aan het VGM een intensievere band aangaan met mensen wereldwijd die niet in staat zijn het museum te bezoeken.

De gratis lezingen (sinds 2006) en workshops voor volwassenen worden verder ontwikkeld in een bredere programmering, gericht op 'life long learners'.
Daarnaast zijn er de Vrijdagavonden, een platform waarop het museum wekelijks laat zien dat Van Gogh nog steeds hedendaagse cultuurmakers inspireert, gericht op jong (20-35 jaar) lokaal publiek. De Vrijdagavonden trekken ca. 1000 bezoekers per avond. Het beoogde aantal bezoekers in 2017 is 1250 per week.

Het VGM is een van de 'founding fathers' van de MuseumPlusBus, een outreach-project waarmee twaalf musea ouderen uit verzorgingshuizen of met thuiszorg naar hun museum halen. Dit project wordt dankzij de BankGiro Loterij in ieder geval tot eind 2017 voortgezet.

Nederland vergrijst in een snel tempo. In 2015 bestaat de Nederlandse bevolking uit zeker drie miljoen mensen boven de 65 jaar. Het VGM ziet ouderen daarom als een belangrijke doelgroep. Daartoe is in 2013 het convenant 'Ouderen en cultuur' ondertekend. Dit vormde de start van het meerjarenprogramma 'Lang leve kunst'. De ouderenfondsen Sluyterman van Loo en Stichting RCOAK initieerden hierbinnen een eigen themaprogramma waarvoor onder meer het VGM werd benaderd om een voorstel voor ouderenparticipatie in te dienen. Een aantal voorstellen zullen worden ondersteund, waarvoor een budget van 1 miljoen euro te verdelen is. Het programma 'Lang leve kunst' loopt van 2014 tot 2017. Ook heeft het VGM heeft de ambitie om het meest toegankelijke museum in Nederland te worden voor mindervaliden. In de komende periode worden hiervoor maatregelen genomen.

8.2 Publiekszaken
Hieronder verstaat het VGM het streven om het publiek in de breedste zin optimaal te bereiken en te bedienen, te binden en nieuwe ervaringen te bieden. Door publieksonderzoeken die het VGM regelmatig uitvoert, weet het goed wie zijn publiek is. Daarnaast kent het museum ook een groot bereik zowel nationaal als internationaal buiten het museum, dat wil zeggen geïnteresseerden die niet in staat zijn om het museum te bezoeken.

8.2.1 Communicatie
Het VGM trekt steeds opnieuw grote belangstelling van de (internationale) pers, zoals onlangs weer bleek bij de presentatie van Van Goghs recent ontdekte schilderij *Zonsondergang bij Montmajour*. Van Gogh blijft 'nieuwswaardig'. Het museum is zich hiervan bewust en wil daar optimaal en professioneel op inspelen. Er wordt een nieuw communicatiebeleidsplan ontwikkeld waarbij corporate communicatie en een meer actief persbeleid de aandacht krijgen. Andere aandachtsgebieden zijn de online aanwezigheid en implementatie van de webstrategie.

8.2.2 Bezoekers
Het VGM trekt sinds drie jaar gemiddeld tussen de 1,4 en de 1,5 miljoen bezoekers per jaar. 2011 was zelfs een uitzonderlijk goed jaar met 1,6 miljoen bezoekers. De bouw van een nieuwe entree (zie 9.1) zal ertoe bijdragen dat het VGM op een klantvriendelijkere manier zijn bezoekers kan ontvangen, maar het is ook de verwachting dat het museum hierdoor meer bezoekers kan ontvangen. Het streven is om uiterlijk 2017 1,7 miljoen bezoekers gemiddeld per jaar te ontvangen.

De bezoekers ervaren een bezoek aan het museum soms als minder plezierig vanwege de grote drukte. Om die drukte te verminderen worden de volgende maatregelen genomen:

- Een sterkere focus op bezoekersspreiding door middel van voorverkoop (fysiek en online) en prijsdifferentiatie.
- Verdere implementatie van het nieuwe ticketingsysteem.
- Verdere implementatie van gereguleerde bezoektijden, de time slots.

8.2.3 Bezoekerstevredenheid
Door jarenlang onderzoek naar de tevredenheid van de VGM-bezoekers en de dagelijkse praktijkervaring heeft het museum een grote schat aan kennis over zijn bezoekers, zowel demografisch als met betrekking tot hun wensen en eisen.

De relatie met de bezoeker kan en moet altijd beter in de visie van het VGM. Verschillende maatregelen zijn worden getroffen om dit te verbeteren. Zo heeft het VGM als eerste museum in Nederland recent een omvangrijke klantgerichtheidstraining voor alle medewerkers gestart. Daarnaast worden alle medewerkers uitgenodigd twee keer per jaar de functie van gastheer/gastvrouw te vervullen. Ook wordt gewerkt aan een doelgroepen-definitie en een daarbij passend beleid. Zo kan het museum beter op de wensen en behoeften van zijn diverse en (inter)nationale publiek inspelen.

8.2.4 Marketing

Door het eigen en in opdracht van het VGM door TNS-NIPO uitgevoerde publieksonderzoek heeft het museum een gedetailleerde kijk op beeld van zijn publiek. De resultaten worden besproken in verschillende lagen van de organisatie. Ook in de komende periode zal het VGM deze publieksonderzoeken (laten) uitvoeren. Daarnaast raadpleegt de afdeling Marketing onder andere de output van eigen (kassa)systemen (Wincash) en de Museummonitor van de Museumvereniging om inzicht te krijgen in de aard, omvang en drijfveren van het publiek in en buiten het museum.

Het VGM is een cultureel wereldmerk. Met die kennis wordt een volgende stap gezet om onze merkpositionering te versterken. Dat betekent dat het VGM een steeds duidelijkere identiteit aan de buitenwereld wil tonen. Uit recent uitgevoerd onderzoek blijkt dat het profiel van de 'relaxte verbinder', met als kenmerken laagdrempelig, populair, artistiek/creatief, het beste past bij het VGM en de huidige merkbeleving. Om dit te realiseren wordt het merkbeleid (de identiteit) verder ontwikkeld en toegepast op alle producten en diensten die het museum aanbiedt. Denk hierbij aan de keuze voor communicatiekanalen, marketingactiviteiten en educatieve programma's. Hierdoor wordt een consequente perceptie bij klanten van het VGM gecreëerd.

Trade en Sales, een onderdeel van de afdeling Marketing, is verantwoordelijk voor alle B2B- en B2C-buitenlandpromotie. Zij scant nauwlettend de ontwikkelingen op de leisure-markt, analyseert het afnemersgedrag, identificeert kansen en groeipotentie, om zo proactief in te spelen op de trends in de markt. Trade en Sales heeft contact met organisaties zoals Amsterdam Marketing en het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen (NBTC), die de branding en marketing van Nederland in binnen- en buitenland verzorgen.

Het onderhouden van relaties met de wederverkopers op de leisure-markt is een belangrijk onderdeel voor Trade en Sales. Trade en Sales wil haar wederverkoopactiviteiten consolideren en nieuwe markten aanboren. Tevens zal zij zich richten op de verkoop van tickets in het laagseizoen en tijdens daluren om zo de beschikbare bezoekerscapaciteit maximaal te benutten.

8.2.5 Commerciële activiteiten

De VGM Enterprises B.V. (hierna: VGME) produceert een uitgebreid assortiment merchandise producten op basis van de collectie. Deze producten worden verkocht in de winkel in het museum, de winkel op het Museumplein en via de webshop. Het doel voor de komende periode is om, mede op basis van een nieuw verkoopbeleid en een nieuw in te richten winkel in het toekomstige entreegebied, de verkoop van deze producten te vergroten. Hierbij zullen scherpere en duidelijkere keuzes gemaakt worden. Ook worden nieuwe commerciële activiteiten ontwikkeld (zie 9.3).

8.2.6 Fondsenwerving

In 2010 startte het VGM met het opzetten van een netwerk van bedrijven. Tegen het eind van het jaar hadden twaalf 'Corporate Patrons' zich verbonden aan deze Van Gogh Museum Global Circle. Dit netwerk wordt de komende periode uitgebreid. Daarnaast werkt het museum voor specifieke projecten samen met bedrijven zoals Shell en Canon. Voor particuliere steungevers is in 2009 The Yellow House opgezet. Deelnemers betalen een vast bedrag per jaar. Ook dit netwerk wordt de komende periode uitgebreid. Voor de overige accentverschuivingen op het gebied van fondsenwerving zie 9.3.1.

8.2.7 Publicaties

De publicaties van het VGM ondersteunen en versterken het imago van het museum als internationaal gerenommeerd kennis- en onderzoeksinstituut en dragen tevens bij aan de inkomsten van het museum. In de komende jaren worden innovatieve uitgeefconcepten onderzocht om lezers wereldwijd te bereiken, onder andere met e-books en digitale publicaties over de museumcollectie.

8.2.8 De Mesdag Collectie

Met de Raad van Toezicht van het Van Gogh Museum is afgesproken dat DMC in 2014 wordt geëvalueerd. Er wordt dan een beslissing genomen over de verdere koers van DMC als onderdeel van het VGM.

8.3 Bedrijfsvoering

Onder bedrijfsvoering verstaat het VGM het op het hoogste niveau presteren ten aanzien van de interne organisatie en processen, het personeelsbeleid, duurzaam ondernemen, en geschikte huisvesting voor zowel collectie als personeel die past bij onze ambities.

8.3.1 De interne organisatie

In de afgelopen jaren heeft het VGM een grote verbeterslag gemaakt ten aanzien van het verder professionaliseren van de interne organisatie, onder andere door de implementatie van het Organisatie Ontwikkel Traject. Een organisatie is echter altijd in ontwikkeling en beweging en er zijn nog steeds processen die verbeterd kunnen worden. Het streven is dan ook om te komen tot een verdere inbedding van deze nieuwe structuur. Daarbij is het van groot belang dat nog duidelijker wordt wat de kernprocessen zijn en wie de eigenaars zijn van de verschillende processen. Ook het financiële beheer, het kostenbewustzijn en het kwaliteitsbewustzijn binnen de organisatie krijgen blijvend aandacht.

8.3.2 Externe profilering

Het VGM wil zich extern sterker profileren als een professioneel aangestuurde, ondernemende en dynamische organisatie met duidelijke doelstellingen waar op een hoog deskundig niveau wordt gewerkt en de medewerkers kansen krijgen hun talenten verder te ontplooien en ontwikkelen.

8.3 Personeelsbeleid

Het VGM streeft naar een personeelsbestand dat past bij zijn ambities, met een vaste kern en een flexibele schil. Bij de werving van nieuwe medewerkers staan talent en kunde centraal. Tegelijkertijd streeft het VGM naar een divers personeelsbestand wat achtergrond, geslacht en leeftijd betreft. Het VGM kan qua beloningsniveau niet concurreren met het bedrijfsleven. Om toch de juiste mensen aan het museum te binden, moet het VGM helder formuleren en communiceren wat het tot een aantrekkelijke werkgever maakt. Ook moet binnen de organisatie worden geïnvesteerd in talent- en leiderschapsontwikkeling.

In 2011 heeft het VGM een personeelstevredenheidsonderzoek laten uitvoeren met een positief resultaat. Een aantal van de aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren kwamen zijn inmiddels geïmplementeerd. In de komende periode vindt er opnieuw een personeelstevredenheidsonderzoek plaats.

In 2013 heeft het VGM de beoordelingssystematiek ingevoerd van minimaal eenmaal per jaar evalueren en beoordelen. De komende periode wordt deze systematiek verder geïmplementeerd en waar nodig aangescherpt.

Daarnaast krijgt het terugdringen van het ziekteverzuimcijfer bijzondere aandacht, in samenwerking met een nieuwe arbodienst die in 2014 bij het VGM is begonnen.

8.3.4 MVO

De groeiende aandacht voor het milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een belangrijke ontwikkeling voor musea. Museumbezoekers verwachten van musea een hoge standaard op dit gebied. Het VGM voelt als openbare, internationale en educatieve instelling een grote verantwoordelijkheid en is sinds 2011 actief met maatschappelijk verantwoord ondernemen bezig. Het MVO-beleid van het museum is gebaseerd op drie pijlers:

- People: respect voor mens en omgeving
- Planet: duurzaamheid en minimale milieubelasting
- Profit: verantwoordelijk omgaan met continuïteit

In 2011 is een eerste aanzet gegeven voor het implementeren van een gedegen MVO-beleid. In 2012 zijn met de noodzakelijke renovatie van het VGM al de nodige grote stappen gezet op het gebied van MVO. De klimaatinstallaties in het gebouw zijn zo veel mogelijk duurzaam gemaakt. Dit beleid wordt verder geïmplementeerd, met als doel om in het voorjaar van 2014 de BREAAM-certificering te krijgen.

8.4 Samenwerking

Het inter(nationale) netwerk van het VGM is door de beroemdheid van Van Gogh en zijn collectie en de vele en aansprekende activiteiten en samenwerkingsverbanden in zowel binnen- als buitenland groot en divers te noemen. Door de geplande activiteiten wordt dit netwerk in de komende periode verder bestendigd en uitgebreid.

Collega-musea in binnen- en buitenland

Het VGM kent een druk bruikleenverkeer en veelvoudige samenwerkingsverbanden op de gebieden van onderzoek en tentoonstellingen met collega-musea in binnen- en buitenland. Het museum zal dit voortzetten.

Joint promotions

Joint promotions zijn samenwerkingen met derden waarbij zowel de derde partij als het VGM profiteert van free publicity of positieve uitstraling naar een gezamenlijke doelgroep. Voorbeelden daarvan zijn de samenwerking met Tedex Woman Amsterdam, Sesamstraat (ter gelegenheid van het 35-jarig jubileum) en de Stichting Museumnacht Amsterdam. Het VGM blijft de samenwerking met soortgelijke partijen zoeken.

Onderzoeksinstellingen en universiteiten

Het VGM blijft samenwerken met veel (inter)nationale onderzoeksinstituten zoals de RKD, de RCE, de Onderzoeksschool Kunstgeschiedenis, de Universiteit van Amsterdam, de Vrije Universiteit (master conservator), de NWO, The Tilburg Institute for Creative Computing, Cornell University en Duke University.

Partners Museumplein

Sinds 2013 zijn, voor het eerst sinds vele jaren, alle musea op het Museumplein (Rijksmuseum, Stedelijk Museum, VGM) weer gezamenlijk open. Het VGM werkt van oudsher al veel samen met de collega-instellingen op dit 'Culturele Hart van Nederland' waartoe ook het Koninklijk Concertgebouw en Koninklijke Concertgebouworkest behoren. Door de heropeningen zal er een andere en grotere dynamiek op het Museumplein ontstaan, die het VGM optimaal wil gaan benutten.

Andere (kunst)disciplines

Als afgeleide van de missie van het museum om mensen te verrijken en te inspireren zoekt het VGM continu naar jonge kunstenaars en nieuw talent in verschillende (kunst)disciplines. De vrijdagavondprogrammering biedt daarbij een ideaal podium om deze jonge kunstenaars een platform te bieden en te laten zien hoe Vincent van Gogh en zijn kunst nog steeds relevant zijn en kunstenaars blijven inspireren.

Van Gogh Europe

2015 markeert de 125ste sterfdag van Vincent van Gogh. In samenwerking met een breed aantal partners in binnen- en buitenland wordt onder de paraplu 'Van Gogh Europe' een uitgebreid programma ontwikkeld om de inspiratie die Van Gogh in de afgelopen 125 jaar heeft opgeleverd op verschillende plaatsen in Europa te laten zien. Zo is er in 2015 een Van Gogh-tentoonstelling in Mons, dan Culturele hoofdstad van Europa.

9 De Strategische Pijlers

De Strategische Pijlers geven richting en focus aan wat het VGM de komende periode wil bereiken. De activiteiten die de sectoren van plan zijn te ondernemen moeten hieraan worden getoetst. Het VGM heeft op basis van de missie, visie en kernwaarden van het museum, en rekening houdend met de stakeholders en externe invloeden, drie Strategische Pijlers geformuleerd: toegankelijkheid, bereik en inkomsten.

9.1 Toegankelijkheid
Hierbij is de volgende Strategische Pijler geformuleerd:

Het VGM heeft de collectie en het gebouw optimaal ontsloten.

Het voornaamste doel van het VGM is om de collectie toegankelijk te maken voor zoveel mogelijk mensen. Dat wil zeggen dat niet alleen de gebouwen fysiek toegankelijk zijn voor zowel de bezoekers als de medewerkers, maar dat ook de collectie en informatie daarover op alle mogelijke manieren toegankelijk zijn voor de geïnteresseerden wereldwijd die niet in staat zijn om naar het museum te komen.

9.1.1 Toegankelijkheid van de collectie
De ontsluiting van de collectie is de 'core business'. Het VGM wil daarbij nog gerichter op de wensen en achtergronden van de doelgroepen en individuele bezoekers ingaan. Een belangrijke dimensie is hierbij de nieuwe presentatie van de vaste collectie in het Rietveldgebouw die in het najaar van 2014 wordt gepresenteerd. Hierbij hanteert het VGM de volgende uitgangspunten:

- De presentatie belicht zo veel mogelijk facetten van het leven en werk van Van Gogh, waarbij speciaal wordt ingegaan op zijn werkwijze en de artistieke context waarin zijn werk tot stand kwam.
- De presentatie wordt nog meer over het gehele gebouw verspreid, waardoor de bezoeker wordt aangemoedigd om het hele gebouw te gebruiken.
- Werken op papier (inclusief brieven) krijgen een permanente plek.
- De presentatie is enigszins flexibel voor het mogelijk maken van diverse presentaties en bruikleenverkeer.
- Ruimte faciliteren voor wisselende presentaties.

Door de nieuwe en modernere inrichting van de vaste collectie wordt de aansluiting van de tentoonstellingen bij de permanente collectie tevens logischer, vanzelfsprekender en eenduidiger en vormen ze meer een esthetische eenheid.

De presentatie wordt verder verrijkt door digitale middelen. Het VGM wil de bezoekers naast de traditionele manier om de collectie te ervaren, een 'totaalbeleving' bieden, een meer interactieve en prikkelende manier van het beleven van een museumbezoek. Het museum gaat hiervoor initiatieven ontplooien in het digitale domein, zowel voor de collectie als voor het publiek. Educatie speelt hierbij een grote rol. Daarnaast moet de collectie ook verder toegankelijk worden gemaakt voor het grote mondiale publiek dat nooit het museum zelf zal bezoeken, zoals via internet (zie 9.2.1).

Hier valt ook te denken aan innovatieve presentatievormen buiten de muren van het museum die de collectie niet belasten, zoals een Van Gogh Experience (zie 9.3.2). De vraag naar de collectie is immers groot terwijl de beschikbaarheid beperkt is en de kwetsbaarheid groot.

9.1.2 Toegankelijkheid van het gebouw
Nieuwe entree
Met ± 1,5 miljoen bezoekers per jaar bereikt het museum op bepaalde momenten de grenzen van zijn capaciteit. Vooral in de vakantieperiodes, rondom de feestdagen en tijdens bepaalde spitsuren is de druk op de faciliteiten aanzienlijk en wordt een bezoek aan het museum door veel bezoekers niet meer als plezierig ervaren. De huidige toegang aan de Paulus Potterstraat is ontoereikend voor het verwerken van de grote bezoekersstromen. Daarom krijgt het museum een nieuwe entree aan het Museumplein, die naar verwachting in de zomer van 2015 wordt geopend. Dit zal de fysieke toegankelijkheid van het museum in grote mate verbeteren.

Kantoorhuisvesting
Door de hoogte van de exploitatiekosten, de afstand naar het museum en de verhouding van het aantal vierkante meters versus bezettingsgraad sluit de huidige kantoorhuisvesting niet langer aan bij de wensen en behoeften van de organisatie. De komende periode wordt samen met het Ministerie van OCW en de Rijksgebouwendienst gezocht naar een geschikt pand.

9.2 Bereik
Hierbij is de volgende Strategische Pijler geformuleerd:

Het VGM bereikt de bezoeker en niet-bezoeker optimaal waarbij er sprake is van een dialoog met en een grote mate van betrokkenheid van het publiek.

Het VGM wil de inhoudelijke toegankelijkheid van de collectie garanderen en bevorderen door het verschaffen van sterker op de bezoeker en gebruiker toegespitste informatie. Het museum biedt voor dit doel onder andere publicaties en educatieve programma's aan waarbij gebruik wordt gemaakt van de digitale mogelijkheden, zowel binnen het museum als daarbuiten. Het VGM zal zich in de komende jaren op een innovatieve en aantrekkelijke manier positioneren en op een moderne en efficiënte manier communiceren met zijn publiek.

9.2.1 Digitale domein

Dialoog met het publiek

Het VGM wil een sterkere 'sense of community' met zijn publiek opbouwen. Het grootste gedeelte van het (mondiale) publiek komt maar één keer en het contact is vaak nog te eenzijdig. Het museum wil de komende jaren deze dialoog intensiever op gang brengen, en aldus ook de band met het publiek versterken en het herhaalbezoek vergroten. Daarbij krijgt het Nederlandse publiek bijzondere aandacht. De hernieuwde webstrategie, het Customer Relationship Management-systeem (CRM) en het Ticketingsysteem Recreatex leveren hiergaan een belangrijke bijdrage.

Emotionele content

Van Gogh spreekt voor veel mensen, jong en oud, enorm tot de verbeelding. Het VGM wil deze unieke 'emotionele content' nog meer ontsluiten, op een gepast platform. Hierbij speelt de inzet van nieuwe en innovatieve digitale middelen een cruciale rol.

Webstrategie

Het VGM gaat een nieuwe webstrategie ontwikkelen waarmee we de virtuele (online) en de fysieke bezoeker verbinden met het VGM. Op die manier wil het museum een breder publiek bereiken, de klantenbinding verhogen en commerciële activiteiten gerichter inzetten.

Met de realisatie van een nieuwe website gebaseerd op deze webstrategie verwacht het VGM vanaf 2014 de basis op orde te hebben en uiterlijk in 2017 een verdubbeling van de huidige digitale bezoeken te realiseren. De webstrategie leidt naar verwachting ook tot een hoger percentage herhaalbezoeken (niet-unieke bezoekers) op basis van de aantrekkelijke inhoud.

Sociale media

De groeiende rol van de sociale media biedt het VGM grote kansen om zich nadrukkelijker te profileren als kenniscentrum en om kennisdeling en -uitwisseling met het publiek te optimaliseren. Het VGM is sinds 2007 actief met sociale media en onderhoudt actief pagina's op Google+, Facebook en Twitter. In 2013 bereikte het museum met 3 miljoen fans op Google+ een internationale toppositie, en had het in Nederland de meeste fans op Facebook en de meeste volgers op Twitter. Het doel is om deze positie te versterken en in te zetten om ook de binding met deze wereldwijde fanbase te versterken.

Belangrijk is dat het museum flexibel is, live monitort én zich zeer snel kan aanpassen. De keuzes die bijvoorbeeld Facebook maakt, zijn essentieel voor de acceptatie door en het gedrag van klanten, en daarmee voor de aanwezigheid van het VGM op het medium. Een goed voorbeeld hiervan is de verandering die Hyves in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. Mobiele toepassingen zijn een trend waarop moet worden ingespeeld door middel van e-books, apps en mobiele websites.

9.3 Inkomsten

Hierbij is de volgende Strategische Pijler geformuleerd:

Het VGM werft additionele inkomsten, mede door de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen en de verdere professionalisering van de fondsenwerving.

Het VGM genereert 50% van zijn inkomsten uit ticketing en ontvangt ongeveer 25% subsidie van de rijksoverheid. Deze grote afhankelijkheid van ticketing maakt, in combinatie met de zich verder terugtrekkende overheid, de financiële positie van het museum kwetsbaar. Daarom gaat het VGM nieuwe businessmodellen ontwikkelen om de financiële positie te verstevigen en zo zijn ondernemende rol verder uit te bouwen. Ook ligt nadrukkelijk de focus op het verder professionaliseren en uitbreiden van de fondsenwerving.

9.3.1 Fondsenwerving

Fondsenwerving is essentieel om additionele activiteiten mogelijk te maken, zoals belangrijke bruiklenen voor tentoonstellingen, educatie- en onderzoeksprojecten, en om minder afhankelijk te worden van de inkomsten uit ticketing, merchandise en subsidie. Daarnaast is Fondsenwerving een middel om, samen met partners, via 'brandactivation' nieuwe publieksgroepen te bereiken en de zichtbaarheid van het museum te vergroten.

Het VGM werft bedrijven, fondsen, particulieren en andere organisaties die als partners het museum willen ondersteunen. Het museum besteedt veel aandacht aan het ontwikkelen en onderhouden van goede relaties met deze partijen: fundraising en 'friendraising' gaan immers hand in hand. Het VGM wil de komende jaren het aantal meerjarige partners van het museum die een substantiële jaarlijkse bijdrage leveren uitbreiden. Daarnaast wil het VGM het aantal particuliere steungevers verenigd in The Yellow House vergroten. Ook heeft het VGM recent een vriendenvereniging opgericht, The Sunflower Collective, waarvan het instapniveau lager is dan die van The Yellow House of Global Circle. Behalve de directe (potentiële) inkomsten die een dergelijke vriendenvereniging biedt, is het een goede bron voor toekomstige fondsenwerving, aankopen en grotere donaties. Daarbij vervullen deze vrienden een belangrijke ambassadeursrol.

Naast bedrijven en particulieren zijn (vermogens)fondsen belangrijke ondersteuners van projecten in het museum. Maar als gevolg van de economische crisis is de financiële ruimte van een aantal fondsen omlaag gegaan en is er minder geld beschikbaar. Het streven is om de relaties met bestaande (vermogens) fondsen te onderhouden en nieuwe fondsen te werven, zowel nationaal als internationaal.

9.3.2 Commerciële inkomsten

Het museum zal zijn ondernemende rol verder uitbouwen. Kansen liggen hier in het ontwikkelen en commercieel aanbieden van diensten en nieuwe producten.

Nieuwe producten

Naast de succesvolle verkoop van het huidige uitgebreide assortiment merchandise producten legt het VGM de komende periode de focus op de ontwikkeling van nieuwe producten. Zo heeft het VGM als eerste museum in de zomer van 2013 hoogwaardige 3D-reproducties van Van Goghs meesterwerken geïntroduceerd en met succes gelanceerd in Nederland, Taiwan, Hong Kong en Los Angeles. Deze zogenoemde Relievo's zijn van een zo hoge kwaliteit dat ze het originele werk zeer dicht benaderen. De Relievo's zijn verschenen in een gelimiteerde editie: elk exemplaar is genummerd en geaccordeerd door een conservator van het museum. De komende beleidsperiode zullen de Relievo's verder nationaal en internationaal in de markt worden gezet.

PP10

Het VGM en het Rijksmuseum werken samen in de bv PP10, die de beveiliging van de beide musea borgt en uitvoert. Recentelijk heeft ook het Stedelijk Museum besloten gebruik te maken van de diensten van deze bv. De komende jaren wordt onderzocht of de dienstverlening van PP10 kan worden uitgebreid.

Van Gogh Experience

Het VGM ziet een duidelijke vraag en behoefte in de markt aan 'experiences', producten of programma's die een betekenisvolle beleving bieden aan de bezoeker ervan. Het VGM heeft de ambitie om een 'Van Gogh Experience' te ontwikkelen, waarin de bezoeker de wereld van Vincent van Gogh binnentreedt.

Van Gogh Museum Consultancy

Het VGM heeft een hoogstaande reputatie ten aanzien van de kennis en kunde van de medewerkers van het museum. Deze kennis wordt dan ook regelmatig geraadpleegd door verschillende partijen. Dit heeft tot het idee geleid om deze consultancy commercieel in de markt uit te zetten. Op dit moment draait hiervoor een kleinschalige pilot. De komende periode wordt besloten of het VGM deze consultancy commercieel gaat uitbaten.

10 Tot slot

De Kernopdracht en de Strategische Pijlers die in dit Strategisch Plan zijn benoemd, stellen de kaders vast voor het beleid van het VGM in de komende jaren. In de loop van 2014 en de jaren daarna worden op basis van dit plan op afdelingsniveau meer gedetailleerde beleidsplannen en activiteitenplannen ontwikkeld.

In de komende jaren ligt de focus op het verwerven van additionele inkomsten (door zowel de ontplooiing van commerciële activiteiten als fondsenwerving), het verder toegankelijk maken van de collectie en de huisvesting, en het ontwikkelen van het digitale domein.

Bij het nader uitwerken van de plannen wordt uiteraard rekening gehouden met de financiële middelen en de capaciteit van de organisatie. Om de plannen succesvol tot uitvoering te brengen zijn een duidelijke planning en heldere afspraken tussen de betrokkenen essentieel.

Bijlage 2: Waarden in het *Strategisch Plan 2014-2017*

In deze tabel heb ik alle woorden in de tekst die horen bij gezondheidswaarden, cognitieve waarden, ervaringswaarden, sociale waarden, economische waarden en institutionele waarden onderverdeeld per waarde onder de verschillende onderdelen (missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers). Per kenmerk heb ik aangegeven hoe vaak deze voorkomt in de tekst. Onderaan de tabel heb ik weergegeven hoe vaak een aspect van een waarde terug te vinden is in de tekst.

Gezondheidswaarden	Belangrijkste woorden
Missie	-
Visie	-
Kernwaarden	-
Strategische pijlers	-
Totaal	-

<u>Cognitieve waarden</u>	Belangrijkste woorden
Missie	-
Visie	-
Kernwaarden	Het museum laat mensen wereldwijd steeds vanuit **andere perspectieven** of thema's kijken naar de wereld van Vincent van Gogh en door de **emoties die dat oproept ook naar hun eigen leven.**
Strategische pijlers	-
Totaal	Andere perspectieven (1), emoties die dat oproept (1), eigen leven (1) totaal: 3

Ervaringswaarden	

Missie	Om hen te **verrijken en te inspireren**
Visie	Het is **inspirerend** […]
Kernwaarden	[…] om hen te **verrijken en inspireren** Het VGM laat zich andersom ook **stimuleren en verrijken** door wat er in de wereld gebeurd. Het museum is **nieuwsgierig en wil explorere**n en stimuleert ook zijn bezoekers en andere stakeholders hiertoe.
Strategische pijlers	-
Totaal	Verrijken (3), inspireren (3), nieuwsgierig (1), exploreren (1), stimuleren (1) totaal: 9.

Economische waarden	
Missie	-
Visie	Het VGM werft **additionele inkomsten,** mede door de ontwikkeling van **nieuwe businessmodellen** en de verdere **professionalisering** van **fondsenwerving.**
Kernwaarden	-
Strategische pijlers	Het VGM werft **additionele inkomsten,** door de ontwikkelingen van **nieuwe businessmodellen** en de verdere **professionalisering** van de **fondsenwerving** Het museum zal zijn **ondernemende rol** verder uitbreiden. Kansen liggen in het ontwikkelen en **commercieel aanbieden** van **diensten** en **nieuwe producten.** […] focus op **ontwikkeling van nieuwe producten** […] consultancy **commercieel** in de markt uitzetten […] **Vraag en behoefte in de markt** naar experiences

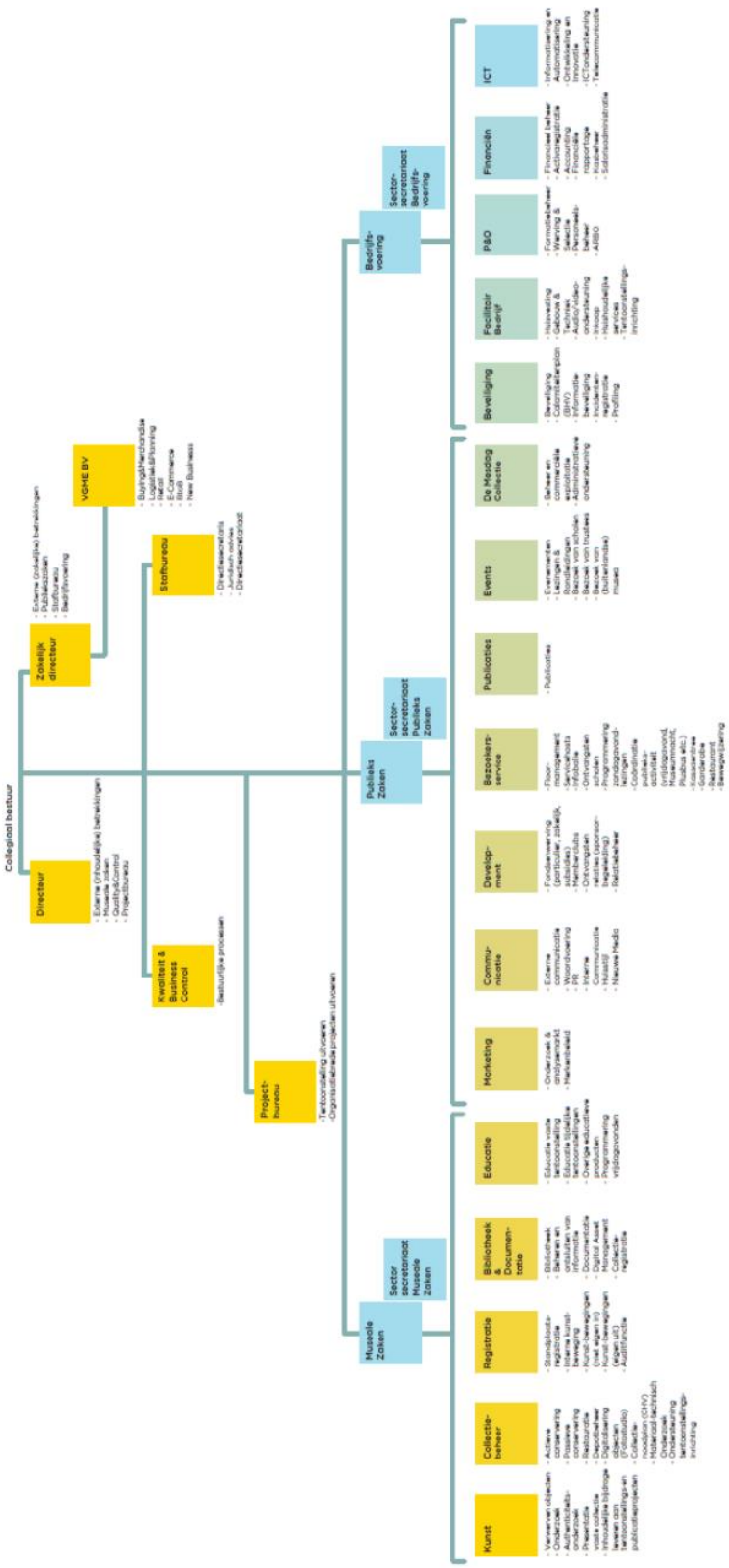
Totaal	Additionele inkomsten (2) , nieuwe businessmodellen (2), professionalisering (2) , fondsenwerving (2), ondernemende rol (1), commercieel aanbieden (2), ontwikkeling nieuwe producten (2), vraag en behoefte in de markt (1), totaal: 14.

Sociale waarden	
Missie	[…] **Toegankelijk** voor **zo veel mogelijk mensen**
Visie	Het VGM is een van de meest **toegankelijke musea ter wereld.** **[…]** waarbij wordt **samengewerkt** met verschillende partijen. [...] **toegankelijk** maken voor **zoveel mogelijk** mensen Het VGM **bereikt** de **bezoeker en niet bezoeker** optimaal waarbij er sprake is van een **dialoog met** en grote mate van **betrokkenheid van** het publiek
Kernwaarden	Van Goghs leven en werk **toegankelijk** te maken voor zoveel mogelijk mensen.
Strategische pijlers	Het VGM **bereikt** de **bezoeker en niet bezoeker** waarbij er sprake is van **dialoog** met en grote mate van **betrokkenheid** van het **publiek**
Totaal	Toegankelijk (4) , samengewerkt (1), zoveel mogelijk (1), bereik (2), bezoeker en niet bezoeker (2), betrokkenheid (2) , dialoog (2). Totaal: 14

Institutionele waarden	
Missie	Het VGM maakt **het leven en werk** van Vincent van Gogh en de **kunst** van zijn tijd […]
Visie	Het VGM is een van de meest **toonaangevende musea.** […] streeft naar **excellentie** in al zijn activiteiten Het VGM **excelleert** in de uitvoering van de kernopdracht die geborgd is in de sectoren Museale Zaken, Publiekszaken en Bedrijfsvoering.

	Het voornaamste doel van het VGM is het **behoud en beheer van de collectie.** Het museum heeft **het gebouw optimaal ontsloten.**
Kernwaarden	Het VGM is **toonaangevend** als het gaat om Vincent van Gogh. Het museum beschikt over een **unieke collectie** van zijn schilderijen en prenten. Deze collectie en het jarenlange **wetenschappelijke onderzoek** naar het werk van Van Gogh en zijn tijdgenoten bieden een **niet te evenaren inzicht** in Van Goghs leven, werk, en de context. Het VGM ontleent de **unieke positie** aan zijn ontstaansgeschiedenis. […] Het VGM profileert zich bovendien **toonaangevend op het gebied van museale bedrijfsvoering, onderzoek, educatie en tentoonstellingen.** Het VGM is een internationaal befaamd museum dat op hoog niveau presteert. Dit is voor een deel te danken aan de **bovengemiddelde passie en inzet van de medewerkers van het museum.**
Strategische pijlers	Het VGM heeft de collectie en **het gebouw optimaal ontsloten**
Totaal	Uniek (2) , Leven en werk (2) , toonaangevend (3) , collectie (2) , inzet en passie medewerkers (1), excelleren(2), niet te evenaren (1) behoud en beheer(1), gebouw optimaal ontsloten (1) . Totaal: 15

Bijlage 3: Organogram



Bijlage 4: Handelen van de organisatie uit het *Strategisch Plan-2017*

In de onderstaande tabel heb ik alle handelingen van de verschillende afdelingen die verwoord stonden in het *Strategisch Plan 2014-2017*, ingedeeld bij de waarden waarbij de handelingen aansluiten. De woorden die direct verwijzen naar een aspect van de waarde zijn dik gedrukt. Per handeling of aspect van de verschillende waarden heb ik onderaan de tabel aangegeven hoe vaak deze voorkomt in de tekst. Een zinsdeel kan ook verwijzen naar een conventie. De zinsdelen die verwijzen naar een conventie heb ik ingedeeld in de kolom 'conventie'.

Institutionele waarden

Sector en afdeling	**Handeling**	**Conventie**	**Woorden/zinsdelen in tekst, met betrekking op waarde**
<u>Sector Museale zaken</u>			Activiteiten met betrekking op **Behoud** en **beheer** en de presentatie van de **vaste collectie,** tentoonstellingen en **wetenschappelijke** functie van het VGM De **collectie** is de kern, 'leading' en 'king'. **Alle activiteiten** die worden ondernomen, zijn hiervan een **afgeleide** of **logisch gevolg** […] in de komende jaren zal geïnvesteerd worden in het **behoud, beheer en uitbreiding van de collectie.** […] daarbij wil het museum zijn **hoogstaande wetenschappelijke en onderzoeksreputatie** hooghouden; het VGM is en blijft **autoriteit** op het gebied van Van Gogh

			Het VGM staat bekend om zijn **spraakmakende tentoonstellingen** en blijft de komende periode voor een uitgebreid en verassend programma van tijdelijke tentoonstellingen in de tentoonstellingsvleugel zorgen De keuze voor het **verrichten van onderzoek** als een **speerpunt van het beleid** heeft ook zijn w**eerslag gekregen in de museale organisatie.**
Kunst	Het museum stimuleert een **actief onderzoeks- en publicatieprogramma,** gebaseerd op de verzamelingen, met het doel kennis van de 19de-eeuwse kunst in het algemeen en van het leven en werk van Van Gogh en van zijn tijdgenoten in het bijzonder aan wetenschap en publiek beschikbaar te stellen […] verantwoordelijk voor het **ontwikkelen en uitbouwen van de (wetenschappelijke kennis-functie**	Het VGM ziet het mede als zijn **verantwoordelijkheid dat er ook een volgende generatie kunsthistorici wordt opgeleid die is gespecialiseerd in Van Gogh.**	De **ontsluiting** van de c**ollectie is de 'core business'.**
Collectiebeheer	Het monitoren van **de staat van de collectie** is	Per schadefactor wordt een analyse gemaakt **of bestaande werkafspraken en**	

	een continue taak die **cyclisch verloopt** Langetermijnplanningen worden gemaakt voor **conservering, restauratie en gebruik van de collectie**	**procedures adequaat** zijn voor het behoud van de collectie **Voortdurende aandacht voor de afspraken rond de bewaking van collectie** in verschillende omstandigheden **Scholing** en **onderhoudstrainingen** vormen hier een integraal, doorlopend onderdeel van.	
Registratie	**Collectie is geregistreerd** in het collectie informatiesysteem Adlip Museum Plus Daarnaast wordt er gewerkt aan de **selectie** en **implementatie** van een Digital Asset Management Systeem (DAM). Dit systeem maakt het mogelijk om **digitale bestanden te beheren en te koppelen** aan de bijbehorende metadata uit Adlib Museum Plus		
Bibliotheek & Documentatie	[…] prioriteit gegeven aan verdere **digitalisering van documentatie** over de **collectie en collectie gerelateerde informatie**, zoals technische documentatie		

Educatie			
<u>Sector Publiekszaken</u>	**De bouw van een nieuwe entree** zal ertoe bijdragen dat het VGM op een klantvriendelijke manier zijn bezoekers kan ontvangen. Een sterkere focus op **bezoekersspreiding** door middel van voorverkoop (fysiek en online) en prijsdifferentiatie. Verdere **implementatie van het nieuwe ticketingsysteem.** **Verdere implementatie van gereguleerde bezoektijden, de time shots.**		Een sterkere focus op **bezoekersspreiding** door middel van voorverkoop (fysiek en online) en prijsdifferentiatie.
Marketing			**Het VGM is een cultureel wereldmerk**
Communicatie	**Er wordt een nieuw communicatiebeleidsplan ontwikkeld** waarbij corporate communicatie en een meer actief persbeleid de aandacht krijgen. **[…] Corporatie communicatie en een meer actief persbeleid** de aandacht krijgen.		

Development			
Bezoekersservice			
Publicaties			De publicaties van het VGM **ondersteunen en versterken het imago van het museum** als internationaal **gerenommeerd kennis- en onderzoeksinstituut** en dragen tevens bij aan de inkomsten van het museum.
Events			
<u>Sector bedrijfsvoering</u>	In de afgelopen jaren heeft het VGM een grote verbeterslag gemaakt ten aanzien van het verder **professionaliseren van de interne organisatie**, onder andere door de implementatie van de Organisatie Ontwikkel Traject. **Ook het financiële beheer, het kostenbewustzijn en het kwaliteitsbewustzijn** binnen de organisatie krijgen blijvend de aandacht. De klimaatinstallaties zijn zo veel mogelijk **duurzaam gemaakt.**		Onder bedrijfsvoering verstaat het VGM het op **het hoogste niveau presteren ten aanzien van de interne organisatie en processen**, het personeelsbeleid, duurzaam ondernemen, en geschikte huisvesting voor zowel collectie als personeel die vast bij onze ambities. Het VGM wil zich **extern sterker profileren als een professioneel** aangestuurde **ondernemende en dynamische organisatie** met duidelijke doelstellingen waar op een hoog deskundig niveau wordt gewerkt en de medewerkers kansen

			krijgen hun talenten verder te ontplooien en ontwikkelen. […] actief met **maatschappelijk verantwoord ondernemen** bezig.
Beveiliging			
Facilitair bedrijf			
P&O	Het VGM streeft naar een personeelsbestand dat past bij zijn **ambities, met een vaste kern en flexibele schil.** Bij de werving van nieuwe medewerkers staan **talent en kunde centraal.**		
Financiën			
ICT			

Aansluitende handeling	**Woorden verwijzen naar waarde**
Onderzoek als speerpunt (3), Opleiden nieuwe specialisten (1), Beheer en behoud collectie (11), Gebouw (1), Focus op bezoekersspreiding (3), Klantgerichtheidstraining (1), Identiteit aan de buitenwereld tonen (1), Focus op interne en externe communicatie (3) , Duurzaam (1), Financiële beheer, kostenbewustzijn, kwaliteitsbewustzijn (1), Medewerkers met talent en kunde (2)	Behoud (2), Beheer (2), Wetenschappelijke functie (2), Onderzoek als speerpunt in beleid (2), Collectie is kern (3), Alle activiteiten zijn een afgeleide of gevolg hiervan (1), Autoriteit (3), Spraakmakende tentoonstellingen (1), Professioneel (1), Consequente perceptie van het museum (1) Professionele/ dynamische organisatie (1) Maatschappelijk verantwoord ondernemen (1)

Totaal: 48

Conventies: cultureel wereldmerk, aandacht voor collectie, de collectie is core business, professionaliseren interne organisatie

Sociale waarden

Afdeling	Handeling	Conventie	Woorden/zinsdelen in tekst met betrekking tot waarden
<u>**Sector museale zaken**</u>	**Samenwerken met verschillende partijen** en waar mogelijk bestaande samenwerking intensiveren en uit te breiden. Het ontsluiten en publiceren van kennis hierover zowel binnen als buiten **het museum, nationaal en internationaal.** Bij het toegankelijk maken van de museale collectie hoort ook d**e presentatie van werken in het buitenland** Het museum organiseert daarentegen regelmatig **Van Gogh tentoonstellingen in het buitenland** **De tentoonstellingen** worden goed bezocht en geven grote aantallen **mensen die anders nooit het VGM zouden kunnen bezoeken** ter plaatse een uitgelezen kans om kennis te maken met het werk van Van Gogh Het museum heeft een […] **lijst van prioriteitslanden** opgesteld waarop het museum zich in de komende jaren focust.	Alle informatie over de collectie moet zowel in de museale organisatie als voor het (wereldwijde publiek) toegankelijk zijn.	Bij het **toegankelijk maken** van de museale collectie hoort ook d**e** presentatie van werken in het buitenland

	[…] **Samenwerkingsverbanden in zowel binnen- als buitenland groot en divers te noemen**. Door de geplande activiteiten wordt dit netwerk in de komende periode verder bestendig en uitgebreid.		
Kunst	Het museum stimuleert een actief onderzoeks- en publicatieprogramma**,** gebaseerd op de verzamelingen, met het **doel kennis van de 19de-eeuwse kunst in het algemeen en van het leven en werk van Van Gogh en van zijn tijdgenoten in het bijzonder aan wetenschap en publiek beschikbaar te stellen**	Daarnaast ziet het VGM een belangrijke rol voor zichzelf weggelegd bij het **opleiden en werkervaring** bieden aan jonge getalenteerde wetenschappers en conservatoren. [..] **Veelvoudige samenwerkingsverbanden op de gebieden van onderzoek en tentoonstellingen** met collega-musea in binnen- en buitenland.	
Collectiebeheer			
Registratie			
Bibliotheek & Documentatie	**De leeszaalfunctie** blijft gehandhaafd, waarbij de bibliotheek zal werken aan **grotere digitale zichtbaarheid**. Prioriteit gegeven aan verdere **digitalisering van documentatie** over de collectie en collectie gerelateerde informatie,		

	zoals technische documentatie		
Educatie	**Toegang tot het museum gratis** voor de jeugd t/m 17 jaar	Het VGM **werkt samen met veel educatie- en onderwijsinstellingen.** Zo kunnen kinderen van groep 6,7 en 8 tot eind 2014 met de Turing Museumpleinbus gratis naar het Rijksmuseum het VGM en het Stedelijk Museum. Met deze middelen kan het VGM een **intensievere band aangaan** met mensen wereldwijd die niet in staat zijn het museum te bezoeken.	
<u>Sector: Publiekszaken</u>	De bouw van een nieuwe entree zal ertoe bijdragen dat het VGM op een **klantvriendelijke manier** zijn bezoekers kan ontvangen. Zo heeft het VGM als eerste museum in Nederland recent een omvangrijke **klantgerichtheidstraining voor alle medewerkers gestart.**	**De relatie met de bezoeker** kan en moet altijd beter in de visie van het VGM.	Streven om het **publiek in de breedste zin optimaal te bereiken en te bedienen, te binden en nieuwe ervaringen te bieden.**
Marketing			
Communicatie	**Online aanwezigheid** en implementatie webstrategie		
Development			

Bezoekersservice			
Publicaties	De komende jaren worden innovatieve uitgeefconcepten onderzocht **om lezers wereldwijd te bereiken** onder andere met e-books en digitale publicaties over de museumcollectie.		
Events			
<u>Sector: Bedrijfsvoering</u>			
Beveiliging			
Facilitair bedrijf	Ook heeft het VGM de ambitie om het meest **toegankelijke museum in Nederland te worden voor mindervaliden**. In de komende periode worden hiervoor **maatregelen getroffen**.		
P&O			
Financiën			
ICT			

<u>Aansluitende handeling</u>	**<u>Woorden verwijzen naar waarde</u>**
Presentatie werken in buitenland (4), Opleiden en werkervaring bieden aan jonge wetenschappers (1), Leeszaalfunctie bibliotheek (1), Grotere digitale zichtbaarheid (2), Samenwerken (8) Intensievere band (1), ontsluiten kennis binnen en buiten museum (1) Gratis toegang kinderen (1), Optimaal bereiken en binden van publiek (2),	Toegankelijkheid (2) intensievere band (1)

Totaal: 18 **Conventies:** Samenwerken met verschillende partners, relatie met bezoeker moet altijd beter

Economische waarden

Afdeling	**Handeling**	**Convention**	**Woorden/zinsdelen in tekst met betrekking tot waarden**
Sector: Museale Zaken			
Kunst			
Collectiebeheer			
Registratie			
Bibliotheek & Documentatie			
Educatie			De vrijdagavonden **trekken ca. 1000 bezoekers per avond**. Het **beoogde aantal bezoekers** in 2017 is 1250 per week.
<u>Sector: Publiekszaken</u>			Streven om **1,7 miljoen bezoekers per jaar** te ontvangen Het VGM trekt sinds drie **jaar gemiddeld tussen de 1,4 en 1,5 miljoen bezoekers** per jaar. 2011 was zelfs een **uitzonderlijk goed jaar met 1,6 miljoen bezoekers.**
Marketing			
Communicatie	Zij scant nauwlettend **de ontwikkelingen**		

	op de leisure-markt, analyseert afnemersgedrag, identificeert kansen en groeipotentie, om zo proactief in te spelen op de trends in de **markt.** Het onderhouden van **relaties met de wederverkopers op de leisure-markt** is een belangrijk onderdeel voor Trade en Sales. Trade en Sales wil haar **wederverkoopactiviteiten consolideren en nieuwe markten aanboren.** Tevens zal zij zich richten op de **verkoop van tickets in het laagseizoen en tijdens daluren** om zo de beschikbare **bezoekerscapaciteit** maximaal te benutten.		
Development	In 2010 startte het VGM met het opzetten van een **netwerk van bedrijven**. Tegen het eind van het jaar hadden		

	twaalf **'Corporate Patrons'** zich verbonden aan deze Van Gogh Museum Global Circle. Daarnaast werkt het museum voor specifieke projecten **samen met bedrijven** zoals Shell en Canon. Voor particuliere steungevers is in 2009 The Yellow House opgezet […] ook dit **netwerk wordt de komende periode uitgebreid.** **Aanwinsten** zijn alleen mogelijk met **additionele middelen.** Deze **additionele middelen** worden ondergebracht in het **aankoopfonds.** Het doel is om in dit fonds 10 miljoen euro ter beschikking te hebben. Cruciaal hierbij is **de royale jaarlijkse bijdrage** van de **BankGiro Loterij** waarmee het VGM tot en met 2018 een		

	overeenkomst is aangegaan. Dit project wordt **dankzij de BankGiro Loterij** in ieder geval tot eind 2017 voortgezet. (MuseumPlusBus) .		
Bezoekersservice			
Publicaties	De publicaties van het VGM ondersteunen en versterken het imago van het museum als internationaal gerenommeerd kennis- en onderzoeksinstituut en dragen tevens bij aan de **inkomsten van het museum.**		
Events			
<u>Sector: Bedrijfsvoering</u>			
Beveiliging			
Facilitair bedrijf			

P&O			
Financiën			
ICT			
<u>Zakelijk directeur</u> **VGME BV**	[..] op basis van een nieuw verkoopbeleid en een nieuw in te richten winkel in het toekomstige entreegebied, de **verkoop van deze producten te vergroten**. Ook worden nieuwe **commerciële activiteiten ontwikkeld.**		
<u>Aansluitende handeling</u>			**<u>Woorden verwijzen naar waarde</u>**
Additionele middelen ondergebracht in aankoopfonds (2), Onderzoeken leisure-markt (1) Analyseren afnemersgedrag (1) Identificeren groeipotentie (1), Onderhouden relaties wederverkopers (2) Nieuwe markten aanboren (1) Verkoop tickets in laagseizoen/daluren (1), Netwerk bedrijven opstarten/samenwerken bedrijven (4), Publicaties als onderdeel inkomsten van het museum (1) Verkoop van producten vergroten (1), Ontwikkelen nieuwe commerciële activiteiten (1), fondsen die projecten ondersteunen (1)			Aantal bezoekers (4), Additionele middelen nodig voor aankoop (1)
Totaal: 22			

Conventies: het gemiddeld aantal bezoekers moet rond de 1,7 miljoen liggen, projecten en tentoonstellingen moeten worden ondersteund met additionele middelen (fondsen, giften), De onderneming VGME ondersteunt het museum door middel van de verkoop van producten.

Ervaringswaarden

Afdeling	**Handeling**	**Conventie**	**Woorden/zinsdelen in tekst met betrekking tot waarden**
<u>Sector museale zaken</u>			**De tentoonstellingen** geven een **context** rondom de vaste collectie door t**e verdiepen, te focussen** of juist **te verbreden** en ondersteunen daarmee de missie van het museum.
Kunst	Door de nieuwe en moderne inrichting van de vaste collectie wordt de **aansluiting van tentoonstellingen bij de permanente collectie** tevens logischer, vanzelfsprekender en eenduidiger en **vormen ze meer een esthetische eenheid** Daarbij wordt **de wisselwerking tussen (tijdelijke)** tentoonstellingen en publicatie van nieuwe wetenschappelijke inzichten nagestreefd.	Door middel van het **presenteren van de collectie** in de vaste opstelling en tijdelijke tentoonstellingen moet het **publiek een ervaring** worden geboden. Sinds 2010 voert Educatie de strategie om het publiek **meer op maat te bedienen**: naar kennisniveau, leerstijl en drijfveren	Een belangrijke dimensie is hierbij de nieuwe **presentatie van de vaste collectie** in het Rietveldgebouw.
Collectiebeheer			

Registratie			
Bibliotheek & Documentatie			
Educatie	De presentatie wordt verder **verrijkt door digitale middelen.** Educatie heeft als taak de **kennis en informatie** over Van Gogh en zijn tijd te **interpreteren** voor een groot publiek. Hierbinnen worden **specifieke doelgroepen geïdentificeerd.** Voor het algemene publiek heeft het VGM diverse **vormen van programma's in meer talen beschikbaar,** waaronder multimediale tours, waar veel gebruik van wordt gemaakt. In 2013 lanceerde het VGM een **speciaal aanbod (koffertjes, rondleidingen en familiedagen) voor families met kinderen** van 4 tot 12 jaar. Dit aanbod wordt uitgebreid met onder andere een familie multimediatour. De gratis **lezingen en workshops voor volwassene**n worden verder ontwikkeld in een bredere programmering, gericht op **'life long learners'.**	**Implementeren van doelgroep oriëntatie**	Het VGM wil daarbij nog **gerichter op de wensen en achtergronde**n van **doelgroepen en individuele bezoekers** ingaan. Het VGM wil **zoveel mogelijk mensen inspireren, verrijken en blijvend interesseren** voor kunst en voor Van Gogh in het bijzonder.

	Daarnaast zijn er de Vrijdagavonden, een **platform** waarop het museum wekelijks laat zien dat Van Gogh nog steeds hedendaagse cultuurmakers inspireert, **gericht op jong (20-35 jaar) lokaal publiek.** Het zet hierbij in op **multimedia, mondelinge en 'hands-on'overdracht. Multimedia** hebben een vaste rol in de educatieve middelenmix. Zo is voor de **bezoekers** de succesvolle Brieven multimediatour ontwikkeld en voor **niet-bezoekers** de Brieven iPhone app.		
<u>Sector: Publiekszaken</u>			
Marketing	**Dat betekent dat het VGM een steeds duidelijkere identiteit aan de buitenwereld wil tonen.** Uit **recent uitgevoerd onderzoek** blijkt dat het profiel van de relaxte verbinder met als kenmerken, laagdrempelig, populair, artistiek/creatief, het beste past bij het VGM en **de huidige**		Hierdoor wordt een **consequente perceptie** bij klanten van het VGM gecreëerd. Zo kan het museum beter op de **wensen en behoeften van zijn diverse en (inter)nationale publiek inspelen.**

	merkbeleving. Om dit te realiseren wordt het merkbeleid (de identiteit) verder ontwikkeld en toegepast op alle producten en diensten die het museum aanbiedt. Door **publieksonderzoeken** die het VGM regelmatig uitvoert, weet het goed wie zijn publiek is. Door jarenlang onderzoek naar de tevredenheid van de VGM-bezoekers en de dagelijkse praktijkervaring heeft het museum een grote **schat aan kennis over zijn bezoekers**, zowel **demografisch als met betrekking tot hun wensen en eisen.** **Ook wordt er gewerkt aan doelgroependefinitie en een daarbij passend beleid.** Daarnaast raadpleegt de afdeling Marketing onder andere output van eigen kassasystemen en de museummonitor van de Museumvereniging om **inzicht te krijgen in de aard, omvang en drijfveren van het publiek** in en buiten het museum.		

Communicatie			
Development			
Bezoekersservice			
Publicaties			
Events			
Beveiliging			
Facilitair bedrijf			
P&O			
Financiën			
ICT			

Aansluitende handeling	**Woorden verwijzen naar waarde**
Aansluiting tentoonstelling bij permanente collectie (1) Wisselwerking tentoonstelling en publicatie (1), Verrijken presentatie met digitale middelen (1), Interpreteren kennis over Van Gogh (1), Specificeren doelgroepen (2), Ontwikkelen van programma's (5), Platform functie (1), Gebruik multimediale middelen (2), Publieksonderzoek (4).	Tentoonstellingen geven context door verdiepen, focussen of verbreden (3), Ervaring (1), Presentatie van de vaste collectie (2), Publiek op maat bedienen (2), Ervaring bieden (1), Gericht op wensen/achtergronden van doelgroepen ingaan (1) Inspireren, verrijken en blijven interesseren (1)
Totaal: 29 **Conventies:** educatie is een belangrijk onderdeel van de museale presentatie	

Cognitieve waarden

Afdeling	Handeling	Conventie	Woorden/zinsdelen in tekst
Sector: Museale zaken			
Kunst			
Collectiebeheer			
Registratie			
Bibliotheek & Documentatie			
Educatie	Voor de jeugd van 4-12 (primair onderwijs) en 12-17 jaar (voortgezet onderwijs) heeft het VGM verschillende **educatieve programma's.** Deze programma's worden in de komende periode **verder ontwikkeld.** De groei en bereik van scholen beoogt het museum te bereiken door de **uitbouw van een doorgaande leerlijn**, **in aansluiting op onderwijscurricula** en de vraag van scholen.	**Talentontwikkeling een belangrijk speerpunt** voor het educatieve beleid van het museum	
Sector: Publiekszaken			
Marketing			
Communicatie			

Development			
Bezoekersservice			
Publicaties			
Events			
<u>Sector: Bedrijfsvoering</u>			
Beveiliging			
Facilitair bedrijf			
P&O			
Financiën			
ICT			

<u>Aansluitende handeling</u>	**<u>Woorden verwijzen naar waarde</u>**
Ontwikkelen educatieve programma's jeugd (1), uitbouw leerlijn in aansluiting op onderwijscurricula (1), talentontwikkeling als speerpunt (1)	
Totaal: 3 **Conventies:** Educatie als belangrijk onderdeel binnen tentoonstelling/organisatie beleid	

Gezondheidswaarden

Afdeling	**Handeling**	**Conventie**	**Woorden/zinsdelen in tekst met betrekking tot waarden**
Kunst			
Collectiebeheer			

Registratie			
Bibliotheek & Documentatie			
Educatie	Het VGM is een van de 'founding fathers' van de MuseumPlusBus, een **outreach-project** waarmee twaalf musea ouderen uit verzorgingstehuizen of met thuiszorg naar hun museum halen. Dit project wordt dankzij de BankGiro Loterij in ieder geval tot eind 2017 voortgezet. Dit vormde de start van het meerjarenprogramma 'Lang leve kunst'	Het VGM ziet ouderen daarom als **belangrijke doelgroep.**	
Marketing			
Communicatie			
Development	De **ouderenfondsen** Sluyterman van Loo en Stichting RCOAK initieerden hierbinnen een eigen themaprogramma waarvoor onder meer het VGM **werd benaderd om een voorstel voor ouderenparticipatie in te dienen.**		
Bezoekersservice			
Publicaties			

Events			
Beveiliging			
Facilitair bedrijf			
P&O			
Financiën			
ICT			

Aansluitende handeling	**Woorden verwijzen naar waarde**
Outreach-project (1) ouderenparticipatie (2), project Lang-leve kunst (1), ouderen als doelgroep (1).	
Totaal: 5 **Conventies:** belang van doelgroepenbeleid	