

The background image is a blurred photograph of a canal in Gouda, showing traditional Dutch architecture with red-tiled roofs and white facades. In the foreground, there is a large pile of dark, textured mud or silt. The Museum Gouda logo is positioned in the top left corner, consisting of a horizontal line above the text 'MUSEUM GOUDA' in white capital letters on a dark olive green rectangular background.

MUSEUM  
GOUDA

Meerjarenplan  
2023-2027

Verbeelding  
Verbinding  
Veerkracht

# Inhoud

---

## 1 Inleiding en leeswijzer –4

---

## 2 Uitgangspunten –6

Profiel –7

Visie en missie –8

Doelstellingen –10

---

## 3 Publiek –11

Wie we willen bereiken –13

Programmering –15

Vaste presentaties –18

Tentoonstellingen –21

De wijk in –27

Educatie –29

Publicaties –34

Marketingstrategie –35

---

## 4 Collectie –39

Collectieprofiel –41

Verzamelbeleid –43

Beheer –46

Ontsluiting:

registratie en digitalisering –47

Collectiemobiliteit –49

---

## 5 Bedrijfsvoering –50

Begroting –52

Ondernemerschap –54

Organisatie en personeelsbeleid –57

Huisvesting –61

---

## 6 Codes –63

Fair Practice Code –64

Governance Code Cultuur –65

Code Diversiteit & Inclusie –66

---

## 7 Samenvatting –68

Colofon –71

1.

# Inleiding en leeswijzer

My Dear Swallows van Dace Satre Sietina met Oekraïense nieuwkomers, 2022, zie ook titelblad

# 1.

## Inleiding en leeswijzer

Museum Gouda heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een succesvol stadsmuseum dat zowel nationale aantrekkingskracht heeft als een maatschappelijke rol vervult in de stad. Er is een slag gemaakt in de kwaliteit van de tentoonstellingen, de bezoekersaantallen, de educatieprogramma's en de relaties met scholen, de samenwerking in de stad, intensievere marketing en de bedrijfsvoering. Dit zijn positieve ontwikkelingen, met een flinke maatschappelijke en economische impact voor de stad Gouda.

En er kan nog meer. Wij dromen van een museum dat verbeelding, veerkracht en verbinding nog sterker stimuleert bij de bewoners en de bezoekers van onze stad. Een museum waar alle Gouwenaars zich in herkennen, en dat voor iedereen toegan-

kelijk is. Waar ieder Gouds kind tijdens zijn schooltijd de (kunst)historische schatten van de stad ontdekt. Een museum dat Gouda nationaal op de kaart zet en nog meer bijdraagt aan de lokale economie. Een museum in een duurzaam gebouw, waar we de collectie van de stad veiligstellen voor volgende generaties. In dit meerjarenplan vertellen we welke stappen wij in de komende vijf jaar willen zetten om uiteindelijk onze dromen werkelijkheid te laten worden.

Deze ambities spreken echter niet voor zich. Het succes van Museum Gouda is ook kwetsbaar. Er was de afgelopen jaren sprake van een verborgen personeelstekort, wat de continuïteit van ons programma en onze ambities in gevaar bracht. We zijn blij dat de Cultuurnota 'Gouda sterker met cultuur', die in september 2022 door de gemeenteraad is

goedgekeurd, deze negatieve spiraal weet te voorkomen. Een nieuw potentieel doemscenario verschijnt echter aan de horizon.

Wij beheren de kwetsbare collectie van de gemeente in een historisch gebouw van de gemeente, en dat is een uitdagende combinatie. De exponentieel stijgende energielasten en de sterke inflatie zorgen voor risico's die de ontwikkeling van de organisatie bedreigen. De financiële basis van het museum is te smal om de structurele kosten die hiermee gemoeid gaan te kunnen dragen en daarmee komt de publiekstaak van het museum volgend jaar al in gevaar. In de Gemeente Gouda hebben we gelukkig een betrokken en betrouwbare partner, die ons het vertrouwen geeft dat we ook in 2023-2027 onze ambities voor het museum en voor de stad kunnen waarmaken.

Dit meerjarenplan begint in hoofdstuk twee met onze uitgangspunten, daarna gaan we in op drie kerntaken van het museum: de publiekstaak, de collectietaak en de bedrijfstaak. In hoofdstuk zes staat hoe we de drie codes inbedden in onze plannen en voor de lezer met weinig tijd biedt hoofdstuk zeven een beknopte samenvatting. En een museum is mensenwerk, daarom staan in het plan onze collega's en onze onmisbare samenwerkingspartners nadrukkelijk in de spotlights. Samen geven wij Gouda door!

---

Femke Haijtema,  
directeur-bestuurder  
Oktober 2022



**“Ik droom van een museum waar al mijn stadsgenoten zich in kunnen herkennen. Waar we allemaal een stukje van onze eigen geschiedenis terugvinden en zo net iets steviger in het leven staan.”**

directeur-bestuurder Femke Haijtema



2.

# Uitgangspunten

## 2.1

### Profiel

Museum Gouda werd opgericht in 1874 en is daarmee een van de oudste musea van Nederland. Het museum komt voort uit de viering van het 600-jarig bestaan van de stad Gouda, toen in Arti Legi op de Goudse Markt een tentoonstelling van 'Goudsche Oudheden' werd georganiseerd. De verzameling geschiedkundige en kunsthistorische voorwerpen die de Gouwenaars ter gelegenheid van dit jubileum bij elkaar brachten, vormde de basis voor de stadscollectie, en daarmee voor het museum. De 16de-eeuwse altaarstukken, voorwerpen uit huiskerken, 17de-eeuwse schuttersstukken, martelwerktuigen, kleipijpen en topografische afbeeldingen behoren nog steeds tot de collectie van de stad, die inmiddels meer dan 40.000 voorwerpen omvat.

In 1947 werd het museum ondergebracht in het Catharina Gasthuis op de huidige locatie aan de Oosthaven, en vormde samen met het tegenoverliggende Museum De Moriaan de Stedelijke Musea Gouda. Een belangrijk moment in de geschiedenis van het museum was de schenking van een omvangrijke verzameling schilderijen en tekeningen van de Haagse School en School van Barbizon door Paul Arntzenius in 1963. Vanaf het midden van de jaren '70 ging het museum werk van vrouwelijke kunstenaars verzamelen, destijds een noviteit in het Nederlandse museumlandschap. De verwerving van de collectie Hageman in 1988 betekende een substantiële uitbreiding van de kenmerkende verzameling Gouds plateel, die twintig jaar later met de toevoeging van de collectie pijpen en plateel van De Moriaan nog verder werd uitgebreid.

In 2006 werd het museum verzelfstandigd onder de naam Museum Gouda, maar de collectie en het gebouw zijn nog steeds eigendom van de Gemeente Gouda. Gemiddeld trekt het museum de laatste jaren zo'n 38.000 bezoekers per jaar, en het aantal (school)kinderen groeit gestaag. Sinds een aantal jaren verbindt het museum zich nadrukkelijk met de stad, door bijzondere projecten met inwoners te organiseren. Zo geven we al bijna honderdvijftig jaar lang Gouda door aan bezoekers en bewoners – nu en in de toekomst.

## 2.2

### Visie en missie

#### De visie van Museum Gouda

We illustreren onze visie graag aan de hand van drie citaten.

In 1874, het jaar dat Museum Gouda werd opgericht, leende een door Claude Monet geschilderde impressie van een zonsopgang zijn naam aan een van de beroemdste kunststromingen aller tijden, het impressionisme. Cultuurjournalist Wieteke van Zeil verdiepte zich op de middelbare school in het kunstwerk. In *Altijd iets te vinden* (2020) schrijft ze daarover:

“Hoe een geschilderde zonsopgang een opstandige tiener kon grijpen is me nog steeds een raadsel. Ik vond de hele wereld lastig en de meeste dingen stom, en dan komt er een schilder en die zet iets open. Er brak iets

door de cocon waarin ik mezelf had opgerold heen, met die gloeiende reflecties. Er werd een raampje opengezet naar iets moois en kalms.” En toen ze het kunstwerk veel later in het echt zag: “Ik voelde een combinatie van veiligheid en ruimte.”

De Lets-Goudse kunstenaar Dace Satre Sietina werkte in de zomer van 2022, in samenwerking met Libertum en Museum Gouda, aan een bijzonder kunstproject met Oekraïense nieuwkomers. Over haar beweegredenen zegt ze zelf: “Herinneringen aan cultureel erfgoed hebben de kracht om mensen te verenigen, en kunst maakt het mogelijk om via creativiteit elkaar te bereiken en begrijpen.”

Bij de opening van feestjaar Gouda750 in april 2022 nam directeur Femke Haijtema in de Sint-Janskerk Koning Willem-Alexander en de andere gasten mee terug naar 1570: “Van pandemie tot vluchtelingen – helaas is er niets nieuws onder de zon. Maar ergens stelt dat ook gerust. We zweven niet los in de tijd, de geschiedenis is als een anker. Daarom is het zo belangrijk dat we niet alleen vooruitkijken, maar af en toe ook omzien. [...] Mensen zijn net bomen, denk ik vaak. Hoe dieper onze wortels, hoe steviger we staan. En dat kunnen we in deze woelige tijden allemaal wel gebruiken.”

Deze drie citaten geven kleur aan de volgende visie, die onze leidraad en stuwende kracht is.

## Visie

—  
Wij geloven dat de geschiedenis houvast biedt en dat kunst ruimte geeft, en dat dit het leven verrijkt en mensen kan verbinden.

## De missie van Museum Gouda

Nog niet zo lang geleden stond Gouda bekend als probleemstad. De tijd dat de Tweede Kamer een spoeddebat organiseerde over een Goudse wijk ligt gelukkig achter ons, maar dat betekent niet dat het samenleven in onze stad altijd van een leien dakje gaat. De brede waaier aan politieke partijen in onze gemeenteraad en het grote aantal kerken en moskeeën in de stad laten een grote diversiteit aan inwoners zien, Gouwenaars die elkaar niet altijd even goed kennen of begrijpen.

Met onze visie als uitgangspunt, denken we als museum een verbindende rol te kunnen spelen in onze stad. Als je meer weet over je eigen geschiedenis, sta je steviger in het leven en heb je meer veerkracht, ook in de omgang met anderen. Een museum is bovendien een plek waar je even je eigen persoonlijke werkelijkheid kunt ontstijgen. Doordat een kunstenaar een raampje openzet naar een andere wereld of door een *mile in someone else's shoes* te lopen. Kennis over de achtergrond van je buurman bevordert begrip en empathie.

Als museum willen we daarnaast een positieve bijdrage leveren aan het imago van Gouda. De prachtige middeleeuwse stad en zijn cultuurhistorische erfgoed zijn voor veel mensen een nog onontdekte schat. Het

museum is hiervoor de perfecte etalage. Museum Gouda wil het verschil maken door verbeelding, veerkracht en verbinding te stimuleren. Daar gaan wij ons de komende jaren voor inzetten met de volgende missie.

## Missie

Met aanstekelijke tentoonstellingen en inspirerende activiteiten vertellen we persoonlijke verhalen met een universele waarde.

Zo wakkeren we de verbeelding, verbinding en veerkracht aan bij bewoners en bezoekers.

We zorgen voor de collectie van de stad en geven het Goudse erfgoed door aan de volgende generaties.

## 2.3

### Doelstellingen

#### Strategische doelstellingen 2023-2027

Onze visie en missie vertalen we in een aantal met elkaar samenhangende strategische doelstellingen:

1. We vergroten de **inclusiviteit** van het museum zodat alle Gouwenaars bij ons de sporen van hun eigen verleden kunnen ontdekken.
2. Met onze unieke kunstcollectie en Goudse thema's blijven we aansprekende verhalen vertellen die ook **nationaal** resoneren en waarvoor mensen speciaal naar Gouda afreizen.
3. Samen met onze maatschappelijke en culturele partners bevorderen we de **verbinding** in de stad.

4. In samenwerking met onze gemeentelijke huurbaas vergroten we de **toegankelijkheid** en de **duurzaamheid** van onze monumentale gebouwen en verbeteren we de collectieomstandigheden.
5. We **ontsluiten** de collectie die we voor de stad beheren voor de toekomst.
6. We borgen de **continuïteit** en vergroten de **toekomstbestendigheid** en de **diversiteit** van het museumbedrijf en de organisatie.

#### Impact

Zo versterken we de **trots** en het **wortelstelsel** van de Gouwenaars en dragen we bij aan het imago van Gouda als **culturele hotspot**. We bouwen mee aan een toekomstbestendige culturele infrastructuur en vergroten het **bereik** van cultuur en cultuur-educatie. We werken aan de **sociale cohesie**

in de stad én dragen bij aan de **lokale economie** en het **vestigingsklimaat**.

#### Smart doelstellingen 2023-2027

Aan onze strategische doelstellingen hangen we een aantal meetbare indicatoren:

- **Publiek**
  - Bezoekerstevredenheid: gemiddeld rapportcijfer van 8,0.
  - Bezoek aantallen: structureel naar 40.000 bezoekers per jaar.
  - Educatie: structureel naar 3.500 schoolkinderen per jaar.

- Economische impact: structureel naar meer dan € 1 miljoen directe economische impact in de stad per jaar.
- **Collectie**
  - Ontsluiting collectie: verdubbeling aantal trefwoorden en toename afbeeldingen van kerncollecties in de registratiedatabase naar 50% in 2027.
- **Bedrijf**
  - Eigen inkomsten: structureel naar gemiddeld 20%.

3.

Publiek

### 3.

---

#### Publiek

Wij dromen van een museum dat relevant is voor onze tijd en onze plek. Waar we vanuit het verleden en vanuit de verbeelding een ander perspectief geven op actuele vraagstukken, een plek die veerkracht voedt. Een leuk museum ook, dat met plezier wordt bezocht door jongere en oudere bewoners en bezoekers van de stad. Een museum waar alle Gouwenaars zich in kunnen herkennen en dat nationaal bekend staat om zijn sterke tentoonstellingen. Een museum dat niet alleen binnen maar ook buiten de muren samenwerkt met stadsgenoten.

---

## 3.1

### Wie we willen bereiken

We vinden het belangrijk dat Museum Gouda voor iedereen toegankelijk is, ongeacht leeftijd, achtergrond of basiskennis. Dit komt tot uiting in de aanstekelijke inclusieve presentaties die met begrijpelijke teksten en originele publieksinformatie een brug slaan tussen de museumcollectie en de belevingswereld van bezoekers, en in ons activiteitenprogramma. We richten ons actief op een aantal hoofddoelgroepen.

#### Gouwenaars

Voor Goudse liefhebbers van kunst en erfgoed is Museum Gouda een belangrijk podium. We ontvangen jaarlijks duizenden schoolkinderen en ook voor gezinnen is het museum steeds vaker een geliefd uitje, met

name in vakanties en rondom Sinterklaas. De ervaring leert ook dat een grote tentoonstelling niet alleen veel nationaal bezoek op de been brengt, maar ook meer Gouwenaars. Zij zijn trots op de stad en willen dat ook uitdragen naar hun gasten.

Vooralsnog zijn onze bezoekers wel onevenredig vaak witte binnenstadsbewoners. We willen ook stadsgenoten uit de omliggende wijken en met een andere culturele achtergrond kennis laten maken met het museum en met de geschiedenis van hun stad. Zo willen we van betekenis zijn voor de grote Marokkaanse gemeenschap in Gouda. En ook de LHBTI-gemeenschap moet zich in het museum kunnen herkennen. Dit begint met een inclusiever aanbod, zorgen dat ons museum ook voor deze potentiële bezoekers

relevant is, dat ook hún verhaal wordt verteld. Dit willen we onderdeel maken van de vaste opstelling en van tentoonstellingen.

Onderwijsprogramma's blijven een fantastische manier om iedere jeugdige bewoner van stad en regio, ongeacht achtergrond of postcode, te bereiken. We zetten onze basisschoolprogramma's voort en breiden uit naar het voortgezet onderwijs en MBO. Ook activiteiten voor kinderen en families maken een museumbezoek aantrekkelijker voor nieuwe bezoekers. Om de jongeren en jongvolwassenen in de stad te bereiken, willen we de komende jaren bovendien experimenteren met programmering voor en door jonge Gouwenaars.

#### Toeristen die al in Gouda zijn

Voor nationale toeristen die wegens vakantie in Gouda of omgeving verblijven en een uitje zoeken voor een (regenachtige) vakantie-middag, is Museum Gouda in potentie de ideale bestemming: het hele jaar door bijna iedere dag open. Het binnenlands toerisme is de afgelopen jaren toegenomen ten gevolge van de pandemie, en de verwachting is dat deze beweging zal doorzetten. Deze groep wordt getrokken door toegankelijke en leuke activiteiten, het liefst voor het hele gezin. Onze familieprogrammering gaan we actiever promoten onder deze doelgroep.

De busladingen internationale toeristen die, dankzij de inspanningen van de Gemeente Gouda, afkomen op de kaasmarkt en de oude stad vormen een talrijke en daarmee interessante, nog bijna onaangetroffen doelgroep. Het betreft bijna 30% van 1 miljoen bezoekers die jaarlijks gemiddeld naar Gouda komen. De gemeente profileert de stad bij deze internationale bezoekers als: 'Gouda, a Holland Classic'. Deze groep wil de highlights van een stad ervaren zonder dat dit te veel tijd kost – hetzelfde geldt voor een museumbezoek. Voor deze (inter) nationale toerist willen we het verhaal van Gouda aantrekkelijker en beter vertellen.

## Cultuurliefhebbers uit heel Nederland

Cultuurliefhebbers uit de randstad vormen kwantitatief gezien ons kernpubliek, van kunstliefhebbers tot geschiedenisfanaten. Komende jaren willen we Museum Gouda nog meer positioneren als een nationale aanbieder van hoogwaardige tentoonstellingen. Een tentoonstelling als Kaarslicht (2021-2022) liet zien dat ons museum een trekpleister kan zijn voor cultuurtoeristen die speciaal voor onze tentoonstelling naar Gouda afreizen. Deze bezoekers combineren hun bezoek bovendien met horeca, winkelen, andere culturele activiteiten en zelfs overnachtingen. Het is een doelgroep met veel potentie, zo zijn er in Nederland maar liefst 1,3 miljoen Museumkaarthouders.

Deze groep is bereid om voor een tentoonstelling van heinde en verre naar Gouda te komen, waarbij onze museumcollectie vooral aantrekkelijk is voor de wat klassiekere doelgroep 60+, HBO+ en modaal+. De Gemeente Gouda richt zich ook actief op deze 'Inzichtzoekers' met een cultuurhistorische insteek. In een museum zoeken deze cultuurliefhebbers een uniek verhaal, bijzondere voorwerpen en verdiepende informatie, hier spelen wij op in met onze tentoonstellingsprogrammering.

## 3.2

### Programmering



# Programmering

De consequenties van de opdoemende bedreigingen voor het succes van Museum Gouda zijn het meest zichtbaar in onze programmering. Het type en aantal tentoonstellingen dat wij kunnen maken, hangt sterk samen met onze financiële situatie. Het programmabudget is namelijk het enige flexibele budget binnen de museumbegroting, dus de enige manier om onverwachte kosten zoals extreme inflatie of energielasten op te vangen is het annuleren van tentoonstellingen en activiteiten. Dan blijft er weinig dynamiek over, met grote gevolgen voor de eigen inkomsten (meer hierover in hoofdstuk 5, Bedrijfsvoering). Dit doemscenario vertaalt zich in de tentoonstellingsprogrammering die schematisch als eerste wordt weergegeven op de volgende pagina, een statisch geheel waarbij ook geen ruimte is voor projecten die verbinding in de stad bevorderen.

Gelukkig kan de programmering de komende jaren een stuk afwisselender en ambitieuzer zijn. Dankzij de verhoogde structurele subsidie van de gemeente en de bereidheid om steun te verlenen bij de huidige crises, kunnen we het tentoonstellingsprogramma verwezenlijken dat op de volgende pagina als tweede is weergegeven, dit is de basis voor dit meerjarenplan. Onze programmering bestaat uit een aantal onderdelen.

- Vaste presentaties: het verhaal van Gouda aan de hand van voorwerpen als altaarstukken en cartons, schuttersstukken, de maquette van de stad, plateel en het museumgebouw zelf.
- A-tentoonstellingen: grote kunsttentoonstellingen die veel bezoekers trekken en het museum nationaal profileren.
- B-tentoonstellingen: participatieve tentoonstellingen die cultuurhistorische Goudse onderwerpen belichten in samenwerking met de stad of een actueel kunsthistorisch onderwerp behandelen en zo nationale aandacht trekken.
- C-tentoonstellingen die podium bieden aan de stad, van Sinterklaas tot lokale makers.
- Projecten in de stad in samenwerking met partners.
- Educatieve activiteiten.

## Tentoonstellingskader

Onze tentoonstellingen zijn de belangrijkste manier om verhalen te delen met de bewoners en bezoekers van de stad. We maken verschillende soorten presentaties, inhoudelijk deskundig geleid door **Ingmar Reesing, conservator kunst en geschiedenis voor 1800** en **Jorien Soepboer, conservator kunst en geschiedenis na 1800**.

Alles wat wij als Museum Gouda doen heeft óf een link met Gouda, óf met de collectie (of met allebei). In de tentoonstelling Kaarslicht in 2021 was geen enkel schilderij uit onze collectie te zien, maar door het onmiskenbaar Goudse onderwerp paste de tentoonstelling perfect in ons museum. De Franse kunstenaar Henri Fantin-Latour daarentegen had geen enkele band met Gouda. Toch was het logisch dat wij in 2013 een grote tentoonstelling over zijn werk organiseerden, omdat een van zijn schilderijen dankzij verzamelaar Paul Arntzenius tot de topstukken van het museum behoort.

We toetsen alle tentoonstellingsideeën vervolgens aan de volgende randvoorwaarden:

- Impact:
  - Kwantitatief (trekt het genoeg bezoekers?)
  - Kwalitatief (draagt het bij aan ons profiel, volgt het wetenschappelijke inzichten, is het mooi of opvallend?)
- Urgentie, waarom nu? Is het nodig? Vernieuwend?
- Relevantie, waarom wij? Waarom hier?
- Lage drempel
- Haalbaarheid

## TENTOONSTELLINGSPROGRAMMA SCENARIO 1

| etage | jaar              |                 |       |        | jaar            |          |       |        | jaar            |          |       |        |
|-------|-------------------|-----------------|-------|--------|-----------------|----------|-------|--------|-----------------|----------|-------|--------|
|       | winter            | voorjaar        | zomer | herfst | winter          | voorjaar | zomer | herfst | winter          | voorjaar | zomer | herfst |
| 1     | Vaste presentatie |                 |       |        |                 |          |       |        |                 |          |       |        |
| 0     |                   | Collectiewissel |       |        | Collectiewissel |          |       |        | Collectiewissel |          |       |        |
| 0     | Vaste presentatie |                 |       |        |                 |          |       |        |                 |          |       |        |

## TENTOONSTELLINGSPROGRAMMA SCENARIO 2

| etage | jaar                |                        |          |                        | jaar     |                        |          |                        | jaar     |                        |                    |                        |
|-------|---------------------|------------------------|----------|------------------------|----------|------------------------|----------|------------------------|----------|------------------------|--------------------|------------------------|
|       | winter              | voorjaar               | zomer    | herfst                 | winter   | voorjaar               | zomer    | herfst                 | winter   | voorjaar               | zomer              | herfst                 |
| 1     | B cultuurhistorisch |                        |          | B kunsthistorisch      |          |                        |          | B cultuurhistorisch    |          |                        | B kunst-historisch |                        |
| 1     | Vaste presentatie   |                        |          |                        |          |                        |          |                        |          |                        |                    |                        |
| 0     |                     | A-tentoon-<br>stelling |          | A-tentoon-<br>stelling |          | A-tentoon-<br>stelling |          | A-tentoon-<br>stelling |          | A-tentoon-<br>stelling |                    | A-tentoon-<br>stelling |
| 0     | C podium            | C podium               | C podium | C podium               | C podium | C podium               | C podium | C podium               | C podium | C podium               | C podium           | C podium               |
| 0     | Vaste presentatie   |                        |          |                        |          |                        |          |                        |          |                        |                    |                        |

### 3.3

## Vaste presentaties



**“Ik zie ernaar uit om onze bijzondere kunstcollectie verder te onderzoeken en om de geschiedenis van Gouda op een meer aantrekkelijke en heldere manier te presenteren.”**

conservator kunst en geschiedenis voor 1800 Ingmar Reesing

## Vaste presentaties

Voor toeristen en Gouwenaars, in het bijzonder het onderwijs, zijn onze vaste presentaties over de (kunst)historie van Gouda van groot belang.

### De geschiedenis van Gouda

Op dit moment vertellen we het verhaal van Gouda slechts in beperkte mate, en is dit verhaal weinig inclusief. Wanneer we samen met de Gemeente Gouda de toegankelijkheid en de duurzaamheid van het museumgebouw hebben kunnen aanpakken, en ook de klimaat- en depotomstandigheden hebben kunnen verbeteren, kunnen we ook een broodnodige slag slaan in onze vaste presentaties. Met meer ruimte voor het verhaal van Gouda kunnen we het culturele wortelstelsel van Gouwenaars versterken en tegelijk meer plezier en verdieping bieden aan (buitenlandse) toeristen.

Museum Gouda is gehuisvest in een van oorsprong middeleeuws gebouw: het voormalige Catharina Gasthuis. De rijke geschiedenis van de stad Gouda verdient het om hier een volwaardige plek te krijgen. Van het middeleeuwse kuitbier tot het Gouds plateel en van de stadsapothek tot de strafwerktuigen in de ‘martelkelder’ (bij veel Gouwenaars in het geheugen gegrift) – en natuurlijk ons gloednieuwe topstuk, het gezicht op de Sint-Jan van Cornelis Springer uit 1863. Van de 17de-eeuwse schutters en de opstandige 18de-eeuwse vroedvrouw Anna van Hensbeek tot de eerste Marokkaanse gastarbeiders in de 20ste eeuw. En waarom kent de hele wereld ons eigenlijk van kaas, kaarsen en stroopwafels?

- Als we in het museumgebouw een geschikte ruimte kunnen creëren voor het verhaal van Gouda, maken we een plan en gaan we fondsen werven om de geliefde stadsmacquette het centrum te maken van een completer en inclusiever verhaal over Gouda, waarin de stadsbewoners uit verleden en heden een meer prominente rol krijgen. Dit maakt dat niet alleen Gouwenaars zich meer kunnen herkennen, maar dat ook voor toeristen een volwaardig aanbod ontstaat.
- Religie vormt een bijzonder hoofdstuk binnen de geschiedenis van Gouda. En dit verhaal stopt niet bij het christendom. In het museum waren al een aantal voorwerpen uit de voormalige joodse synagoge te zien, en we willen dit geheel aanvullen met islamitisch erfgoed om zo een completer beeld te geven van religie en (in)tolerantie in onze stad.
- Om de voor deze presentaties benodigde verhalen bij de vele onbekende historische voorwerpen in onze collectie, en ook van het bijzondere gebouw zelf, in kaart te brengen willen we volop samenwerken. Niet alleen met **Historische Vereniging Die Goude**, **amateurarcheologenvereniging Golda** en het **Goudse Gidsen Gilde** maar ook met alle **Goudologen** en andere Gouwenaars met interesse in de geschiedenis van onze stad.
- We onderzoeken met de gemeente of we een rol kunnen spelen in de programmering van het Stadhuis, om ook vanuit die unieke plek actuele betekenis te geven aan de stadsgeschiedenis.

## Religieuze kunst

De collectie religieuze kunst is een van de belangrijkste onderdelen binnen de vaste presentatie van Museum Gouda. Met name de monumentale altaarstukken die in 1572 in veiligheid werden gebracht springen hierbij in het oog. In het feestjaar 2022 hebben we samen met de **Sint-Janskerk** het verhaal van de altaarstukken, de beroemde gebrandschilderde Goudse glazen en de cartons, de levensgrote werktekeningen voor de ramen, nationaal onder de aandacht weten te brengen.

- Komende jaren gaan we dit unieke Goudse ensemble blijvend in de spotlight plaatsen. De kapel van het museum krijgt in 2023 een nieuwe inrichting waarbij we de elementen van de jubileumtentoonstelling slim hergebruiken. We hopen de samenwerking met de Sint-Jan voort te zetten, waarbij we sinds 2012 steeds enkele cartons tentoonstellen, en maken bovendien nog nadrukkelijker een verbinding met de Goudse Glazen. We willen zo de toeristen die de kerk ontvangt stimuleren om het museum te bezoeken, en andersom.

## Plateel

Het ambacht neemt in de geschiedenis van Gouda een bijzondere plek in, en wordt ook in de stadscollectie ruimschoots vertegenwoordigd. Na de ineenstorting van de pijpenindustrie kreeg de Goudse economie rond 1900 een nieuwe impuls. De komst van

Plateelbakkerij Zuid-Holland zorgde voor werkgelegenheid en het sier- en gebruiks-aardewerk (Gouds plateel) werd naar alle delen van de wereld geëxporteerd. In het museum tonen we nu de prachtigste vazen en schalen.

- We willen de komende jaren de verhalen over de verschillende plateelfabrieken, de mensen die er werkten en de roem van het Gouds plateel nog beter vertellen. Ook aan het ambacht in het heden zouden we graag meer aandacht besteden. Daarvoor wisselen we volop kennis en expertise uit met partners in de Groene Hart-regio die met ambacht bezig zijn, van het **Nederlands Zilvermuseum Schoonhoven** tot het team achter **Expo Gouda Maakt**.

## School van Barbizon en Haagse School

Vanzelfsprekend blijft ook onze geliefde collectie 19de- en vroeg 20ste-eeuwse schilderkunst te zien. De grote en veelzijdige verzameling die in 1963 geschonken werd door Paul Arntzenius is een parel binnen de museumcollectie. De werken bieden ook eindeloze mogelijkheden voor nieuwe en verrassende insteken, zoals in 2022 de tentoonstelling Stille Pracht.

- In 2023 richten we een van de mooie zalen aan de Oosthaven in met deze collectie, in de stijl van een typisch 19de-eeuwse salonpresentatie.

## 3.4

### Tentoon- stellingen



GERARD TER BORCH I  
Young girl leaning  
against a wall  
1639

JOHANNES VERMEER  
Young man leaning  
against a wall  
1664

JOHANNES VERMEER  
Young man leaning  
against a wall  
1664

JOHANNES VERMEER  
Young man leaning  
against a wall  
1664

JOHANNES VERMEER  
Young man leaning  
against a wall  
1664

## Grote A-tentoonstellingen

Met A-tentoonstellingen willen we Museum Gouda en zijn collectie nationaal profileren en uit het hele land bezoekers trekken. Hiermee zetten we de lijn van succesvolle tentoonstellingen voort die het museum afgelopen jaren op de kaart zetten. Dat is kwantitatief gezien de meest effectieve inzet van ons programmabudget. We hopen komende jaren de ruimte te hebben om deze ambitie waar te maken, en zo bij te blijven dragen aan het imago van Gouda als cultuur-historische schat.

Het verhaal van een A-tentoonstelling is altijd een nationale propositie, maar ook een Gouds thema kan de lens vormen om een nationaal verhaal te vertellen. Er is ruimte voor de eigen museumcollectie, maar ook voor bruiklenen van (inter)nationale museum-collega's en verzamelaars, zorgvuldig gecoördineerd door onze registrar **Eveline Mols**. De belangrijkste doelgroep voor onze A-tentoonstellingen zijn de nationale cultuurliefhebbers, maar ook toeristen zullen door deze projecten eerder verleid worden tot

een bezoek, én de ervaring leert dat ook lokale bezoekers (inclusief het onderwijs) deze tentoonstellingen niet willen missen.

- We gaan jaarlijks een of twee grote kunsttentoonstellingen maken waarmee we gemiddeld 20.000 bezoekers naar het museum willen trekken.

Dat is een ambitieuze bezoekersdoelstelling. Onderzoek wijst uit dat met name kunst van voor 1940 deze potentie heeft. Daarbij is de voorwaarde dat de tentoonstellingen monografisch (over één kunstenaar) zijn, over een bekende kunststroming of kunstenaarsgroep gaan of een helder tot de verbeelding sprekend onderwerp hebben. Succesvolle voorbeelden uit het verleden zijn Pieter Pourbus (2018) en Kaarslicht (2021).

Leggen we bovengenoemde voorwaarden langs de museumcollectie, dan komen we uit op tentoonstellingen die enerzijds voortborduren op de 16de- en 17de-eeuwse kunst uit de collectie en anderzijds op de School



## "Ik wens tevreden bruikleengevers uit binnen- en buitenland!"

registrar Eveline Mols

van Barbizon en Haagse School. Deze twee programmalijnen hebben de meeste potentie voor een tentoonstelling met nationale uitstraling. Ook de tentoonstellingen die we in het samenwerkingsverband **M6** samen met het **Rijksmuseum** ontwikkelen, passen binnen deze lijnen, zoals in 2024 de tentoonstelling Hete Vuren, waarvoor onze Goudse held Maaïke Ouboter speciaal een nummer schrijft. De komende tijd gaan we dit programma verder uitwerken, maar er zijn al wel een aantal concrete tentoonstellingsideeën.

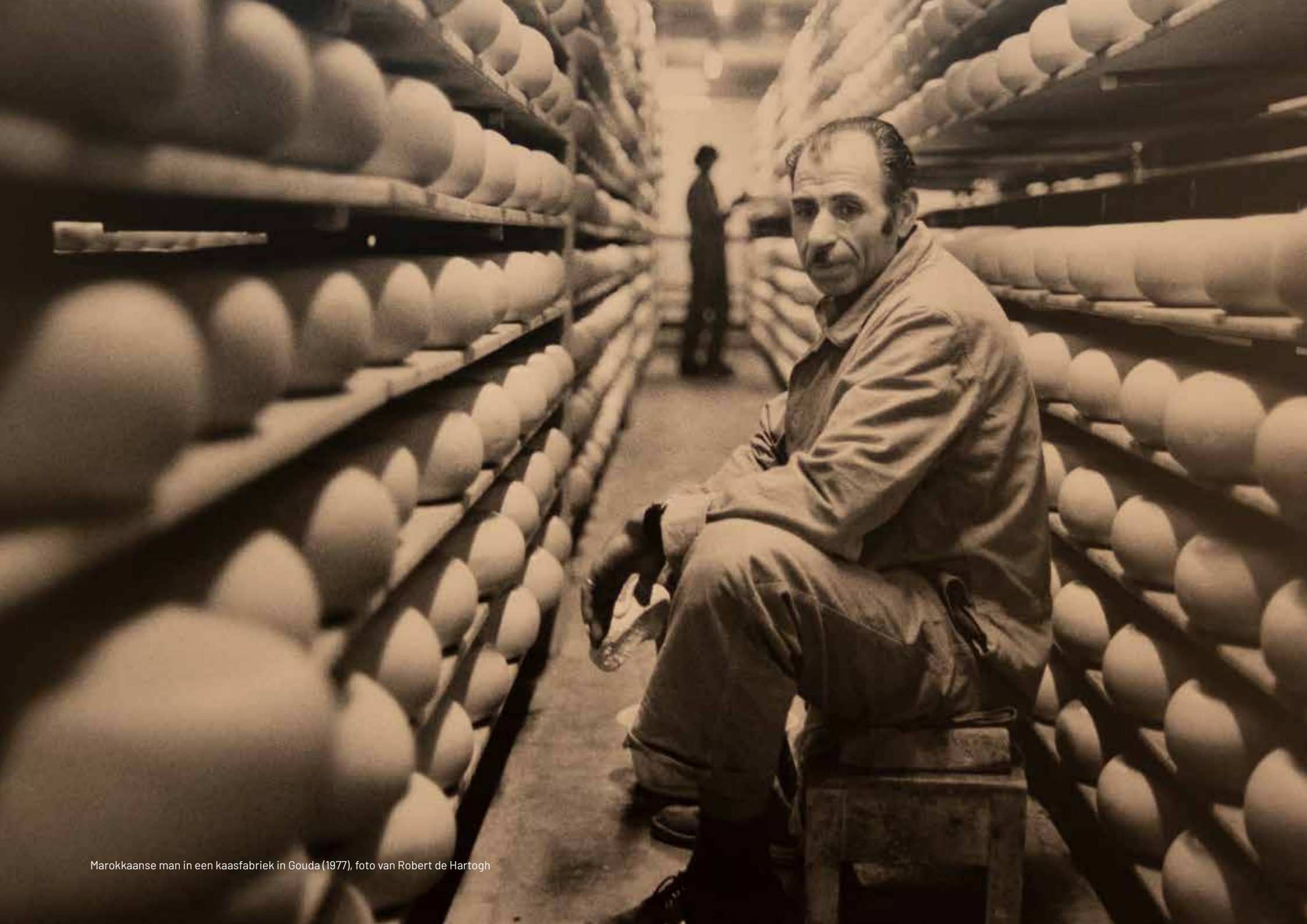
### Cornelis Ketel

Cornelis Ketel (1548-1616) werd geboren in Gouda en maakte naam als kunstenaar in Londen en Amsterdam. Hij was een zeer succesvol schilder die bijvoorbeeld in Engeland aan het hof van Elisabeth I werkte. In Nederland legde hij zich onder andere toe op het maken van schutterstukken. Zijn werk onderscheidt zich ook doordat het op een bijzondere wijze tot stand kwam. Ketel was op latere leeftijd genooddaakt om met zijn vingers, mond en tenen te schilderen.

De tentoonstelling zal ook aandacht besteden aan zijn netwerk en tijdgenoten zoals de gebroeders Crabeth, Hendrick Goltzius en Karel van Mander.

### Willem Witsen

De veelzijdige Willem Witsen (1860-1923) was schilder, tekenaar, graficus, fotograaf en schrijver. Hij had een nauwe band met de familie Arntzenius (telg Paul Arntzenius schonk in 1963 zijn verzameling aan Museum Gouda). Witsen speelde een belangrijke rol binnen het artistieke leven eind negentiende eeuw. In schilderijen weet hij de stad en het natuurlandschap op doorvoelde wijze te vangen. Ook legt hij zijn kunstenaarsvrienden op een haast tijdloze manier vast op de gevoelige plaat. In deze tentoonstelling willen we de kunstenaar Willem Witsen in al zijn facetten laten zien. We onderzoeken voor dit project momenteel een samenwerking met een museum aan de andere kant van Nederland met vergelijkbare plannen.



Marokkaanse man in een kaasfabriek in Gouda (1977), foto van Robert de Hartogh



**“Mijn droom is om tentoonstellingen te maken waarin nieuwe, onbekende verhalen uit de stad en van Gouwenaars een podium krijgen.”**

conservator kunst en geschiedenis na 1800 Jorien Soepboer

## Bijzondere B-tentoonstellingen

B-tentoonstellingen kennen minder budget en een minder ambitieuze bezoekersdoelstelling. Omdat deze tentoonstellingen geen drommen bezoekers op de been hoeven te brengen, kunnen we kiezen voor experimentele presentaties of projecten voor een specifieke groep bezoekers. We kunnen ruimte bieden aan verhalen die nog niet of weinig verteld worden.

- We gaan jaarlijks minimaal een B-tentoonstelling maken, waarmee we cultuurhistorische of kunstinhoudelijke onderwerpen aankaarten die zorgen voor verbinding tussen bezoekers of inwoners van de stad en die Museum Gouda een eigen gezicht geven.

### Cultuurhistorische lijn

Deze participatieve tentoonstellingen werpen een nieuw licht op de Goudse geschiedenis. We richten ons op de inwoners van Gouda en omgeving, nadrukkelijk ook op zij die het museum nog niet kennen, dit is onze hoofddoelgroep. Met deze presentaties hopen we de veerkracht van Gouwenaars te vergroten door hún geschiedenis een podium te geven, waarbij we ook altijd een link leggen naar het heden. We willen recht doen aan de diversiteit van onze stad. Ook willen we verbinding in de stad stimuleren door met inwoners en partners gezamenlijk de tentoonstelling vorm te geven. We gaan op zoek naar onderbelichte verhalen en geven inwoners een stem in de tentoonstelling. Goudse thema's als bier, schuilkerken of vluchtelingen komen in aanmerking, maar ook de Compaxofabriek of IJssalon Italia.

### De Mix

We trappen deze serie in april 2023 af met een bijzondere samenwerking met De Mix Nederland, een initiatief van stichting Beeldmix met NS en ProRail. Zij koppelen in heel Nederland historische fotocollecties aan hedendaagse Nederlandse fotografen. Voor Museum Gouda zal de Rotterdamse fotograaf Khalid Amakran (1991) nieuw werk maken, als reactie op het werk van Robert de Hartogh (1942). De Hartogh begon in de jaren 70 met het vastleggen van het dagelijks leven van immigranten in Nederland. In Gouda legde hij de eerste generatie gastarbeiders vast in vleeswarenfabriek Compaxo, een kaasfabriek en verschillende pensions. Amakran gaat in gesprek met hun (klein)kinderen. Fotografie van Amakran en de Hartogh is te zien in het museum én op het NS-station van Gouda.

### Kunstinhoudelijke lijn

Met deze scherpe actuele tentoonstellingen spelen we in op urgente nationale thema's, en laten we tegelijk de veelzijdigheid van onze kunstcollectie zien. We streven naar ruime persaandacht en richten ons op nationale kunstliefhebbers en smaakmakers in het kunstveld. We denken bij deze programmalijn bijvoorbeeld aan een tentoonstelling over vrouwelijke verzamelaars. Onze collectie met werk van vrouwelijke kunstenaars, verzameld door voormalig directeur Josine de Bruyn Kops, is daarvoor een perfect startpunt. Wellicht kunnen we aanhaken bij het grootschalige onderzoek naar **De Andere Helft** van de kunstwereld, dat het RKD, het Nederlandse Instituut voor kunstgeschiedenis, het Rijksmuseum, het Stedelijk Museum en de Universiteit van Amsterdam momenteel opzetten.



My Dear Swallows van Dace Satre Sietina met Oekraïense nieuwkomers, maakproces bij Libertum

Ook onze deelname aan het landelijke project Match past in deze lijn. In juli 2023 is in elke provincie van Nederland tegelijkertijd één topstuk uit de collectie van het Rijksmuseum te zien, gekoppeld aan een lokaal topstuk. In Gouda maken we in een verrassende presentatie een mooie match tussen een eigen schilderij en een meesterwerk van het Rijks. Welke kunstwerken dat zijn onthullen we in het voorjaar, maar wel kunnen we vast verklappen dat Splinter Chabot speciaal voor ons een tekst schrijft in de bijbehorende publicatie.

## C-tentoonstellingen als podium

Als museum van de stad vinden we het belangrijk om ook podium te bieden aan kunstenaars en andere makers uit Gouda. Zo tonen we in de Plateelzaal jaarlijks de examenstukken van de **Nederlandse Keramiekopleiding NKO**. Bovendien willen we plek geven aan de creatieve resultaten van projecten die we samen met bewoners en partners, van **Garens spinnerij** tot **Kwadraad**, in de Goudse wijken organiseren. Dit zijn vaak arbeidsintensieve projecten, waarbij aandacht en begeleiding essentieel is, deze ambitie is dan ook gekoppeld aan het op orde zijn van onze personeelsformatie. Het effect is echter groot, we stimuleren binnen de museummuren de verbinding in de stad, betrekken en bereiken nieuwe stadsgenoten en zorgen voor waardevolle nieuwe ontmoetingen.

- We gaan een zaal in het museum gebruiken als podium voor makers uit de stad. We willen met deze C-tentoonstellingen het aantal Gouwenaars dat voor het eerst in het museum komt laten groeien, maar ook herhaalbezoek stimuleren.

Twee recente voorbeelden van dit type projecten geven tonen het spectrum van activiteiten in deze zaal. Komend jaar ontwikkelen we verdere plannen.

### Dear Swallows: kunstwerk met Oekraïense nieuwkomers

'The truth doesn't drown in water and doesn't burn in fire', op dat Oekraïense gezegde is het metersgrote drieluik gebaseerd dat de Nederlands-Letse kunstenaar Dace Satre Sietina samen met Oekraïense nieuwkomers maakte in Gouda. Dit project was een samenwerking tussen Museum Gouda en **Libertum**, dat in de zomer van 2022 als atelier fungeerde. De makers van het drieluik lieten zich inspireren door de naïeve stijl van de Oekraïense folkloristische kunstenaar Maria Prymachenko. Het kunstwerk was een manier om hun culturele symbolen vast te leggen, te behouden, en door te geven aan hun nieuwe stadsgenoten. De tentoonstelling in Museum Gouda verbindt twee culturen met elkaar, dat werd ook tijdens de opening door burgemeester Verhoeve en de ambassadeur van Oekraïne op emotievolle wijze zichtbaar. Libertum en Museum Gouda zijn voornemens om deze bijzondere samenwerking door te zetten

in toekomstige projecten waarbij maken, tonen en vooral verbinden centraal staan.

### Huis van Sinterklaas

Een bijzonder terugkerend project is de logeerpartij van Sinterklaas. Helaas gaat dit natuurlijk niet altijd van een leien dakje, en is er jaarlijks educatief speurwerk van vele (school)kinderen nodig om alle problemen op te lossen. Het Huis van Sinterklaas is een prachtige manier gebleken om nieuwe bezoekers naar het museum te trekken, vooral ouders met jonge kinderen, uit de gehele stad. Ook komende jaren zetten we deze bijzondere samenwerking met de **Stichting Intocht Sinterklaas Gouda** voort.

## 150 jaar Museum Gouda

Op 12 mei 2024 is het precies 150 jaar geleden dat Museum Gouda zijn oorsprong vond in de opening van een tentoonstelling met 'Goudsche Oudheden' in Arti Legi op de Markt, ter gelegenheid van de 600<sup>ste</sup> verjaardag van de stad. Dit bijzondere moment laten we natuurlijk niet ongemerkt voorbijgaan. We zijn nog volop aan het brainstormen, maar wat we wel weten:

- We organiseren passende feestelijke activiteiten in samenwerking met de Gouwenaars, zowel in het museum in de vorm van een tentoonstelling, als buiten de museummuren in de stad.

## De collectie buiten de muren

In 2018 was Museum Gouda te gast in het Groninger Museum, met een tentoonstelling uit de collectie Arntzenius. Dit smaakte naar meer. Mogelijk leent het wereldberoemde Gouds plateel zich zelfs voor een internationale reizende presentatie. We voeren al een ruimhartig bruikleenbeleid (zie ook het hoofdstuk Collectie), maar zoeken ook naar bijzondere plekken om onze collectie langer te laten zien. Onze burgemeester **Pieter Verhoeve** heeft bijvoorbeeld een hart voor geschiedenis. We stellen hem graag in staat zijn enthousiasme voor de stadsverhalen te delen met zijn gasten.

- We onderzoeken of we onze collectie ook de komende jaren kunnen laten reizen.
- We richten vanaf 2023 in het Huis van de Stad een vitrine in waar we steeds een aantal maanden een bijzonder Gouds voorwerp met dito verhaal tonen, in samenwerking met lokale media om deze verhalen ook bij de Gouwenaars te brengen.

3.5

De wijk in



## De wijk in

In 2019 trok Museum Gouda met het foto-project 'De woonkamers van Gouda Oost' voor het eerst de wijk in. Goudse fotograaf Bram Tackenberg portretteerde inwoners van de wijk in hun eigen huiskamer. Met deze 40 persoonlijke foto's gaf hij de wijk een gezicht. De tentoonstelling – die voor een deel te zien was in het Nelson Mandela-wijkcentrum – werkte als een katalysator voor wijkbewoners om elkaar te ontmoeten en te leren kennen. We organiseerden dit culturele project midden in de wijk, samen met bewoners en sociale partners. Door deze aanpak heeft Museum Gouda een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de sociale cohesie in de wijk. Deze betekenisvolle ervaring willen we komende jaren, mits onze personeelsformatie en ons programmabudget dit toestaan, structureel voortzetten, waarbij we vanzelfsprekend samenwerken met **stadsprogrammeur Esther van Pomerén** en de partners in de stad.

We kijken al enige tijd met bewondering naar de projecten die **Stichting Wijkcollectie** in de voetsporen van Museum Rotterdam weet neer te zetten. Zij laten in Rotterdam overtuigend zien dat persoonlijke verhalen verbinding kunnen creëren tussen inwoners van wijken. Samen met wijkbewoners worden verhalen verzameld, vanuit het uitgangspunt dat mensen die elkaars verhaal kennen ook meer begrip hebben voor elkaar

en elkaar willen helpen. Het vasthouden van deze kracht en positiviteit draagt bij aan een fijnere wijk. Hierover zegt Stichting Wijkcollectie: "Samen met veel andere organisaties, initiatieven en bewoners verzamelen we de verhalen en bewaren dat als het hedendaags erfgoed van de wijk. We organiseren vervolgens evenementen waarbij deze verhalen worden verteld, zoals Verhalencafé's, met zichtbaarheid, inspiratie en trots als gevolg."

- **Kwadraad Maatschappelijk Werk en welzijn** en Museum Gouda slaan de komende jaren, samen met de stadsprogrammeur, de handen ineen om mee te bouwen aan de sociale structuur van de wijk. We gaan daartoe niet zelf het wiel uitvinden, maar werken samen met Stichting Wijkcollectie. We maken een plan en werven fondsen om als een soort franchise-nemer gebruik te maken van hun uitgebreide kennis en expertise om een wijkcollectie te creëren. Met dit plan bouwen we voort op het waardevolle Gouda750 project Goudse Verhalen van de **Bibliotheek Gouda** en het **Streekarchief Midden-Holland**, waarmee we ook de samenwerking zoeken. Op termijn zou de wijkcollectie zelfs een kapstok kunnen zijn om stadsbreed culturele projecten mee te verbinden, ook in samenwerking met bijvoorbeeld **Cultuurhuis de Garenspinnerij** en de **Goudse Schouwburg**.

De eerste wijk waar we een wijkcollectie willen opbouwen is Gouda Oost. Hiermee bouwen we voort op het Woonkamers-project, en het is ook een van de wijken waar het cohesie-vraagstuk het sterkst is. Er verandert veel in Gouda Oost. De sloopkogel gaat door de oude flats, om plaats te maken voor huur- en koopwoningen, moderne appartementen en eengezinswoningen, opdat Gouwenaars wonen en opgroeien in een veilige en leefbare omgeving. De wijk knapt zichtbaar op, maar wat je niet ziet, is dat de stadsvernieuwing ook aan de identiteit raakt van generaties die in Gouda Oost zijn opgegroeid. In musea is traditioneel vooral materieel erfgoed te vinden, maar ook de mensen en hun verhalen vormen onderdeel van ons erfgoed. Deze blijven vaak ongezien en gaan verloren, maar maken de stad ook tot wie zij is. Met de wijkcollectie bouwen we gezamenlijk met de inwoners aan nieuwe verbindingen.

- We onderzoeken bovendien of we in samenwerking met een presentatieplatform in Marrakesh een residency-plek kunnen creëren voor jonge talentvolle kunstenaars uit Marokko. Zij gaan dan enige tijd in Gouda verblijven, waarbij we hen een randstedelijk kunstprogramma bieden, en zij vanuit hun eigen artistieke praktijk samen met bewoners een actueel vraagstuk in onze stad onderzoeken. Zo proberen we interessante kruisbestuivingen te genereren en nieuwe verbindingen te leggen.

3.6

Educatie





**“Ik hoop dat onze bezoekers  
verwonderd, veranderd en met een  
ruimere blik op hun plek in de wereld  
ons museum weer verlaten.”**

educator Francis Boer

## Educatie

We streven ernaar dat ieder kind in Gouda tijdens hun schooltijd minimaal één keer ons museum bezoekt. Bij ons leren kinderen en volwassenen, al dan niet in schoolverband, meer over de kunst en de geschiedenis van de stad. Bovendien bieden oude voorwerpen of bijzondere schilderijen een aanknopingspunt voor gesprekken over de meest uiteenlopende andere onderwerpen. De educatieve programma's worden bedacht en georganiseerd door ons betrokken educatieteam, educator **Francis Boer** en coördinator rondleidingen **Arja Verhagen**.

Iedere educatieve activiteit wordt opgezet met de kernwoorden verwonderen, ontdekken, ervaren en doorgeven. Verwonder je over de uiteenlopende collectie van het museum en de bijzondere geschiedenis van het gebouw. Ontdek verborgen hoekjes en

steeds nieuwe schatten in het museum. Maar ook: ontdek je eigen geschiedenis en die van anderen, verruim je blik door in gesprek te gaan over verschillen en overeenkomsten in achtergrond en overtuiging. Het museum moet een fijne plek zijn, je mag je er zelfs 'kind aan huis' voelen. Ervaar met al je zintuigen: kijk, luister, voel en ruik! En tot slot: geef het door, aan anderen (bijvoorbeeld je ouders bij een terugkomactie) en veel later, aan je eigen kinderen. Mooie herinneringen zijn over twintig jaar de beste reden om nog eens terug te keren naar het museum van je jeugd.

Om ieder begeleid bezoek aan het museum écht tot een feest van verwondering, ontdekking en ervaring te maken waar je van wilt delen, werken we met de methode Visible Thinking in the Museum – VTM. Het

is een structuur van 'See-Think-Wonder', waarin bezoekers worden uitgedaagd te participeren, kritisch te denken, creatief te zijn en als groep te ontdekken en leren. Onze museumdocenten worden speciaal getraind in deze methode, die ze flexibel kunnen toepassen in hun rondleidingen.

Museum Gouda werkt graag en goed samen met andere instellingen. De bestaande samenwerkingsverbanden die er zijn, zullen worden gecontinueerd zoals met lokale organisaties als De Garenspeerij, Streekarchief Midden-Holland, de Sint-Janskerk, Bibliotheek Gouda en **de Brede school**. Ook met **Stichting 21 maart Gouda** en jongeren vrijwilligersorganisatie **Samen voor Goud** wordt in co-creatie aan programma's gewerkt. Daarnaast biedt de samenwerking binnen M6-verband veel mogelijk-

heden om nieuwe werkvormen te ontdekken en samen te werken met collega-educatoren elders in het land.

## Onderwijs

### Peuters & Voorschoolse Educatie

Een aantal keer per jaar verzorgt Museum Gouda op locatie een peutermuseumles tijdens het Speelcafé (een pilot van o.a. Bibliotheek Gouda), met als doel om peuters spelenderwijs kennis te laten maken met het museum en een doelgroep die niet gewend is musea te bezoeken al vroeg te bereiken.

- We breiden het concept van de peuter-museumlessen komende jaren verder uit en gaan langs bij peuterspeelzalen en voorschoolse educatiegroepen.

## Basisonderwijs

Het museum heeft voor het onderwijs een doorlopende leerlijn ontwikkeld; iedere klas kan in principe deelnemen aan een educatief programma, waarbij we nauw samenwerken met de Brede School. Daarnaast worden extra lessen gemaakt bij tijdelijke tentoonstellingen. Op deze manier hoopt het museum kinderen al van jongs af aan te verbinden aan het museum en bekend te maken met het cultureel erfgoed uit de eigen omgeving. Goudzoekers 2.0, een samenwerking met Bibliotheek Gouda en Streekarchief Midden-Holland, is heel succesvol, net als het Huis van Sinterklaas.

- We herzien de basisprogramma's *Schatzoeken* en *Samen kijken meer zien*.
- We werken samen met de Brede school en partners zoals Libertum aan programma's rond *Burgerschap*, een belangrijk nieuw onderwijsdoel in het basisonderwijs komende jaren.

## Voortgezet onderwijs

In coronatijd wisten de middelbare scholen het museum te vinden voor culturele projecten dicht bij huis. Zij zoeken naar projecten op maat, passend bij hun leerlingen en projecten, wat mooie resultaten oplevert maar ook arbeidsintensief is.

- In overleg met de VO-scholen gaan we een aanbod met vaste modules opstellen, eventueel aan te vullen met een thematische module op maat.

- We starten een nieuwe samenwerking op met **De Startbaan**, een voortgezet onderwijs school voor speciaal onderwijs in Gouda.

## Beroepsonderwijs

De samenwerking met beroepsonderwijs bestond de afgelopen jaren met name uit projecten met **Driestar Educatief**. Zo leiden PABO-studenten na een introductie zelf basisschoolklassen rond en zijn studenten betrokken bij het Huis van Sinterklaas. Samen met de Stichting 21 maart organiseerden we tijdens 'Beleef het Wonder' de Goudse Scholen Dialoog, waarbij studenten met heel verschillende achtergronden met elkaar in gesprek gingen over tolerantie.

- We intensiveren de samenwerking met de Driestar en laten studenten in projectverband meewerken en -denken in het educatief aanbod voor het basisonderwijs.
- We willen daarnaast aan de slag met MBO-studenten rond het thema (en onderwijsdoel) *burgerschap*. Bijvoorbeeld door een VTM-programma dat leerlingen laat nadenken en reflecteren op hun eigen leefwereld.
- We onderzoeken samen met partners in de regio of we een MBO-programma rondom ambacht kunnen organiseren.
- We gaan de Goudse Scholen Dialoog voortzetten en uitbreiden.

## Activiteiten-programmering

Het succes van het Huis van Sinterklaas heeft ons laten zien dat het met het juiste programma mogelijk is om Goudse families die niet eerder het museum bezochten, toch te bereiken. We bouwen hierop voort met ons activiteitenprogramma, waarmee Gouwenars op een toegankelijke manier kennis maken met het museum en de geschiedenis van de stad. Deze programmering, die met name in de schoolvakanties plaatsvindt (welke ouder zit tenslotte na een paar dagen niet met de handen in het haar), gaat om samen leren en creëren. Ook organiseren we voor nieuwsgierige kinderen jaarlijks verschillende collegereeksen van de Museum Jeugd Universiteit. Museum Gouda werkt ook jaarlijks vol overgave mee aan Zotte Zaterdag, de eerste zaterdag van de herfstvakantie, en Gouda bij Kaarslicht in december, waarbij we vele stadsgenoten ontvangen voor bijzondere optredens en creatieve rondleidingen. Ook initiatieven als Kunstlicht van de **Firma van Drie** dragen we een warm hart toe. Zo kunnen Gouwenars op een toegankelijke manier kennismaken met het museum en de geschiedenis van de stad. In coronatijd hebben we een doorlopende tour met Augmented Reality door het museum ontwikkeld. Kinderen en hun familie betrekken we op een inhoudelijke, speelse en eigentijdse manier bij hun geschiedenis en erfgoed en de museale praktijk (van verzamelen,

beheren en presenteren). Met de interactieve museumgame kunnen we kinderen en hun familie een veilige, coronaproof museumervaring bieden, maar ook in pandemieeloze tijden is dit een aantrekkelijke activiteit.

## Inclusief

Naast de vele rondleidingen die we geven aan groepen volwassenen en het culturele programma bij onze tijdelijke tentoonstellingen, hebben we afgelopen jaren gewerkt aan onze inclusiviteit. We willen als museum representatief en relevant zijn voor alle inwoners van Gouda. De tentoonstelling 'Met andere ogen' was een mooi voorbeeld van de manier om nieuwe perspectieven te bieden, mensen keken letterlijk met de blik van iemand anders naar een kunstwerk. In 2022 ontwikkelen we de Museum Gouda Soundtrack, een online platform waarmee we bezoekers op hun eigen telefoon met behulp van muziek een museumervaring bieden waar geen enkele voorkennis voor nodig is, en die net zo indringend is voor mensen die kampen met laaggeletterdheid, voor anders-taligen en jongeren als voor doorgewinterde museumbezoekers. Speciale aandacht hebben we voor mensen die een fysieke drempel ervaren voor museumbezoek. Zo waren er rondleidingen en een tour voor doven en slechthorenden bij de tentoonstelling 'Beleef het Wonder van Gouda' en is er in de tentoonstelling 'Hoge Luchten' eind 2022 een voelobject voor slechtzienden.





## “Mijn wens is dat het museum voor iedereen toegankelijk is.”

coördinator rondleidingen Arja Verhagen

- We gaan, samen met partners, een programma ontwikkelen voor nieuwe Gouvenaars. Zo bieden we in samenwerking met Erfgoedhuis Zuid-Holland en de Gemeente Gouda locatie voor taallessen, waarbij erfgoed aanknopingspunten vormt voor gesprekken. Bovendien onderzoeken we samen met de gemeente of we meer kunnen bieden aan de bewoners van de Hotelboot en de Blokkerlocatie. Dit begint bij een cultuurhistorisch programma over de geschiedenis van de stad, maar eigenlijk zijn wij ook juist benieuwd naar de blik van deze nieuwkomers in Gouda. We hopen komende jaren ook deze nieuwe Gouvenaars op te leiden tot rondleiders, waarbij zij vanuit hun eigen perspectief andere Gouvenaars kunnen meenemen door het museum.
- We willen in samenwerking met de partners, van de stadsprogrammeur en Kwadraad tot Stichting 21 maart en Libertum, activiteiten ontwikkelen en huisvesten om verschillende groepen Gouvenaars bij elkaar te brengen en in hun cultuur te laten delen, van een gezamenlijke Iftar tot een Dialoogtafel tijdens Ketu Koti.
- We breiden ons programma voor bezoekers met een zintuiglijke beperking uit en gaan bijvoorbeeld aan de slag met beeldbeschrijvingen bij kunstwerken.
- We breiden de toepassing van de Museum Soundtrack verder uit.
- Om jonge Gouvenaars bij het museum te betrekken, gaan we komende jaren experimenteren met een programma voor én door jonge Gouvenaars. Daarnaast zoeken we de samenwerking met organisaties in de stad, zoals MASS Events, So What! en bij projecten die door partners voor jongeren worden georganiseerd in de stad. In 2021 was het museum al een locatie voor Popronde Gouda en organiseerden we een concert van De Kift in het museum. Ook de stadsprogrammeur speelt natuurlijk een belangrijke rol in het programma voor deze doelgroep.
- Voor komende jaren staat ook het inrichten van een professionele, mooie workshopruimte nog hoog op het wensenlijstje van het museum. Hier kunnen we individuele bezoekers en groepen ontvangen om een creatief programma mee te draaien, maar schoolgroepen kunnen bijvoorbeeld ook met elkaar in gesprek of met een doe-opdracht aan de slag. De ruimte kunnen we met details aanpassen per tentoonstelling, mogelijk kan deze zelfs fungeren als onbemand atelier bij de A-tentoonstellingen, waar volwassenen en kinderen door een doe-opdracht kunnen reflecteren op wat ze hebben gezien.
- We onderzoeken een intensievere samenwerking met de Garensponnerij, waarbij hun deelnemers zich in het museum laten inspireren of spreken met een kunstenaar, en bezoekers van een tentoonstelling in het cultuurcentrum een aanhakende activiteit kunnen bijwonen.

## 3.7

### Publicaties

Tentoonstellingspublicaties zijn een mooie manier om onderzoek en kennis voor de lange termijn te borgen, soms vormen ze ook een voorwaarde van bruikleengevers. Bij de tentoonstelling over Pieter Pourbus verscheen een prachtig boek. Voor de succesvolle expositie Kaarslicht werd de samenwerking met het tijdschrift Kunstschrijft gezocht. De M6-publicaties bij Lage Landen, Koele Wateren en Hoge Luchten zijn ook een mooi voorbeeld van een geslaagde samenwerking.

- Bij A-tentoonstellingen onderzoeken we of het met hulp van fondsen mogelijk is om een publieksboek te maken. De komende jaren geldt dit voor de plannen voor tentoonstellingen over bijvoorbeeld Cornelis Ketel en Willem Witsen. Wanneer een uitvoerig boek financieel

niet haalbaar is, is een samenwerking met een tijdschrift een goede oplossing.

- Naast tentoonstellingspublicaties hebben we de wens om een nieuwe serie publieksboekjes over de verschillende deelcollecties te maken. Denk aan het plateel, de schuttersstukken of over het verzamelbeleid van Josine Bruyn Kops.

## 3.8

# Marketing-strategie

## Product

In de algemene strategie van Museum Gouda staat ons product centraal, de klassieke eerste marketing-P en het uitgangspunt voor onze marketingstrategie. Zoals in hoofdstuk 3 toegelicht, behoren de tentoonstellingen en educatieve activiteiten tot de kern van wat wij als museum doen, waarbij we deze producten steeds actief afstemmen op de beoogde doelgroepen. Dit aanbod wordt vanaf 2023 in de markt gezet door een wervelende nieuwe **medewerker marketing & communicatie**.

## Prijs

De tweede marketing-P wordt gevormd door ons prijsbeleid. We sluiten met onze standaard

entreprijs aan bij de markt in Gouda, we kijken naar de prijzen bij het theater en in de bioscoop, naar culturele instellingen zoals de Sint-Jan en de andere Zuid-Hollandse stadsmusea. Kinderen tot en met 17 jaar bezoeken het museum gratis, zodat het museum voor gezinnen en families betaalbaar blijft. We verlenen bovendien gratis toegang aan houders van de Rotterdampas, een pas die voor senioren en mensen met een minimuminkomen bijna gratis is. Hieronder zijn niettegenstaande de naam inmiddels ook enkele duizenden Gouwenaars.

- In 2022 was onze reguliere entreprijs €13, maar in lijn met de extreme inflatie verhogen we onze prijs per 1 januari 2023 naar €14,50. We denken dat dit voor nationale cultuurliefhebbers en toeristen in Gouda een acceptabele entreprijs is,

en de prijsverhoging is in lijn met die van vergelijkbare culturele instellingen.

- Tegelijk vinden we het van het grootste belang om voor Gouwenaars prijsbelemmeringen waar mogelijk weg te nemen. Om doelgericht Goudse groepen te bereiken voor wie museumbezoek niet vanzelfsprekend is zetten we speciale acties in. Zo gaan we leerlingen die met hun klas het museum bezoeken kaartjes meegeven waarmee ze met hun ouders of verzorgers nog eens gratis terug kunnen komen. Daarnaast onderzoeken we of we, naar voorbeeld van **Stedelijk Museum Schiedam**, voor stadsgenoten een gereduceerd tarief kunnen voeren – tenslotte leveren zij via de gemeentelijke belastingen al een essentiële bijdrage aan onze exploitatie.

## Plaats

Museum Gouda is gelegen op een sprookjesachtige plek middenin een van de mooiste binnensteden van Nederland. De naastgelegen seizoenskaasmarkt trekt drommen internationale toeristen naar de stad. Met de voorgenomen herbestemming van het iconische Stadhuis ontstaat samen met de Waag en de Sint-Jan een culturele as die zal bijdragen aan het imago van Gouda als culturele hotspot. Openbaar vervoer en parkeermogelijkheden zijn op loopafstand. Ook online heeft Museum Gouda een plek, onze website, die jaarlijks zeker 100.000 keer wordt bezocht door potentiële bezoekers en andere geïnteresseerden.



**“Ik hoop dat alle bezoekers in het museum iets vinden wat hen aangenaam verrast en hen even oplicht uit de waan van de dag, en ik hoop nog vele mooie gesprekken met bezoekers en vrijwilligers te voeren”**

Lonneke van der Kraan, medewerker publieksbegeleiding

In het museum zijn gastvrijheid en een positieve klantbeleving ons belangrijkste visitekaartje, en hier werken we hard aan. Onder enthousiaste aanvoering van **teamleider publieksbegeleiding Marylène Rutten** en **assistent-teamleider publieksbegeleiding Diana Jancsó** verwelkomen en assisteren **medewerkers publieksbegeleiding Lonneke van der Kraan** en **Arno Groenendal** al onze bezoekers, samen met onze vrijwillige gastheren en -vrouwen. We hebben inmiddels een goed online ticketing systeem zodat gasten hun komst vooraf kunnen inplannen en we kunnen voldoen aan verwachtingen, ook in tijden met beperkingen of drukbezochte tentoonstellingen.

Dat het museum is gehuisvest in een prachtig samengesteld gebouw, met onder meer een middeleeuws gasthuis en dito kapel, inclusief een lommerrijke binnenplaats, is een

enorme plus. Het feit dat het museum twee ingangen heeft, aan de Oosthaven en Achter de kerk, maakt oriëntatie voor bezoekers nog wel eens een uitdaging.

- De bewegwijzering voor de grote groepen cultuurliefhebbers die vanaf station of parkeergarage gericht op zoek zijn naar het museum is een aandachtspunt, waarover we in overleg zijn met de gemeente.
- We brengen de hoofdingang van het museum vanaf 2023 naar de Oosthaven, waar ook de winkel een geschikte plek heeft.

## Promotie

Onze promotie richt zich op cultuurliefhebbers, toeristen (uit eigen land en de ons omringende 'groeilanden') en natuurlijk de inwoners van Gouda.

### Gouwenaars

De nationale campagne voor de A-tentoonstellingen heeft voor Gouwenaars nog een bijzonder effect: een recensie in een dagblad of aandacht op televisie genereert trots en wordt vaak gedeeld op social media. Een belangrijke trekker voor meer Goudse bezoekers is ons activiteitenprogramma voor families, dit promoten we dan ook actief in Gouda en omstreken, bijvoorbeeld via lokale media als **Indebuurt**. Een van de belangrijkste manieren om werkelijk iedereen in Gouda te bereiken is ons onderwijsprogramma. Om het onderwijs te bereiken is een persoonlijke benadering van het educatieteam richting de leerkrachten, de scholen en de Brede School ons belangrijkste communicatiemiddel.

- Bij B- en C-tentoonstellingen die in samenwerking met een grote diversiteit aan stadsgenoten tot stand gaan komen,

willen we acties inzetten, zoals gratis familiekaartjes om te zorgen dat mensen ook na de opening vaker terugkomen en hun achterban meenemen.

- We ontwikkelen een brochure en een entreekaartje voor in het welkomstpakket voor alle nieuwe Gouwenaars, van de bewoners van Westergouwe tot vluchtelingen van de Hotelboot.
- Social media wordt steeds belangrijker, zeker ook wanneer we actief de verschillende cultureel diverse gemeenschappen in de stad willen betrekken. Hierbij is de samenwerking met projectpartners zoals Kwadraad en de stadsprogrammeur onmisbaar.
- Maar ook hier draait het uiteindelijk om het aanbod. Een belangrijke stap richting een inclusief museum is een nieuwe meer toegankelijke presentatie van de geschiedenis van de stad, waarin alle Gouwenaars zich kunnen herkennen.



## Toeristen die al in Gouda zijn

Voor de benadering van toeristen trekken we gezamenlijk op met het team Marketing & Communicatie Toerisme van de Gemeente Gouda, de NBTC, de grote touroperators en andere trekkers in de stad, zoals de Sint-Janskerk, de Siroopwafelfabriek, de Cheese Experience en horeca/hotels. Samen kunnen we toeristen uit binnen- en buitenland een complete beleving geven en van toegevoegde waarde zijn. Ook kopen we gezamenlijk met de gemeente en andere partijen in de stad media in (denk aan spreads in bijvoorbeeld Plus Magazine en Eropuit van de ANWB) om Gouda als culturele hotspot op de kaart te zetten.

- In 2022 en 2023 sluiten we ons aan op platforms als **GetYourGuide** (online reisbureau en marktplaats voor gidsen en excursies) en **Tiqets** (online ticketplatform voor musea en attracties) en kijken we naar logische samenwerkingen als het gaat om combitickets.
- Met mogelijke resellers zoals de VVV, hotels en vakantieparken gaan we nieuwe afspraken maken.
- We gaan ook een nieuwe toeristische museumbrochure en poster ontwikkelen, die we op toeristische locaties kunnen verspreiden en die op aantrekkelijke wijze naar het museum verwijst.
- Met speciale evenementen voor de servicemedewerkers in de stad, van buschauffeurs tot kaasverkopers, gaan we werken aan de *word of mouth*.

- We leggen de programmering van onze A-tentoonstellingen verder van tevoren vast, zodat incoming en buitenlandse touroperators hierop beter kunnen inspelen.
- Maar uiteindelijk is Product de belangrijkste marketing-P: om de toerist die al in Gouda is naar het museum te trekken, is een uitbreiding van het 'verhaal van Gouda' nodig, die geschikt en aantrekkelijk is voor toeristen van buiten. Ook bijvoorbeeld een highlight tour voor de internationale toerist met weinig tijd willen we onderdeel maken van het aanbod.

## Cultuurliefhebbers

Om ons te profileren onder deze doelgroep gaat de meeste aandacht qua capaciteit, tijd en budget uit naar de A-tentoonstellingen. Hiermee bouwen we aan onze nationale naamsbekendheid en ons imago van aanbieder van kwaliteitstentoonstellingen. De cultuurliefhebber die ons nu bezoekt komt veelal uit Zuid-Holland, Noord-Holland en Utrecht. We blijven ons inzetten op deze groep, maar streven de komende jaren ook naar (nog) meer bezoekers van buiten de regio.

- We schrijven bij elke grote tentoonstelling een marketing- en communicatieplan met daarin een gedifferentieerde benadering per doelgroep. Zo zijn radio-campagnes afgelopen jaren zeer effectief gebleken, en ook de landelijke dagbladen zijn bij deze doelgroep een factor van betekenis.

- We zetten daarnaast vol in op free publicity, door nauwe contacten te onderhouden met kunst- en cultuur-journalisten, vakmedia, belangrijke ambassadeurs en de lokale pers.

## Ambassadeurschap

Een bijzondere en cruciale doelgroep in marketing opzicht wordt gevormd door onze ambassadeurs, van (oud-)medewerkers, vrijwilligers, vrienden en partners tot onze fanbase op social media (zo'n 14.000 volgers). Zij vergroten de impact van onze marketinginspanningen enorm.

- We gaan onze ambassadeurs komende jaren nog beter informeren (en enthousiasmeren) over onze collectie, tentoonstellingen en activiteiten. We ontwikkelen een plan voor de interne communicatie.
- Hier liggen voor de komende jaren ook mogelijkheden als het gaat om co-creatie en participatie in campagnes.
- We gaan kijken of we tentoonstellingsopeningen breder kunnen inzetten, niet alleen voor een handjevol vips maar voor al onze ambassadeurs en stadsgenoten, waarbij we in samenwerking met de **Amateurkunstmakelaar** bijvoorbeeld ook podium kunnen bieden aan amateur-musici in de stad.

## Metten is weten

Markt – en publieksonderzoek wordt komende jaren een nog belangrijker onderdeel van onze marketing – en communicatiestrategie. We houden al bij iedere A-tentoonstelling een bezoekersenquête om de tevredenheid te meten.

- We professionaliseren ons publieksonderzoek en gaan bijvoorbeeld structureel bijhouden waar mensen vandaan komen.
- In 2023 nemen we in samenwerking met het Team Publieksbegeleiding de *customer journey* onder de loep en optimaliseren we de verschillende contactmomenten in de klantreis, zowel online als offline.
- We onderzoeken de mogelijkheden om onze nationale naamsbekendheid en ons imago te meten.
- Om de gecreëerde mediawaarde meetbaar te maken, gaan we samenwerken met Media Infogroep. Zo kunnen we de effectiviteit van onze online en offline-inspanningen continu monitoren en campagnes evalueren.
- Wanneer we aan de slag gaan met een nieuwe vaste presentatie over de geschiedenis van Gouda, doen we actief marktonderzoek onder de toeristen in de stad en betrekken we inwoners bij een klankbordgroep.



4.

Collectie

## 4.

---

### Collectie

Wij dromen van een museum waar de (kunst)-historische schatten van de stad veilig en verantwoord worden verzorgd en bewaard voor de volgende generaties. Een stadscollectie die de geschiedenis van de stad in de volle breedte reflecteert, van nul tot nu, en een kunstverzameling waarin lacunes uit het verleden worden opgevuld. Een collectie waarvan de betekenis groeit door het toevoegen van verhalen, en die steeds beter zichtbaar is.

---

## 4.1

### Collectie- profiel

Sinds 1874 bewaart en beheert Museum Gouda de collectie van de stad. Inmiddels is de verzameling uitgegroeid tot een rijke stadscollectie van circa 40.000 objecten: van 16de-eeuwse religieuze kunst, oude schuttersstukken en pijpenkoppen tot Gouds plateel en hedendaagse kunst. Daarnaast beheert het museum een collectie Nederlandse Haagse School en de Franse School van Barbizon. De zorg voor onze collectie is in goede handen bij **collectiebeheerder Julia Zwijnenburg**, tevens het geheugen van het museum. Zij zorgt ook voor de borging van de kennis die voortkomt uit het onderzoek dat de conservatoren naar de collectie doen. We hebben binnen de museumcollectie, die nog steeds eigendom is van de Gemeente Gouda, een aantal kerncollecties aangewezen.

#### **Geschiedenis van Gouda**

Een deel van de voorwerpen in het museum maakt het verleden van onze stad tastbaar. Schuttersstukken werpen licht op de organisatie van orde en veiligheid in het 17de-eeuwse Gouda. In de historische chirurgijns-gildekamer en de apotheek is de oorspronkelijke functie van het gebouw zichtbaar: een plek waar eeuwenlang mensen werden verpleegd. De straf- en martelwerktuigen in de kelder bieden een kijkje in de rechtspraak in de stad. Ook de eeuwenlange industriële en ambachtelijke bedrijvigheid zijn in deze collectie terug te vinden in onder meer rijke verzameling Goudse kleipijpen en grof gebruiks-aardewerk.

#### **Religie in Gouda**

Het thema religie speelt een belangrijke rol in de collectie van Museum Gouda. Monumentale 16de-eeuwse altaarstukken vormen samen met de Goudse Glazen in de Sint -Janskerk en de bewaarde ontwerp-tekeningen (cartons) uniek Nederlands erfgoed. De 17de-eeuwse altaarstukken en religieuze voorwerpen uit huiskerken – kerken verscholen achter de gevels van woonhuizen – vertellen het verhaal van de katholieke Gouwenaars na de reformatie. Daarnaast heeft het museum een collectie protestants, katholiek en joods zilver in beheer.

#### **Schuttersgilde**

De collectie van Museum Gouda bevat maar liefst zeven schuttersstukken; monumentale groepsportretten van 16de- en 17de-eeuwse burgerwachten. Het vroegste schuttersstuk

dateert uit 1599 en is van de hand van de Goudse Cornelis Ketel. Het laatste is een topstuk van de Amsterdamse schilder Ferdinand Bol uit 1653. Het 18de-eeuwse kamerscherm van Simon Klapmuts biedt bovendien een historisch kijkje in het Goudse schuttersleven – het toont de schuttersstukken in hun oorspronkelijke setting. Ook de hoekkast, drinkglazen en wapens die op het kamerscherm te zien zijn, bevinden zich in de museumcollectie.

#### **Gouds Plateel**

In de eerste helft van de 20ste eeuw kende Gouda een bloeiende plateelindustrie. Het museum beheert met name sier- en gebruiks-aardewerk van Plateelfabriek Zuid-Holland, die van 1898 tot 1965 in Gouda actief was. Ook aardewerk van de Goudse firma's Goedewaagen, Zenith, Ivora, Regina



**“Ik wil zoveel mogelijk kennis over de collectie uit de hoofden van de experts halen en in de database stoppen voor toekomstig gebruik.”**

collectiebeheerder Julia Zwijnenburg

en Flora behoort hiertoe. Daarnaast bestaat de collectie uit plateel van kleinere fabrieken en niet-Goudse plateel dat aan Gouda gerelateerd is, zoals Plateelbakkerij Schoonhoven. Om het verhaal compleet te maken heeft het museum ook ontwerptekeningen, modellenboeken en foto's van Goudse fabrieken.

### School van Barbizon & Haagse School

In 1963 schonk Paul Arntzenius zijn verzameling met 19de- en vroeg 20ste-eeuwse kunst aan Museum Gouda. De 140 schilderijen en tekeningen van de Franse School van Barbizon en de Nederlandse Haagse School vormen echte publiekslievelingen. De verzameling is door de jaren heen verder uitgebreid met werken uit dezelfde stromingen.

### Gouda in beeld

Prenten, tekeningen, schilderijen en foto's brengen het verleden en heden van de stad in beeld. Van de gedetailleerde 17de-eeuwse stadskaat van Joan Blaeu tot een foto van het voormalige asfaltfabrieksterrein GOUDasfalt door Hans Wilschut uit 2017.

### Moderne & hedendaagse kunst

Met de aanstelling van voormalig directeur Josine de Bruyn Kops in 1976 begon het museum actief hedendaagse kunst van kunstenaars uit Gouda en de regio te verzamelen. De collectie omvat schilderkunst, werk op papier, beeldhouwkunst, keramiek en videokunst, merendeel afkomstig van vrouwelijke kunstenaars.

- Komende jaren gaan we meer onderzoek doen naar de museumverzameling, bijvoorbeeld naar de schuttersstukken, en de bestaande kennis over de collectie verzamelen en beter vastleggen voor de toekomst.

De collectie van de stad Gouda omvat nu zo'n 40.000 voorwerpen. Ongeveer 5% van de voorwerpen is permanent te zien, 20% wordt bewaard in de twee voor publiek toegankelijke depots, de overige 75% bevindt zich in diverse gesloten depots, verspreid over de zolders en kelders van het museumgebouw.

### Omvang collectie van de stad Gouda



## 4.2

### Verzamel- beleid

De collectie van de stad Gouda die het museum sinds de oprichting in 1874 beheert, groeit nog steeds door middel van aankopen, schenkingen, het verkrijgen van langdurige bruiklenen *van* derden en het beëindigen van langdurige bruiklenen *aan* derden. Tegelijkertijd is er ook een afnemende beweging. De collectie wordt kleiner door het afstoten (overdragen in eigendom) aan anderen, het verlenen van langdurige bruiklenen *aan* derden en het beëindigen van langdurige bruiklenen *van* derden.

Aanwinsten, in welke vorm dan ook, worden getoetst aan het collectieprofiel door een aanwinstencommissie bestaande uit de directeur, de conservatoren en de collectiebeheerder. De afgelopen jaren hanteerde het museum een passief verzamelbeleid,

mede door een beperkt aankoopbudget en schaarse depotruimte. Er is verzameld wat er aangeboden werd of wat de conservatoren op de markt tegenkwamen. Wanneer dit betaalbare objecten waren die iets met de geschiedenis van Gouda te maken hadden of die de collectie van het museum verrijkten, werden ze, vaak met hulp van sponsors zoals de Museumvrienden, aan de collectie toegevoegd.

Tegelijk is er een wens en noodzaak om de museumcollectie behapbaarder te maken. Eventuele ontzaming gebeurt vanzelfsprekend volgens de strenge en heldere richtlijnen van de LAMO, en is een arbeidsintensieve aangelegenheid. Het museum heeft in het afgelopen decennium in het Speelgoedmuseum in Deventer bijvoorbeeld

een geschikter onderkomen gevonden voor een groot deel van de omvangrijke collectie speelgoed.

- Het huidige Collectieplan, waarin ook de kaders voor het verzamel- en ontzamelbeleid worden bepaald, dateert nog uit 2008. Komend jaar werken we aan een update van dit plan, waarbij onder meer de Ethische Code voor Musea en de richtlijn Museale verwervingen vanaf 1933 vanzelfsprekende kaders vormen.
- Komende jaren zullen we in ons verzamelbeleid wat actiever worden. De kaders en de verzamelcriteria gaan we schetsen in het nieuwe Collectieplan, waarbij we lacunes in de verschillende deelcollecties benoemen. Schenkingen blijven van groot belang en verder is er de Reserve

Collectie voor bijzondere aankopen, waarbij we altijd zullen zoeken naar aanvullende fondsen. Zo zijn we bijvoorbeeld op zoek naar een 17de-eeuws genrestuk of stillevens met een Goudse kleipijp en naar werk van Goudse meesters als Aert van de Neer of Cornelis Ketel.

- De geschiedenis is bovendien geen vaststaand gegeven. We vinden het belangrijk dat we een inclusief en gelaagd verhaal van Gouda kunnen vertellen. We willen dat iedere Gouwenaar een stukje van diens geschiedenis terug kan vinden in het museum en de collectie. Daarom vullen we de kerncollecties aan met migratiegeschiedenis, niet-christelijke religieuze historie in Gouda en belangrijke eigentijdse ontwikkelingen en gebeurtenissen – de geschiedenis van de toekomst.

- Binnen de kunstcollectie vullen we de verzameling School van Barbizon en Haagse School waar mogelijk aan met vrouwelijke kunstenaars. In lijn met het museumbeleid van Josine de Bruyn Kops is het ons doel om een completer beeld van de kunstgeschiedenis te geven.
- Hedendaagse kunst geven we de rol die haar goed past: mensen aan het denken zetten. Dit doen we door met regelmaat gericht opdrachten te verstrekken, waarbij we een kunstenaar vragen om te reflecteren op onze museumcollectie of op actuele vraagstukken die in Gouda spelen.
- In het collectieplan zullen we ook de kaders voor ontzaming helder formuleren, het ligt voor de hand om eerst te kijken naar voorwerpen die veel plek innemen, zoals kasten, en die geen Goudse herkomst hebben.



## 4.3

### Beheer



**“Ik wens een museumgebouw dat minder energie verbruikt, en waar de verzameling van de stad veilig kan worden bewaard.”**

technisch beheerder Hans Grootendorst

Statutair luidt de doelstelling van de Stichting Museum Gouda: ‘Het in stand houden, beheren en wetenschappelijk bewerken van de gemeentelijke collecties van het museum’. Het is een van onze belangrijkste taken om de collectie van de stad door te geven aan volgende generaties Gouwenaaars.

### Bewaren

Het beheren van de collectie van de stad gaat niet vanzelf. We bewaren circa 40.000 fysieke objecten, en dat is een complexe opdracht. Daarbij gaat het allereerst om passieve conservering. We proberen, in de monumentale en soms middeleeuwse gebouwen die we huren van de gemeente, zorg te dragen voor gunstige bewaaromstandigheden en de collectie zo goed mogelijk te conserveren. Het museumklimaat is hierbij een essentiële factor, in de tentoonstellingszalen, maar zeker ook in alle depot-

ruimtes. Hierbij spelen de temperatuur en de luchtvochtigheid in de verschillende zalen een rol, en vooral ook de schommelingen hierin. Ook licht is een vijand van de collectie. Met name tekeningen en textiel zijn kwetsbaar, om deze voorwerpen voor te veel schade te behoeden mogen zij niet blootgesteld worden aan meer dan 50 lux, de meeteenheid voor lichtsterkte. Ter vergelijking, op een zonnige dag is er in een willekeurige woonkamer sprake van wel 30.000 lux. Een ander belangrijk facet van deze passieve conservering is een zorgvuldige schoonmaak en ongediertebestrijding. Daarnaast houden we ons bezig met actieve conservering, in de vorm van het behoeden voor verder materieel verval van een kwetsbaar object, en het restaureren van beschadigde voorwerpen.

Voor de conservering van de collectie van de stad zijn de omstandigheden in Museum Gouda helaas op zijn zachtst gezegd niet optimaal. Om lichtschade tegen te gaan zijn

alle ramen voorzien van UV-werende folie, aangevuld met rolgordijnen. Het klimaat is daarentegen een belangrijk voortdurend zorgpunt, ook met de in 2017 vernieuwde luchtbehandelingsinstallaties. De zolders en kelders die als deeldepots dienen, voldoen niet qua klimaatomstandigheden. Op de zolder van het Gasthuis wordt het in de zomer wel 37 graden, terwijl de temperatuur in de winter regelmatig onder de 10 graden zakt. De depots zijn bovendien overvol, met name voor schilderijen is veel te weinig plek. Het open depot in de grote Gasthuissaal dat in 2013 de oplossing leek voor tal van depotproblemen, blijkt helaas niet goed te functioneren als depot. De schilderijen en ook een deel van de voorwerpen in de kasten krijgen geen bescherming tegen stof en bevinden zich altijd in het licht. De paden zijn bovendien zo smal dat er risico is op schade. Ook de theorie van een publiekstoegankelijk depot blijkt in de praktijk anders uit te pakken (tenzij je misschien een state of the art open

museumdepot bouwt zoals Boijmans). Veel schilderijen zijn alsnog net niet goed te zien en er is geen ruimte om verhalen te vertellen. Kasten vol voorwerpen zonder rode lijn of duiding stompden bezoekers eerder af dan dat ze erfgoed tot leven wekken.

- We gaan komende jaren, in lijn met de ambities van de Gemeente Gouda op het gebied van duurzaamheid van monumentale gemeentelijke gebouwen, onderzoeken hoe we het klimaat in de museumgebouwen kunnen verbeteren, en kunnen zorgen voor verantwoorde depotomstandigheden die het mogelijk maken om de collectie duurzaam door te geven.
- Het structurele onderhoud van de collectie is een aandachtspunt, zo willen we planmatig achterkantbescherming aanbrengen bij schilderijen waar dat nodig is en ook de schoonmaakwerkzaamheden planmatiger inzetten.

## 4.4

### Ontsluiting: registratie & digitalisering

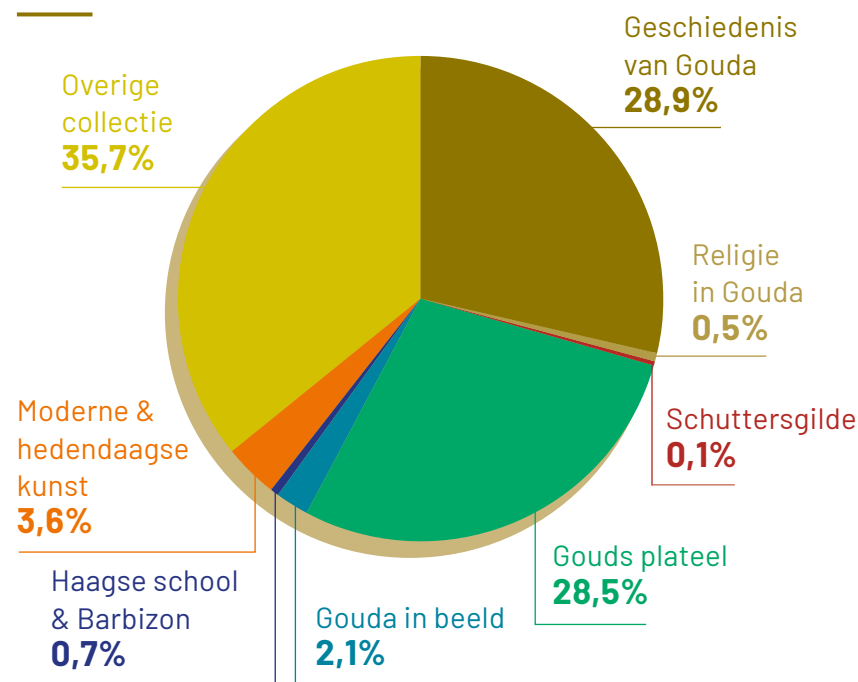
Met het creëren van de juiste omstandigheden om de historische voorwerpen en kunstwerken van de stad te bewaren, zijn we er nog niet. Een niet te onderschatten taak voor onze collectiebeheerder is de registratie van al die 40.000 objecten. Hierbij moet je bedenken dat een object uit meerdere onderdelen kan bestaan die allen afzonderlijk worden geregistreerd: daardoor is het aantal registratie-eenheden (computerrecords) hoger dan het aantal voorwerpen. In de collectie-database van het museum staan op dit moment 45.000 records. Deze informatie zorgt niet alleen voor een overzicht van wat de stad bezit (basisregistratie) en waar alles te vinden is (standplaatsregistratie), de inhoudelijke informatie geeft ook betekenis aan de voorwerpen.

De collectie is op dit moment als volgt verdeeld over de verschillende deelcollecties:

- Geschiedenis van Gouda:  
13.053 voorwerpen, van kleipijpen en martelwerktuigen tot voorwerpen van de gilden
- Religie in Gouda:  
204 voorwerpen, waaronder altaarstukken, religieus 'vaatwerk' en liturgische gewaden
- Schuttersgilde:  
64 schilderijen en historische voorwerpen van de gildes
- Gouds plateel:  
12.878 vazen, schalen, tegels en serviesonderdelen
- Gouda in beeld:  
953 prenten, tekeningen, schilderijen en foto's
- Haagse School en Barbizon:  
312 schilderijen en tekeningen
- Moderne & hedendaagse kunst:  
1608 schilderijen, tekeningen, foto's en sculpturen

Eenderde van alle voorwerpen in onze collectiedatabase is nog niet toegewezen aan een specifieke deelcollectie, omdat bijvoorbeeld van een chirurgijnsinstrument nog niet is uitgezocht of het van belang was in de geschiedenis van Gouda, of simpelweg omdat de wijziging nog niet is verwerkt – dit is tenslotte allemaal handwerk.

### Verdeling collectie van de stad Gouda



Alleen al het bijhouden van de database, het verbeteren van fouten en het aanvullen van informatie is eigenlijk een dagtaak. Hoe beter de registratie, hoe beter de terugvindbaarheid van de collectie en daarmee het gebruik en de ontsluiting.

We willen onze collecties delen, met de Gouwenaars en met de wereld. De eerste stap daarin is het ontsluiten van de informatie die we over de objecten verzamelen. De collectiedatabase, die in eerste instantie alleen voor intern gebruik was, is sinds 2020 online toegankelijk voor het publiek. De publieke ontsluiting maakt dat aan de enorme database andere eisen worden gesteld, anders zijn die 40.000 voorwerpen voor het publiek ontraceerbaar. Tweederde van de voorwerpen in de collectiedatabase is inmiddels voorzien van een of meerdere inhoudelijke trefwoorden, en is daarmee reëlijk ontsloten. Vindbaarheid bevordert de zichtbaarheid, en daarmee ook het gebruik van de collectie. Door onszelf, maar ook door collegamusea, onderwijs en geïnteresseerde particulieren.

Door het toevoegen van informatie vergroten we ook de betekenis van de voorwerpen komende jaren. Een op de vijf voorwerpen is inmiddels digitaal voorzien van een afbeelding, en ook bevatten de bestanden steeds meer documentatie en uitgebreide beschrijvingen. Stap voor stap ontsluiten we zo de collectie, maar gezien de enorme aantallen is dit een proces van de lange adem.

- We hopen komende jaren in ieder geval de achterstanden in standplaatsregistratie, die ontstonden door interne en externe verhuizingen (zoals de sluiting van de Moriaan en het externe depot in Nieuw-Vennep) iets in te lopen.
- Komende jaren gaan we het aantal trefwoorden verdubbelen naar 800, deze meer fijnmazige structuur maakt de collectie aanzienlijk beter vindbaar.
- Van de zeven kerncollecties is nu gemiddeld 45% voorzien van een afbeelding, dit percentage gaan we laten stijgen naar 50%. Dit pakken we zo efficiënt mogelijk aan. Zo voegen we bij iedere nieuwe tentoonstelling en iedere nieuwe publicatie de verkregen informatie en afbeeldingen toe aan de collectiedatabase. Niet alleen borgen we op deze manier de verkregen informatie, en blijft deze niet alleen in de hoofden van de conservatoren en andere onderzoekers, het betekent ook dat we beginnen bij de voorwerpen die voor de grootste groep mensen interessant is.
- Het Adlib softwarepakket dat voor de collectiedatabase wordt gebruikt is inmiddels ruim dertig jaar oud en verdwijnt in 2024 van het toneel. In 2023 stappen we daarom over op het vervangende Axiell Collections, dat bovendien verbeterde functionaliteiten kent. Gezien de cruciale informatie wordt dit volgend jaar voor onze collectiebeheerder een omvangrijk project, waarbij vooral maatwerk vooraf en controles achteraf veel tijd in beslag nemen.

## 4.5

### Collectie- mobiliteit

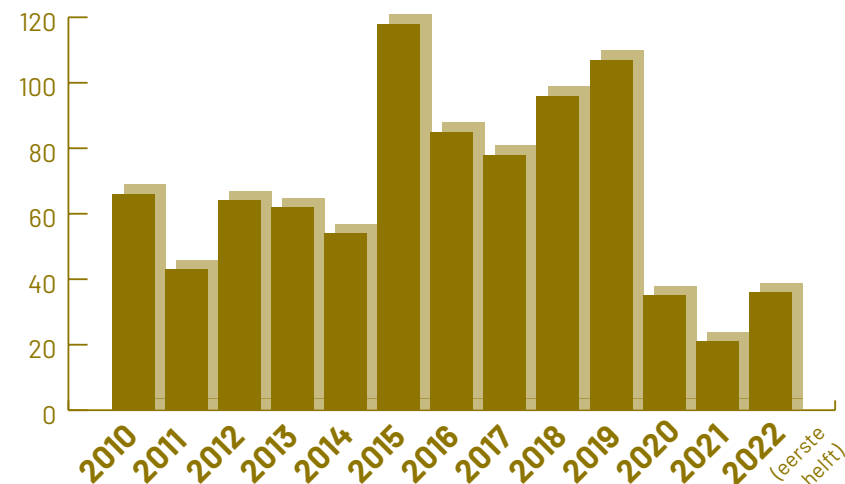
Museum Gouda heeft een ruimhartig bruikleenbeleid, in lijn met de uitgangspunten van Slimmer lenen van de **Nederlandse Museumvereniging**. Actief bruikleenverkeer vergroot de zichtbaarheid van de collectie van de stad, en dat juichen we toe. We lenen regelmatig voorwerpen uit Gouda uit aan andere musea voor tentoonstellingen. We streven een gemiddelde van 75 voorwerpen per jaar na, al zijn we hierin afhankelijk van de externe vraag, dat laten de coronajaren goed zien. We hopen dat deze dynamiek zich komende jaren weer herstelt.

Er is ook sprake van langdurige bruiklenen, zowel naar andere musea, als van andere instellingen aan Museum Gouda. Van het regentenportret dat in 2022 na restauratie weer op zijn oorspronkelijke plek hangt in het Weeshuis voor de komende decennia,

tot een schilderij van een 17de-eeuws doktersbezoek van Jan Steen uit de collectie van de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed dat al sinds 1993 de Chirurgijns-kamer opluistert.

- Een van de doelstellingen de komende jaren is om de lijst met langdurige bruiklenen up to date te houden en waar nodig de bruikleenovereenkomsten te vernieuwen.

### Bruiklenen aan derden





5.

# Bedrijfs- voering

Zicht op het museum vanaf Achter de Kerk

## 5.

---

### Bedrijfs- voering

Wij dromen van een gezond en toekomstbestendig museumbedrijf, met stijgende inkomsten uit fondsen, sponsoring, entree, activiteiten, winkel en verhuur om onze maatschappelijke ambities te kunnen waarmaken. Van een museumorganisatie die de samenstelling van onze stad weerspiegelt, die compact is maar professioneel, waar mensen hard werken en veel lachen, en loon naar werk krijgen, en met aandacht voor onze onmisbare vrijwilligers. Van een duurzaam en toegankelijk museumgebouw waarin onze dromen werkelijkheid kunnen worden.

---

## 5.1

# Begroting

Museum Gouda is anno 2022 een financieel gezond museum. Dankzij de steun vanuit de Gemeente Gouda en het Rijk zijn de liquiditeit en solvabiliteit ondanks de coronacrisis op orde. Het museum is echter ook kwetsbaar. Er was de afgelopen jaren sprake van een verborgen personeelstekort, waarbij medewerkers structureel onbetaald overwerkten om het museum draaiende te houden. In 2022 stonden we voor de keuze om medewerkers de uren uit te betalen die nodig zijn om hun taak te vervullen, of minder taken te verwachten: minder scholen ontvangen, minder marketinginspanningen verrichten, minder participatieve projecten organiseren. Om deze neerwaartse spiraal te voorkomen, is met onze belangrijkste financier en opdrachtgever, de **Gemeente Gouda**, een constructieve dialoog gestart.

Een realistisch overzicht met verschillende scenario's schetste de balans tussen financiering en dienstverlening. Met een verhoging van de gemeentelijke subsidie vanaf 2023 heeft de gemeente ervoor gekozen om onze betekenis voor de stad Gouda te behouden. Komende jaren hopen we zoals beschreven in dit plan deze impact zelfs nog te vergroten, zeker wanneer we samen met de gemeente we samen met de gemeente de toegankelijkheid en de duurzaamheid van onze gebouwen en de collectieomstandigheden kunnen verbeteren.

## Risico's

Een toekomstbestendig Museum Gouda heeft niet alleen budget voor de structurele huisvestingslasten, bedrijfskosten en per-

soneelslasten, voortkomend uit de maatschappelijke taak om de collectie van de stad te beheren, maar ook een basisbudget voor de publieksprogrammering. Dit startkapitaal kunnen wij vervolgens met lokale en nationale fondsen vermeerderen, daarmee organiseren we tentoonstellingen en activiteiten die bezoekers op de been brengen, die vervolgens inkomsten genereren die we weer in het programma kunnen steken. Zo groeit onze impact voor de stad.

De realiteit is echter anders. De gemeentelijke subsidie voor onze maatschappelijke opdracht dekt de bovengenoemde structurele kosten (waaronder de huur van het museumgebouw van de gemeente) niet helemaal. Onze eigen inkomsten dekken het resterende stuk, en vormen de basis voor ons bescheiden programmabudget. Dit is

een precair evenwicht, waarbij onze publiekstaak allerm minst geborgd is. Een potentieel doemscenario ligt in deze crisistijden dan ook op de loer.

De sterke inflatie en exponentieel stijgende energieprijzen zorgen voor enorme extra kosten, terwijl de bezoekersaantallen post-corona nog niet op het oude peil zijn. De enige manier om zulke tegenvallers op te vangen, is bezuinigen op het publieksprogramma - de enige flexibele post in de begroting. Ons eigen budget voor tentoonstellingen bedraagt in 2023 echter slechts 2 ton, en dat is nauwelijks genoeg om de voorziene extra lasten op te vangen. En ook wanneer een bezuiniging op ons bescheiden programmabudget wel zoden aan de dijk zou zetten, is het uiterst onverstandig. Budget dat er niet is kun je namelijk

niet vermeederen met fondsen – die vereisen een eigen bijdrage van minimaal 50%.

Dan kunnen we minder tentoonstellingen maken, zodat we minder bezoekers trekken, waarmee dus ook de entree- en winkelinkomsten dalen. Bovendien wordt de kans op incidentele zakelijke sponsoring verkleind. Zo wordt het startkapitaal voor tentoonstellingen nog kleiner. Bezuinigen op de programmering werkt dus als een negatieve spiraal. Andersom levert iedere euro die extra in de programmering gestoken wordt een exponentiële stijging van de eigen inkomsten op, én van de inkomsten buiten de museummuren.

## Sluitende exploitatie

De gemeente heeft zich de afgelopen een betrokken en betrouwbaar partner van het museum getoond en ook nu is er bereidheid om middels een noodfonds bij te dragen aan de onvoorziene extra lasten voor maatschappelijke instellingen als de onze. We gaan in het voorliggende plan dan ook uit van een positief scenario, waarin we de impuls vanuit de nieuwe Cultuurnota zinvol kunnen inzetten voor Fair Practice, ons bescheiden programmabudget overeind houden en onze ambities voor het museum en voor de stad kunnen blijven waarmaken. Ons programma heeft een direct economisch rendement in de stad van zeker € 1-1,5 miljoen en we vervullen onze maatschappelijke rol bij het vergroten van de

veerkracht en verbinding bij Gouwenars, van jong tot oud.

## Beheersing

Met de basissubsidie van de Gemeente Gouda kunnen we de huisvestingslasten en het grootste deel van de personeelslasten dragen. Voor onze activiteiten en om de organisatie verder te kunnen draaien, werven wij eigen middelen. Tegenvallers zoals ziekte vangen we op vanuit de algemene reserve, maar deze is niet groot. We gaan in de begroting uit van de beoogde 40.000 bezoekers per jaar, die entreegelden en opbrengsten voor activiteiten en winkelverkoop opleveren, en daarmee een klein startkapitaal voor de programmering. Deze eigen bijdrage kunnen we vermeederen met geld uit fondsen en van onze particuliere en zakelijke partners. De risico's bij de fondsenwerving voor tentoonstellingen dragen we ook vanuit de bescheiden reserves van het museum.

- De gewenste hoogte van de algemene reserve brengen we komend jaar onderbouwd in kaart, vergezeld van een plan.
- Ook de bestemmingsreserve tentoonstellingen willen we komende jaren uitbouwen.
- We gaan komende jaren verder vooruitplannen en begroten, met heldere projectbegrotingen en een meer integrale benadering van de exploitatie. Ook gaan we beter sturen op kosten en budget-

beheer, en de bedrijfsvoering in zijn algemeenheid professionaliseren, onder leiding van ons ondernemende nieuwe hoofd bedrijfsvoering **Merel IJsbrandy** en een efficiënte nieuwe **assistent controller** in dienst van het museum.

## 5.2

### Ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap is essentieel voor het museale bedrijf. De eigen inkomsten dragen bij aan de totale exploitatie en daarmee aan de realisatie van onze kerntaak: onvergetelijke tentoonstellingen maken en activiteiten organiseren. Het aantrekkelijke Museumcafé en onze interessante museumwinkel zijn onderdeel van de totale bezoekersbeleving en maken deze daarmee compleet en aantrekkelijker. Zakelijk eigenaarschap inspireert tot samenwerkingen en partnerschappen binnen het eco-systeem van onze stad, met alle versterkende positieve effecten van dien. Onder ondernemerschap verstaan wij tot slot een scherpe en commerciële blik in de algemene bedrijfsvoering en fondsenwerving. Het afgelopen decennium varieerde het eigen inkomstenpercentage gerealiseerd door fondsen, sponsoring, entree, café,

museumwinkel en verhuur tussen 12% in 2013 en 25% in topjaar 2018, gemiddeld was dit percentage 17%. We streven de komende 5 jaar naar een structureel eigen inkomstenpercentage van 20%. Dit doen we door meer bezoekers te trekken en daarmee verwante inkomsten te verhogen, door effectievere fondsenwerving, door de winkel te optimaliseren en door meer partners te werven. We werken bovendien aan de duurzaamheid van onze bedrijfsvoering.

### Economische impact

Hoewel bezoekersinkomsten een belangrijk onderdeel van de exploitatie vormen, voltrekt het belangrijkste economische effect van museumbezoek zich niet binnen maar

buiten de museummuren. De tentoonstelling Kaarslicht in 2021/2022 is een goed voorbeeld: van de tentoonstellingsbezoekers van buiten Gouda, was voor 89% Kaarslicht dé aanleiding om een bezoek aan de stad te brengen. Zo trok de tentoonstelling meer dan 16.000 mensen extra naar Gouda, waarvan driekwart het museumbezoek combineerde met horeca en winkelen. Samen gaven deze bezoekers in de stad naar eigen zeggen meer dan € 650.000 uit, in een tijd dat de lokale middenstand dit goed kon gebruiken. Bij 40.000 bezoekers per jaar genereren we als museum naar verwachting dan ook minimaal € 1-1,5 miljoen extra omzet in de stad.

### Entree

Entreegelden bestaan uit de verkoop van losse kaartjes, overeenkomsten met belangrijke partners als de **Museumvereniging**, **VriendenLoterij** en de **Rotterdampas**, rondleidingen en toegang tot ons uitgebreide educatieve programma zoals bijvoorbeeld het geliefde Huis van Sinterklaas. De toegangsprijzen worden jaarlijks geëvalueerd en indien gerechtvaardigd verhoogd (zie ook paragraaf 3.8 Marketingstrategie). Omdat veel van onze bezoekers (van gratis toegang voor kinderen en houders van de Museumkaart of Rotterdampas tot Gouwenars die op onze acties afkomen) een aangepaste prijs betalen rekenen we met gemiddelde inkomsten per bezoeker die circa 40% van de reguliere toegangsprijs bedragen.

- Het proces en prijsbeleid voor groepsbezoeken en bijzondere aanvragen wordt gestandaardiseerd zodat verzoeken snel en eenvoudig beantwoord kunnen worden.
- In 2022 zijn creditcardbetalingen mogelijk gemaakt om met name buitenlandse toeristen tegemoet te komen. Hoewel we daarmee uiteraard een plus in entreegelden verwachten, voeren we in 2023 een kosten/baten-analyse uit om te besluiten of we deze faciliteit aanhouden.
- Een uitbreiding van samenwerkingen met resellers zoals recentelijk het internationale GetYourGuide zal nadrukkelijk worden opgezocht.
- In de begroting gaan we uit van een tweejaarlijkse entreprijsverhoging.
- We willen in 2023 de overstap maken naar een bank met een duurzaam investeringsbeleid.

## Horeca

Het Museumcafé Gouda wordt gerund door **Van Gastel horeca exploitatie** en is naast een geliefde plek voor museumbezoekers ook populair voor feesten en partijen. Museum Gouda verhuurt de ruimte middels een gebruikersovereenkomst voor een periode van 5 jaar, de huidige overeenkomst loopt af eind 2025. Als huisgenoten werken we zo nauw samen aan welzijn van klant en pand. Voor het museum is het café op dit moment geen financiële melkkoe, maar wel een hooggewaardeerde service aan de museumbezoekers.

## Winkel

Net als het café wordt ook onze museumwinkel graag bezocht. De winkel wordt bezet door vrijwilligers, die verantwoordelijk zijn voor beheer en de verkoop. Het assortiment heeft altijd een relatie met de vaste collectie van het museum, een tentoonstelling of de stad Gouda en wordt aangevuld met een beperkt aantal cadeauartikelen, bij voorkeur via lokale inkoopkanalen. Er wordt bij de inkoop zo weinig mogelijk risico gelopen, we verkopen veel artikelen die langdurig in het assortiment passen en zorgen anders voor een recht van retour of kopen in op consignatiebasis. De winkel kent op dit moment geen aanzienlijk verdienmodel en we bekijken de potentie voor optimalisatie.

- De afgelopen jaren heeft de winkel door de verschillende bezoekersstromen (ook vanwege corona) een aantal wisselende locaties in het museum gehad. We streven ernaar vanaf 2023 weer een goede vaste locatie in te richten. Het vloeroppervlak zal dan het eventuele groeimodel mede bepalen. Daarnaast zal marktonderzoek bij andere musea en onze eigen bezoekers ons waardevolle data verschaffen over de mogelijke kansen en de juiste afstemming tussen bezoekerswensen en de collectie. In de begroting houden we rekening met een behoudende jaarlijkse groei van 5%.

## Verhuur

Verschillende ruimtes binnen Museum Gouda zijn beschikbaar voor verhuur aan derden, zowel voor zakelijke partijen als particulieren. Naast de extra inkomsten die verhuur genereert, fungeert het gebouw als visitekaartje en PR-middel voor het museum en kunnen we zo onze functie als museum van de stad vormgeven. Bovendien creëren we ambassadeurs voor het museum. De verhuur staat echter op gespannen voet met de capaciteit van ons kleine team, de ruimte voor het publieksprogramma en de veiligheid van de collectie. We gaan op zoek naar de balans die het duurzaamste rendement oplevert.

## Partners

Steun van particulieren en bedrijven is voor ons museum onmisbaar om onze ambities te realiseren, zo liet de verwerving van het gezicht op de Sint-Jan van Cornelis Springer en steun van verschillende private Goudse partijen onmogelijk hadden kunnen aankopen voor de stad. Particulieren kunnen zich aansluiten bij de **Vereniging van Goudse Museumvrienden**, die inmiddels zo'n 400 leden kent, of lid worden van de Crabeth Club en de Crabeth Club Goud. Bedrijven kunnen zich verbinden aan het **Gouds Catharina Gilde**, dat roemruchte leden kent en jaarlijks samenkomt bij een zomerborrel

en het illustere Gildediner. Bedrijven die meer willen bijdragen aan het museum kunnen zakelijk partner van het museum worden. Als dank voor al onze particuliere en zakelijke sponsors organiseren wij inspirerende bijeenkomsten, zoals meet & greets met kunstenaars, verdiepende lezingen, exclusieve rondleidingen door onze conservatoren, netwerkborrels of diners op zaal. Zorgvuldig relatiemanagement is de belangrijkste voorwaarde voor succes, daarom zijn wij op zoek naar een doortastende en stralende Goudse **relatiemanager**.

- Betrokken bewoners, onze harde kern van Goudse bezoekers, willen we graag verleiden tot herhaalbezoek, en uiteindelijk tot een vriendschap, en wie weet zelfs partnerschap. Hiervoor gaan we een plan maken.
- We gaan bijdragen van partners koppelen aan concrete doelstellingen, de communicatie verbeteren en daarmee het partnerschap aantrekkelijker maken.
- We willen het aantal leden in eerste instantie (gezien de crisistijden) consolideren, en uiteindelijk uitbreiden. We begroten op een jaarlijkse toename van de sponsorgelden van gemiddeld ruim 6%.

Naast deze belangrijke particuliere en zakelijke steunpilaren, zoekt Museum Gouda ook volop naar samenwerking met partners in stad, regio en zelfs (inter)nationaal. Om meer mogelijk te maken, kosten te delen,

of ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. De samenwerking met de andere C's van de C4, de Bibliotheek Gouda, Cultuurhuis de Garensponnerij en de Goudse Schouwburg, is hecht en ook met andere organisaties in de stad is veelvuldig contact, van **Samenwerkende Binnenstadondernemers Gouda** tot **GoudApot**. We zijn lid van de **Nederlandse Museumvereniging**, directeur Femke Haijtema zit in het Nederlandse bestuur van **ICOM** (de internationale museumvereniging) en heeft de Zuid-Hollandse stadsmusea verenigd onder de vlag **Club Victorine** (naar Victorine Hefting, de eerste vrouwelijke museumdirecteur van Zuid-Holland - en van Nederland). We zijn trotse deelnemers aan het samenwerkingsverband **M6**. Samen met het **Westfries Museum** in Hoorn, het **Stedelijk Museum Zutphen**, het **Limburgs Museum** in Venlo, **Het Hannemahuis** in Harlingen en het **Markiezenhof** in Bergen op Zoom laten we nog tot 2024 tentoonstellingen uit de collectie van het Rijksmuseum door heel Nederland reizen, en dat in 2023 eenmalig wordt uitgebreid naar M12. En we proberen op onze beurt weer onze regionale collega's van dienst te zijn, zo verlenen we desgevraagd graag advies aan **Streekmuseum Reeuwijk**.

- Komend jaar onderzoeken we binnen de C4 de mogelijke voordelen van een vorm van shared services, waarbij we de krachten bundelen om van meer generieke kleine parttimefuncties een gezamenlijke volwaardige positie

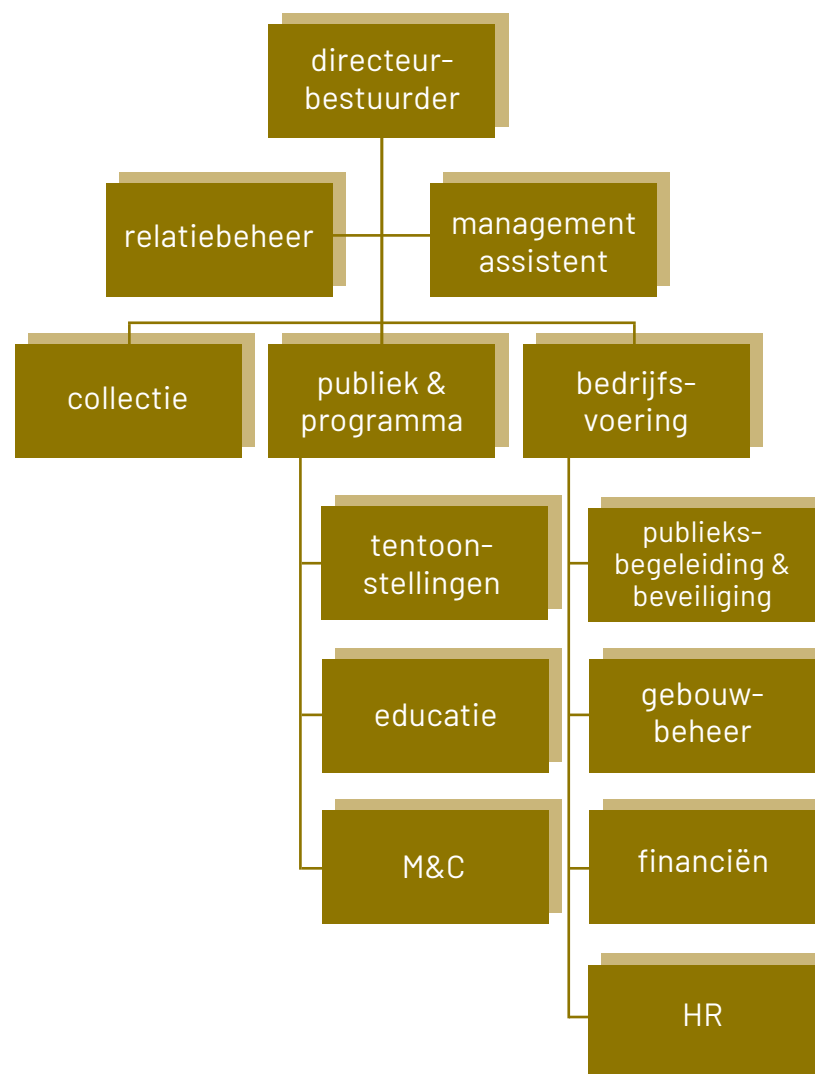
te maken, of om slim gebruik te maken van de verschillende piekmomenten en rustigere periodes bij onze organisaties.

## 5.3

### Organisatie & personeelsbeleid

Het team van Museum Gouda bestaat, van medewerkers publieksbegeleiding tot directeur, slechts 12 fte, met de onmisbare ondersteuning van ongeveer 80 enthousiaste en ervaren vrijwilligers en regelmatig bijschakelen van de tijd en expertise van freelancers. In het reilen en zeilen van de organisatie is onze managementassistent een sleutelfiguur, **Saskia Bunnik** vervult deze rol van duizendpoot vanaf 2023.

Het organogram van onze organisatie ziet er als volgt uit:



Dit organogram zou de indruk kunnen wekken dat er bij Museum Gouda sprake is van afdelingen, teams en allerlei hiërarchische lagen, maar schijn bedriegt. De meeste posities in ons team zijn parttime eenmansfuncties. Dit kleine team heeft de afgelopen jaren wonderen verricht, maar dat is voor een deel roofofbouw geweest. Er zijn veel kleine contracten en een aanzienlijk deel van deze collega's draaide structureel, week na week, twintig tot zelfs vijftig procent meer uren dan ze betaald krijgen.

Museum Gouda onderschrijft de Fair Practice Code, met fair pay voor kunstenaars en zelfstandigen, maar zeker ook als werkgever willen we deze code naleven. Dankzij de aandacht voor Fair Practice in de nieuwe Cultuurnota, en de bijbehorende verhoging van onze structurele subsidie, kunnen we hier de komende beleidsperiode inderdaad op inzetten.

- We hebben goed in kaart welke functies meer uren behoeven en we groeien in 2023 van 12 naar 14,5 fte. Komende maanden gaan we de benodigde uren-uitbreidingen inregelen.



**“Mijn persoonlijke missie is om het team vrijwilligers een fijne plek en werksfeer te geven, waardoor zij met veel plezier en passie onze bezoekers blijven verwelkomen, hun kennis delen en verhalen vertellen die de bezoekers een fijne herinnering aan het museum bezorgen.”**

assistent teamleider publieksbegeleiding Diana Jansc 

## Werving & selectie

In de periode tussen 2021 en 2025 gaan er zes medewerkers met pensioen, maar liefst een derde van het personeelsbestand. Na een aantal stabiele jaren is dit natuurlijke verloop relatief hoog. Er zijn ook in 2022 een aantal mensen geweest die elders meer uren konden werken en afscheid hebben genomen. En er komt een functie bij in de formatie. Er gaat in 2022 en 2023 dan ook veel tijd en aandacht uit naar werving & selectie en het neerzetten van een nieuw team en werkcultuur. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is het behoud en de overdracht van kennis. Het behoud van personeel door goed werkgeverschap blijft een van onze speerpunten, want dat is uiteindelijk ook een belangrijke vorm van duurzaamheid.

We vinden het belangrijk dat onze organisatie meer dan nu het geval is een afspiegeling vormt van onze stad en werven actief op uitbreiding van de diversiteit van het team. In deze tijden blijkt het  berhaupt kunnen vinden van talentvolle mensen, zeker op de meer algemene administratieve, financiële en communicatiegerelateerde terreinen echter een uitdaging. Maar wij houden het vertrouwen dat we als museum een aantrekkelijke werkgever blijven omdat we zowel betekenisgeving kunnen bieden als een bijzondere werkomgeving.

## Vrijwilligers en stagiairs

Ons vrijwilligersteam bestaat uit meer dan 80 enthousiaste en gepassioneerde mensen die het ieder met hun eigen expertise, ervaring en achtergrond mogelijk maken om

Museum Gouda te doen schitteren. In het kader van de expositie ‘Beleef het Wonder van Gouda’ in 2022 hebben we een instroom van nieuwe vrijwilligers mogen verwelkomen waarvan we hopen dat een aantal van hen ons ook de komende jaren blijft ondersteunen. Aandachtspunt is de samenstelling van het team, we willen een brede groep de kans geven deel uit te maken van het museum – ook jongeren, re ntegreerders en mensen met een beperking of een achtergrond die de diversiteit vergroot. Daarnaast kijken we doorlopend hoe we de vrijwilligers zo goed mogelijk bij de staforganisatie en de ontwikkelingen kunnen betrekken. Het is essentieel om deze bijzondere arbeidsrelatie te koesteren en die voor beide partijen op betekenisvolle wijze te blijven invullen.

We vinden het belangrijk om ook stagiairs van verschillende opleidingen een kans te geven werkervaring op te doen en zij kunnen

belangrijk werk leveren voor het museum. Gezien onze beperkte formatie en beschikbaarheid om hen goed te begeleiden, wegen we aanvragen zorgvuldig af.

## Samenwerken

Museum Gouda kent een kleine organisch ingerichte organisatie. Er zijn niet altijd helder afgebakende processen ingericht, taken en verantwoordelijkheden lopen vaak in elkaar over.

- Om onze ambities te realiseren gaan we meer als een projectorganisatie werken. Binnen onze financiële administratie zullen we een projectadministratie opzetten waarbij de verschillende budgethouders met eigen begrotingen werken. Zo wordt de verantwoordelijkheid die al wordt gevoeld ook formeel bekrachtigd.

- Grote projecten zoals de A-tentoonstellingen worden aangestuurd door een projectleider zodat de collega's zich kunnen richten op hun vakinhoudelijke expertise.

## HR-beleid

Onze cultuur wordt door de medewerkers en oud-medewerkers geroemd en ervaren als een warme en veilige werkomgeving. Daar zijn we trots op en dit willen we uiteraard graag behouden. Wel gaan we onze werknemers meer faciliteren door efficiënte processen en een professionele inrichting van de interne organisatie.

- We ontwikkelen een helder beeld hoe onze ideale organisatie eruitziet en brengen komende periode in kaart waar taken en verantwoordelijkheden het beste zijn belegd. Dit gaan we omschrijven in een functiehuis bestaande uit actuele functieomschrijvingen en kerncompetenties.
- De hoge werkdruk willen we beheersbaar houden en daarvoor nemen we maatregelen: uitbreiden van uren waar deze reeds structureel nodig bleken, realistische verwachtingen, extra capaciteit op projectmanagement, minder afhankelijkheid van solo-functies door het creëren van meer gedeelde verantwoordelijkheden en achtervang.
- Ook gaan we werken aan een planmatige methode om jaarlijkse doelstellingen met elkaar te bespreken en te evalueren om

onze ambities zo te vertalen naar concrete acties en tijdlijnen.

- We inventariseren waar de behoeftes liggen aan trainingen en opleidingen, zowel op individueel als organisatiebreed niveau, zodat we voor medewerkers een gericht opleidingsplan kunnen vaststellen. Met ons beperkte budget vullen we dat op creatieve wijze in. Als lerende organisatie gaan we die uitdaging graag aan.
- Structureel overwerk gaan we beperken door uitbreiding van contracturen. Incidenteel overwerk compenseren we met vrije uren, ondersteund door een digitale en geautoriseerde vakantie-uren-registratie.
- Tot slot creëert de nieuwe wet 'transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden' een gewenste en noodzakelijke gelegenheid om te toetsen waar en hoe wij ons werkgeverschap nog beter kunnen inrichten en ook kritisch te kijken naar de wijze waarop wij werknemers informeren over hun arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingen binnen dat veld.

## Reglementen

We willen dat voor ieder die het museum bezoekt of Museum Gouda als werkplek heeft, duidelijk is wat ze kunnen verwachten.

- Voor medewerkers wordt zowel het Huishoudelijk Reglement geactualiseerd, als ook het vrijwilligersbeleid.

- Ook voor bezoekers stellen we heldere bezoekersvoorwaarden op, inclusief een klachtenregeling zodat eventuele klachten op de juiste manier worden opgepakt en afgehandeld. We vinden een goede manier om deze zaken met ieders input op te stellen, te communiceren en te delen.

## ICT

Efficiënte en professionele processen ondersteunen ons team in de uitoefening van hun werk. We maken daarom een slag in onze ICT-architectuur. Flexibel werken vanaf thuis of op locatie wordt even makkelijk als op kantoor waarbij we wel nadrukkelijk uitspreken dat we graag samen met elkaar in het museum aan het werk zijn.

- We gaan heldere richtlijnen formuleren voor thuiswerken.
- Ook voor bezoekers is de digitale toegankelijkheid en beleving een belangrijke factor. We beoordelen op welke wijze ons wifi-faciliteit geactualiseerd kan worden.
- Voor de collectiedatabase gaan we over naar een cloud-omgeving.
- Tot slot maken we stappen in onze archivering: we gaan onze papieren dossiers zo veel mogelijk digitaliseren en creëren een helder proces voor de centrale en elektronische opslag van belangrijke documenten

## Vertrouwenspersoon

Een veilige werkomgeving is een essentiële voorwaarde voor werkplezier.

- Museum Gouda wil een intern vertrouwenspersoon gaan opleiden en aanstellen als laagdrempelig aanspreekpunt voor kwesties rond ongewenste omgangsvormen én integriteit. Deze functionaris biedt opvang, advies, ondersteuning en begeleiding. De aanstelling heeft tevens een preventieve werking en levert een positieve bijdrage aan een veilige werkomgeving.
- Daarnaast is organisatie 'Mores' een extern meldpunt voor de culturele sector, waar ook vertrouwenspersonen bereikbaar zijn.



Plateelbakkerij Ivora

Plateelbakkerij Zuid-Holland

Plateelbakkerij Zuid-Holland

## 5.4

### Huisvesting



“Ik droom van een lift in het museum, voor onze bezoekers én voor alle vrijwilligers die met hart en ziel in het museum staan.”

teamleider publieksbegeleiding Marylène Rutten

## Onderhoud

Wij huren de prachtige monumentale museumgebouwen van de Gemeente Gouda. **Hans Grootendorst** is verantwoordelijk voor het gebouwbeheer en de technische dienst. Zijn pensionering betekent dat we in 2023 zoeken naar een nieuwe creatieve alleskunner met technisch inzicht. Met de dienst Vastgoed van de gemeente is regelmatig contact over alle gebouwgerelateerde zaken. Klein onderhoud aan gebouw en installaties laten wij als goed huisvader in overleg zelf uitvoeren.

- Voor komende jaren staat bijvoorbeeld het plaatsen van voorzetwanden in een aantal regentenkamers op de planning, omdat doorslaand vocht in de muren het veilig ophangen van kunstwerken belemmert.

## Veiligheid

De veiligheid van onze werknemers, bezoekers en de collectie staat voorop. We zullen daarom een hernieuwde Risico, Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) uitvoeren en waar nodig passende maatregelen nemen. Ook een actualisering van het calamiteitenplan staat op de agenda. We voldoen aan het minimale aantal BHV-gecertificeerden en voeren geregeld ontruimingsoefeningen uit met vaste medewerkers en vrijwilligers. De beveiliging en bewaking van de tienduizenden voorwerpen die wij beheren, tegen diefstal, brand, waterschade of andere gevaren, is een belangrijke voorwaarde voor het behoud van het erfgoed van de stad. Een degelijk proces voor collectiehulpverlening (CHV) is hierbij van levensbelang.

- Wegens de aanstaande pensionering van onze 2 brandveiligheid-gecertificeerden gaan wij nieuwe collega's opleiden.
- We gaan het CHV-plan komende jaren herijken en herzien, we maken hierbij dankbaar gebruik van het advies dat het Rijksmuseum aan ons als M6 partner aanbiedt.

## Toegankelijkheid

Museum Gouda wil een inclusief museum zijn. We vinden het belangrijk om alle Gouwenaars in het museum te kunnen inspireren en verbinden met hun verleden. Maar een inclusiever museum vraagt ook iets van het gebouw. Om Museum Gouda te bezoeken moet iedere bezoeker van dit gemeentelijke monument nu 123 traptreden

beklimmen. Dit betekent dat de collectie van de stad niet toegankelijk is voor mensen met een rolstoel, wandelstok of kinderwagen. Dat is ons (en de gemeente) vanzelfsprekend een doorn in het oog. We sluiten hiermee een flink deel van de Gouwenaars buiten van hun eigen stadsmuseum. Bovendien moeten onze ruim 80 zeer gewaardeerde en betrokken vrijwilligers, veelal op pensioenleeftijd, een groot aantal keer per dag al die treden op en af, wat ons steeds meer zorgen baart.

We zijn blij dat in het nieuwe bestuursakkoord van onze huurbaas, de Gemeente Gouda, de toegankelijkheid van Museum Gouda nadrukkelijk als speerpunt naar voren komt.

- In het najaar van 2022 wordt een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijke oplossingsrichtingen om de toegankelijkheid te vergroten, in relatie tot de museale bezoekersstromen. De uitkomsten van dit onderzoek vormen de onderlegger voor gesprekken met het gemeentelijk Vastgoedbedrijf.

## Duurzaamheid

Een tweede gebouw-gerelateerd vraagstuk, dat met de huidige energieprijzen alleen nog maar prangender is geworden, is de noodzakelijke verduurzaming van het museumcomplex. De energiekosten van Museum Gouda zullen in 2022 minstens verdubbelen naar meer dan een ton, en voor 2023 verwachten we nu een vervelvoudiging van de tarieven en daarmee de rekening. Deze kosten kunnen wij onmogelijk dragen binnen de exploitatie.

Wij hebben als huurder afgelopen jaren zelf een aantal maatregelen kunnen nemen, zoals de plaatsing van achterzetramen en het installeren van LED-verlichting, maar onze eigen mogelijkheden zijn nu redelijk uitgeput. In de kantoren is het 's winters al ijskoud en 's zomers bloedheet (op sommige werkplekken kun je door de kieren naar buiten kijken). Verder besparen op energie is lastig omdat de collectie die het museum voor de stad beheert specifieke eisen stelt aan de temperatuur en de luchtvochtigheid.

De installatie lager laten draaien is daarom geen optie, sterker nog, het is met de huidige staat van het gebouw en de klimaatinstallaties ook los van de financiële consequenties een uitdaging om aan de afspraken in de beheerovereenkomst te voldoen. Ook is het in de meeste zalen niet mogelijk om kunstwerken uit andere musea te tonen, wat de organisatie van grote tentoonstellingen in de weg zit. De behoefte aan structurele verduurzamingsmaatregelen in het tochtige middeleeuwse gebouw dat wij huren van de gemeente is dus levensgroot. We zijn dan ook blij met de bestuurlijke ambitie van de Gemeente Gouda om te werken aan de verduurzaming van de publiek toegankelijke gemeentelijke monumenten.

- Samen met de gemeentelijke afdeling Vastgoed inventariseren we de mogelijkheden tot verduurzaming van de museumgebouwen, waarbij een onderzoek dat in najaar 2022 wordt uitgevoerd naar de klimatologische situatie een van de onderleggers is.
- Ook op kleinere schaal gaan we als museum nadrukkelijker werken aan het vergroten van onze duurzaamheid. Zo gaan we gaan nadrukkelijk sturen op hergebruik van tentoonstellingsmaterialen.

6.

Codes



## 6.1

### Fair Practice Code

Vanuit onze commitment aan de Fair Practice Code staan we voor fair pay en het onderhouden van duurzame arbeidsrelaties in een veilige en transparante werkomgeving met onze eigen medewerkers maar ook met kunstenaars en zelfstandigen. Aandachtspunten uit deze code zijn het principe 'gelijke beloning voor gelijke arbeid' voor ons eigen team en de persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers middels reflectie, training en opleiding. De arbeidsvoorwaarden zijn geborgd volgens de museum CAO van de Museumvereniging. Wanneer wij samenwerken met hedendaagse kunstenaars volgen wij de Richtlijn Kunstenaarshonoraria. Onze personeelsvertegenwoordiging bestaat uit 3 medewerkers, zij spreekt op meerdere momenten in het jaar met de directeur-bestuurder en voert ook een evaluatiegesprek met de Raad van Toezicht.

## 6.2

### Governance Code Cultuur

We onderschrijven de acht principes van de Governance Code Cultuur 2019, het instrument voor goed bestuur en toezicht in de culturele sector. Museum Gouda wordt geleid door directeur-bestuurder Femke Haijtema die verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht als zijnde haar werkgever. Deze bestaat uit vijf professionele en onafhankelijke leden die aangesteld worden door middel van een openbare sollicitatieprocedure. De Raad van Toezicht ontvangt desgewenst een kleine vergoeding. In 2022 is door de Raad van Toezicht een nieuwe externe accountant benoemd. Jaarverslagen en beleidsplannen van Museum Gouda worden op onze website gepubliceerd.

## 6.3

### Code Diversiteit & Inclusie

Als museum in een bij uitstek diverse stad vormt de Code Diversiteit & Inclusie voor ons een belangrijke richtlijn voor de komende jaren. Wij zijn het museum van alle Gouwenaars. We willen fysieke en mentale drempels wegnemen, en staan voor een cultuur waarin gelijkwaardigheid het uitgangspunt is. Als kleine organisatie leren we daarbij graag van partnerinstellingen en organisaties, van Stedelijk Museum Schiedam tot het **LKCA**, Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst.

- Meer diversiteit begint bij onze organisatie. Wij gaan ons werving & selectieproces kritisch evalueren en aanpassen om onze wens voor een meer divers team van vaste staf en vrijwilligers waar te kunnen maken.
- We willen dat iedere Gouwenaar een stukje van diens geschiedenis terug kan vinden in het museum en de collectie. Daarom vullen we de kerncollecties aan met bijvoorbeeld migratiegeschiedenis en niet-christelijke religieuze historie en werken we aan de inclusiviteit van onze tentoonstellingen door meer stemmen aan het woord te laten.
- We streven er komende jaren nadrukkelijk naar om ons bereik in de stad uit te breiden, en om ons aan verschillende groepen Gouwenaars met uiteenlopende achtergronden te verbinden.
- We onderzoeken of we mee kunnen doen aan de volgende lichting van **Musea Bekennen Kleur**.
- We onderzoeken of we kunnen aansluiten bij het Charter Diversiteit van de **SER**, de Sociaal-Economische Raad.
- De toegankelijkheid van ons historische en monumentale gebouw voor bezoekers met een fysieke beperking is een belangrijk speerpunt en wordt met de Gemeente Gouda als eigenaar en verhuurder opgepakt. We zetten ons programma voor bezoekers met een zintuiglijke beperking voort en breiden dit waar mogelijk uit.
- Om Diversiteit & Inclusie (& Gelijkwaardigheid) bezieling te geven, stellen we komende jaren een D&I&G-team samen, bestaande uit verschillende medewerkers die vanuit hun eigen expertise op het terrein van de 4 P's – programma, publiek, personeel en partners – proactief ons beleid en uitvoering op dit vlak monitoren, verbeteren en evalueren. Zo wordt D&I een integraal en zelfsturend onderdeel van onze dagelijkse bedrijfsvoering met een breed draagvlak.

# 7.

## Samen- vatting



# 7.

## Samenvatting

Museum Gouda heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een succesvol stadsmuseum dat zowel nationale aantrekkingskracht heeft als een maatschappelijke rol vervult in de stad. Er is een slag gemaakt in de kwaliteit van de tentoonstellingen, de bezoekersaantallen, de educatieprogramma's en de relaties met scholen, de samenwerking in de stad, intensievere marketing en de bedrijfsvoering. Dit zijn positieve ontwikkelingen, met een flinke maatschappelijke en economische impact voor de stad Gouda.

En er kan nog meer. Wij dromen van een museum dat verbeelding, veerkracht en verbinding nog sterker stimuleert bij de bewoners en de bezoekers van onze stad. Een museum waar alle Gouwenaars zich in herkennen, en dat voor iedereen toegan-

kelijk is. Waar ieder Gouds kind tijdens zijn schooltijd de (kunst)historische schatten van de stad ontdekt. Een museum dat Gouda nationaal op de kaart zet en nog meer bijdraagt aan de lokale economie. Een museum in een duurzaam gebouw, waar we de collectie van de stad veiligstellen voor volgende generaties.

In dit meerjarenplan staan de stappen die wij de komende vijf jaar willen zetten om deze dromen waar te maken – al is dat niet vanzelfsprekend. Wij beheren en presenteren de kwetsbare collectie van de gemeente in een historisch gebouw van de gemeente, en dat is een uitdagende combinatie. De huidige energie- en inflatiecrises vormen een reëel risico voor de continuïteit van ons programma. Ook de zo gewenste investering in de toegankelijkheid en de duurzaamheid

van het museumgebouw vormt een voorwaarde voor succes. In de Gemeente Gouda hebben we gelukkig een betrokken en betrouwbare partner, die ons het vertrouwen geeft dat we in 2023-2027 onze ambities voor het museum en voor de stad kunnen waarmaken.

## Visie en missie

Onze visie: Wij geloven dat de geschiedenis houvast biedt en dat kunst ruimte geeft, en dat dit het leven verrijkt en mensen kan verbinden.

Onze missie: Met aanstekelijke tentoonstellingen en inspirerende activiteiten vertellen we persoonlijke verhalen met een universele waarde. Zo wakkeren we de verbeelding,

verbinding en veerkracht aan bij bewoners en bezoekers. We zorgen voor collectie van de stad en geven het Goudse erfgoed door aan de volgende generaties.

## Doelgroepen

We richten ons op drie hoofddoelgroepen:

- Alle Gouwenaars, uit alle wijken en met een diversiteit aan achtergronden, en in het bijzonder schooljeugd
- (Inter)nationale toeristen die al in Gouda verblijven voor een dag of langer
- Cultuurliefhebbers, die speciaal voor ons museum naar de stad afreizen

# Wat gaan we doen

---

1.

**We vergroten de inclusiviteit van het museum zodat alle Gouwenaars bij ons de sporen van hun eigen verleden kunnen ontdekken.** We

willen een completer en inclusiever verhaal van Gouda vertellen, waarin Gouwenaars zich kunnen herkennen. We organiseren tentoonstellingen en activiteiten samen met onze stadsgenoten en geven hún verhalen een podium. We vullen onze collectie aan met migratiegeschiedenis, islamitisch religieus erfgoed, vrouwelijke kunstenaars en belangrijke eigentijdse gebeurtenissen. We breiden ons onderwijsaanbod uit naar het voortgezet onderwijs en het MBO (onder meer rondom ambacht) en gaan experimenteren met een programma voor en door jongeren. We organiseren een programma voor Goudse nieuwkomers en breiden ons aanbod voor bezoekers met een zintuiglijke beperking uit. We onderzoeken of Gouwenaars voor de helft van de prijs naar hún museum kunnen. We investeren in onze ambassadeurs, van vrijwilligers tot partners.

---

2.

**Met onze unieke kunstcollectie en Goudse thema's blijven we aansprekend vertellen die ook nationaal resoneren en waarvoor mensen speciaal naar Gouda afreizen.** Jaarlijks organiseren we twee grote kunsttentoonstellingen waarmee we 20.000 bezoekers, in de eerste plaats nationale cultuurliefhebbers, naar het museum trekken. Onze collecties 16de- en 17de-eeuwse kunst, School van Barbizon en Haagse School vormen het uitgangspunt voor deze tentoonstellingen met (inter-) nationale bruiklenen. In samenwerking met de Sint-Jan plaatsen we ons unieke religieuze erfgoed blijvend in de schijnwerpers. Ook een hernieuwde vaste presentatie van het verhaal van Gouda maakt het museum voor toeristen aantrekkelijker. Meten is weten, met meer onderzoek verbeteren we onze promotiestrategie.

---

3.

**Samen met onze maatschappelijke en culturele partners bevorderen we de verbinding in de stad.**

We willen samen met de stadsprogrammeur, Kwadraad en andere partners een Goudse versie opzetten van het succesvolle Rotterdamse initiatief De Wijkcollectie. Samen met wijkbewoners worden verhalen verzameld, vanuit het uitgangspunt dat mensen die elkaars verhaal kennen ook meer onderling begrip hebben en elkaar willen helpen. Dit immateriële erfgoed krijgt een podium in de wijk en in het museum. De eerste wijk waar we een wijkcollectie willen opbouwen is Gouda Oost, een wijk waar de stadsvernieuwing een gat sloeg in de sociale cohesie, en zo bouwen we voort op het project De Woonkamers van Gouda Oost in 2019.

---

4.

**In samenwerking met onze gemeentelijke huurbaas vergroten we de toegankelijkheid en de duurzaamheid van de monumentale museumgebouwen en verbeteren we de collectieomstandigheden.**

Deze ingrepen stellen ons in staat om een inclusief museum te worden, om grote tentoonstellingen met bruiklenen te maken en om de stadscollectie ongeschonden door te geven.

## 5.

**We ontsluiten de collectie die we voor de stad beheren voor de toekomst.** We herzien het collectieplan uit 2008, stappen over op een nieuw registratiesysteem en maken de 40.000 voorwerpen beter vindbaar.

## 6.

**We borgen de continuïteit en vergroten de toekomstbestendigheid en de diversiteit van het museumbedrijf en de organisatie.**

We maken een professionaliseringsslag, waarbij we projectmatig werken, verantwoordelijkheden in de organisatie beleggen en kennis borgen door digitalisering.

We vergroten onze eigen inkomsten.

We gaan mensen betalen voor de uren die ze werken en breiden de formatie uit van 12 naar 14,5 fte. We hebben aandacht voor onze medewerkers, in het bijzonder onze onmisbare vrijwilligers, en streven naar een organisatie die een afspiegeling vormt van de stad.

## Smart doelstellingen

- Bezoek aantallen: structureel naar 40.000 bezoekers per jaar
- Bezoekerstevredenheid: gemiddeld rapportcijfers van 8,0
- Educatie: structureel naar 3.500 schoolkinderen per jaar
- Economische impact: structureel naar meer dan € 1 miljoen directe economische impact in de stad per jaar
- Ontsluiting collectie: verdubbeling aantal trefwoorden en toename afbeeldingen van kerncollecties in de registratie-database naar 50% in 2027
- Eigen inkomsten: structureel naar gemiddeld 20%

## Codes

We committeren ons met Museum Gouda actief aan de drie belangrijke codes uit de culturele sector, Fair Practice Code, de Governance Code Cultuur en de Code Diversiteit en Inclusie en zetten komende jaren concrete stappen op deze terreinen.

## Impact

Met dit meerjarenplan 2023-2027 versterkt Museum Gouda de trots en het wortelstelsel van de Gouwenaars en dragen we bij aan het imago van Gouda als culturele hotspot. We bouwen mee aan een toekomstbestendige culturele infrastructuur en vergroten het bereik van cultuur en cultuureducatie. We werken aan de sociale cohesie in onze stad én dragen bij aan de lokale economie en het vestigingsklimaat.

## Colofon

### *Fotografie*

Maaïke Hoonhout, *pagina's 1, 3, 5*

Fred Ernst, *pagina's 6, 11, 15, 32*

Sophie Kugel, *pagina 21*

Robert de Hartogh, *pagina 23*

Sandra Zeilstra, *pagina's 25, 37*

Marianka Peters, *pagina 27*

Astrid den Haan, *pagina 29*

Tom Haartsen, *pagina's 39, 60*

Merel Smit, *pagina's 45, 67*

Billie-Jo Krul, *pagina's 19, 22, 24, 33, 36, 42, 46, 58, 61*

### *Ontwerp en opmaak*

3MegaWatt ontwerpers BNO

Uitgave van Museum Gouda, 2022