

Transcriptie interview Jan Teeuwisse – Strategie in Beeld

Jan, waarom ben je voor Beelden aan Zee gaan werken? Wat maakt het de moeite waard?

Wat het voor mij de moeite waard maakte was dat het zich geheel focust, op een heel grappige manier eigenlijk, op één medium van beeldende kunst: de beeldhouwkunst. Dat is iets waar ik me eigenlijk mijn hele leven al mee bezighoud en mee bezighield, als kunsthistoricus. Dus dit was voor mij toch het Walhalla om heen te gaan.

Wat is cultureel ondernemen volgens jou?

Cultureel ondernemen is volgens mij zorgen dat je in een museum een interessant, hoogwaardig aanbod presenteert dat zo breed mogelijk toegankelijk is. Als dat allemaal bij elkaar komt en die mensen komen - een museum is toch een plek waar je zoveel mogelijk mensen wilt betrekken in jouw eigen fascinatie en expertise - dan gaan alle bij-functies draaien, zoals je winkel, café en vriendenvereniging. En dat is natuurlijk het mooiste moment dat je kunt bereiken met een museum en dat is wat voor mij cultureel ondernemerschap inhoudt. Dat Beelden aan Zee geen structurele subsidie ontvangt maakt ons wel tot een apart bedrijfsmatig georganiseerd museum. En het zorgt er wel voor dat we continu actief blijven. Die verwarming op de hoogste stand kennen we niet. We weten niet beter dan dat we onze eigen salarissen moeten verdienen door goed cultureel te ondernemen en voldoende bezoekers te betrekken in wat we hier doen. Dus ik denk dat het ontbreken van structurele subsidie wel stimulerend werkt.

Wat trof je aan bij je aantreden en welke mogelijkheden zag je?

Wat ik toen aantrof was een organisatie die vrijwel geheel door vrijwilligers werd bestierd. Het museum is in 1994 opgericht door een verzamelaarsechtpaar, Theo en Lida Scholten. Zij hadden veel ervaring in de museale wereld. Theo was als zakenman al veel gevraagd in allerlei museumbesturen en heeft met de expertise van relaties in de museale en zakelijke wereld het museum opgezet. Hun grote uitdaging was om dat met vrijwilligers te doen. Mensen van hun leeftijd die net uit het actieve leven waren en iets wilden teruggeven aan de maatschappij. Dat hebben ze acht jaar zo gedaan maar daar zit natuurlijk ook een einde aan. Dat trof ik aan: een organisatie die op bepaalde manieren heel professioneel en volwassen was: bedrijfsmatig georganiseerd en erg publieksgericht, met veel aandacht voor de winkel, het café en dat soort dingen. Maar aan de andere kant ook in de kinderschoenen stond als het ging om bijvoorbeeld collectiebeheer, tentoonstellingsbeleid of educatie. Er was dus een hoop te verbeteren. Dat wisten zij ook en ze wilden echt op het goede moment weggaan en het museum die toekomst geven.

En wat was in dat kader de grootste uitdaging?

Ik kwam natuurlijk uit 'het wereldje' en merkte dat er nog wat dedain was ten opzichte van zo'n museum. Ik weet nog dat ik bij de opening was in 1994 en daar ook al mijn collega's aantrof. Die keken allemaal op een manier van: 'mooi gebouw, maar die collectie. . .'. 'We zullen wel eens zien hoe dat gaat.' Er was veel dedain ten opzichte van particuliere musea. Er waren ook maar een paar. Er was natuurlijk De Pont. De komst van De Pont werd ook niet direct omarmd. Het is nu een van de tempels van Nederland, maar er werd toen ook naar gekeken zo van 'kan dat geld niet beter naar een bestaand museum, we hebben er al genoeg', enzovoort. Je had natuurlijk het Singer Laren, maar er waren er maar een paar. En toen kwam Beelden aan Zee, ook nog eens helemaal op één medium. Dat was ook heel erg tegen de tijdgeest in; beeldende kunstenaars deden vanalles. Dat spoorde helemaal niet met de opvattingen van dat moment. Dan zet zo'n rijke verzamelaar een gebouw neer, 'wat een borstklopperij allemaal'. Ik vond het heel belangrijk om dat museum op de plek te brengen die het verdient. Ik heb ook gemerkt dat de bereidheid van de sector om dat museum te omarmen eigenlijk best groot was. Op het moment dat je aangaf dat je een bepaalde richting uit wilde, eigenlijk iedereen wel mee wilde doen. Dat ook de fondsen waar we dan voor aanvroegen, eigenlijk vrij snel over de brug kwamen. Zo van: 'oké, dat gaat toch de goede kant uit'. Persoonlijk was mijn uitdaging om

tentoonstellingen te gaan maken die ik graag wilde maken. Bij het RKD was ik natuurlijk vooral met de documentatie van kunst bezig geweest, en met de archieven. Maar nu was je ineens aan het inrichten, aankopen en naar beurzen aan het gaan. Zo'n hybride collectie die al uit meer dan 1000 werken bestaat en over een langere periode was gevormd: wat kun je daar bij kopen, wat is nou zinvol eigenlijk? Dus je gaat in zo'n collectie kijken, wat zijn de lijnen? Het was natuurlijk beeldhouwkunst, objectkunst. Beelden in het rond. En vaak ook ambachtelijk gemaakt. Veel beelden die juist met de figuratie te maken hadden, met de mensfiguur; maar dat was ook heel breed. Dat kon ook een beeld zijn van Tony Cragg, Balkenhol of Erwin Wurm. Van dat soort mensen die nu heel beroemd zijn hebben zij vroeg werk gekocht. Het stimuleren van jong talent zat in die collectie, dus dat was een lijn waar we mee door konden. Maar toen ik hier kwam begon die beeldhouwkunst - denk maar aan Tom Claassen en Henk Visch - zich weer heel erg objectmatig te ontwikkelen. Dat conceptuele werd vertaald in figuren - Joep van Lieshout bijvoorbeeld. Dus ik kwam hier in een goede tijd binnen om die collectie uit te breiden. Om het museum als een bedrijf te laten functioneren was een grote uitdaging. Dat was ook geen gelopen zaak; dat doe je niet alleen maar op publiek maar bijvoorbeeld ook op het creëren van geefkringen. Op het aanwakkeren van het sentiment dat juist in bijvoorbeeld het bedrijfsleven bestaat voor een particulier museum. Theo Scholten had natuurlijk een heel netwerk, dat hielp hem ook in het begin. Die werden allemaal 'founder'. Maar na verloop van tijd roestte zijn netwerk ook weg en stonden we er toch wat meer alleen voor. We hebben in die tijd ook verschillende crisissen gehad. Het eerste dat bedrijven die ons steunden wegsaneerden, was de steun aan het museum. Wanneer je als bedrijf mensen moet gaan ontslaan, stop je met dat soort partnerships. Dus die golf hebben we ook meegemaakt. We hebben ooit 50 - 60 bedrijven gehad die ons steunden. Daar zijn er nog zo'n 15 van over, het zijn er ook minder geweest. Die marktwerking is een fluctuerend ding waar je enorm rekening mee moet houden. Ook dat houdt je natuurlijk wel wakker. Dat is de strategie geworden: een mooi programma maken waarbij je verschillende soorten publiek bereikt. Dus grote tentoonstellingen over kunstenaars die al lang niet meer in het zicht zijn geweest. Picasso bijvoorbeeld. Of Niki De Saint Phalle. Dat zijn stijliconen. Daar komen mensen op af die nog nooit in een museum zijn geweest, daar hebben ze van gehoord. Daarmee verdien je ook het geld waarmee je jong talent kan etaleren, of minder toegankelijke tentoonstellingen kan maken. Die idealen blijven gewoon overeind maar je moet in je strategie iets vinden waardoor je dat ook kunt verwezenlijken. Die strategie heeft zich eigenlijk gevormd maar is altijd gekoppeld aan wat we bieden, we zijn natuurlijk toch echt kunsthistorici. We hebben wel gemerkt: wil dat succes hebben, is dat niet voldoende. Je kunt schitterende tentoonstellingen maken maar er kan niemand komen. Dat kan zomaar. En het is een volle markt, dus je moet wel behoorlijk om de aandacht schreeuwen. Dat kost vaak geld en daar hebben wij ook keuzes moeten maken. Een simpel voorbeeld: je kunt beter één spotje op de televisie kopen dan eindeloos adverteren in kranten en andere ingewikkelde zaken. Als het op televisie is na het journaal dan denkt de helft van het publiek: dat zal wel de moeite waard zijn. Je moet het heel mooi laten filmen en het moet natuurlijk ten eerste een goede tentoonstelling zijn. Als je beperkte middelen hebt kun je beter vol inzetten op één zo'n ding. We hebben hele mooie tentoonstellingen gemaakt waar toch te weinig mensen zijn geweest. Want al dat gerel in de marketing en communicatie was ons vak niet. Dat hebben we natuurlijk wel moeten leren. Daar heeft die samenwerking met de BankGiroLoterij een belangrijke rol gespeeld omdat dat natuurlijk een marketingmachine is. Wij zijn al heel lang partner van de BankGiroLoterij. Die hebben ons ook wel eens laten zien hoe je dat nu eigenlijk zou moeten doen. Die bijna schaamteloze manier om iets in de markt te zetten: dat is natuurlijk heel leerzaam. Als dat zorgt voor enorme bezoekersaantallen dan schuw ik dat ook niet.

Strategie wordt vaak geassocieerd met het maken van keuzes. Ten aanzien van je doelgroep, aanbod, wat je wel en niet moet ontwikkelen in je bedrijfsvoering.

Moest jij moeilijke keuzes maken?

Voor de strategie die zich langs natuurlijke weg heeft ontwikkeld hebben wij ongetwijfeld keuzes gemaakt. We doen ook soms dingen niet die wij best jammer vinden. We hebben het programma langzamerhand ook vereenvoudigd. Vroeger deden we wel 12 tentoonstellingen per jaar in die verschillende ruimtes maar daar verlies je ook veel energie en tijd. Soms hebben we ook wel mazzel gehad. We hebben een keer hier een grote Lipchitz-tentoonstelling gehad en een zaal verder was Maja van Hall. Iedereen vroeg aan de ingang 'Waar is Maja van Hall?' en liep door Lipchitz heen. Soms heb je ook wel mazzel met dat soort dingen. Dat is ook iets dat we geleerd hebben: dat je versobert en meer focust op één ding. Ook in je fondsenwerving. Wat musea natuurlijk ook veel doen is concerten, dj's, dat soort dingen. Daar zijn wij ook heel voorzichtig mee geworden. We hebben bijvoorbeeld heel goede jazzorkesten hier gehad. Dan willen ze 's middags opbouwen. Dan loopt het publiek rond en moet al die machinerie al naar binnen. Die mensen betalen geld om hier binnen te komen, dat kun je eigenlijk niet doen. Dat geldt ook voor diners en zulk soort dingen. Dat museum moet overeind blijven. Je hebt altijd wel in je zakelijke staff iemand die dat wil doordouwen. Dat is ook goed, een soort spanning die er moet zijn. Maar uiteindelijk moet je zeggen: nee. Pas na vijven, etcetera. Wat we ook hebben gemerkt bij muziekzaken, bijvoorbeeld zondagochtendconcerten: je moet het allemaal regelen, het levert financieel verdomd weinig op en het is publiek dat eigenlijk niet meer terugkomt. Ze komen voor die jazz, denken 'goh, leuk museum' maar dat beklijft eigenlijk niet zo. We hebben het natuurlijk onderzocht want je doet dat om meer publiek te krijgen. Dat valt reuze tegen.

Je stelt net dat allerlei zaken organisch groeiden maar ik heb wel sterk het idee dat je een bepaalde ambitie had. Kun je daar iets over vertellen?

Mijn ambitie was vanaf dat ik hier aantrad in 2002 om dit een echt erkend museum te maken. Een museum moet altijd zijn plek bevechten. We wilden ten eerste nationaal op de kaart komen te staan als een misschien anders georganiseerd maar wel goed, degelijk museum. Met een officieel beleid en ook het beheer op professionele wijze. Dus: professionalisering. En vervolgens ook internationaal die plek krijgen. Ook dat is wel gelukt. We krijgen bruiklenen uit de hele wereld voor tentoonstellingen. We werken ook samen met buitenlandse musea. Dus dat was een uitdaging voor mij, om dat voor elkaar te krijgen. Die professionalisering en het bereiken van die plaats heeft wel 10 jaar geduurd. Tussen 2002 en 2012 hebben wij hard moeten knokken voor iedere 1000 bezoekers meer. Dat museum heeft vanaf het begin in 1994 altijd gecirkeld rond de 50.000 bezoekers, die kwamen toch wel. En voordat je er dan 60.000 hebt. . . Dus we gingen van 50.000 in 10 jaar tijd naar 70.000. Dat hebben we echt kunnen constateren toen een collega van het toenmalige Gemeentemuseum hier stage had gelopen. Het was een studente uit Groningen, Emma van Proosdij. Zij kwam met de ervaring van dat Gemeentemuseum, tegenwoordig het Kunstmuseum. Dat was natuurlijk de ervaring van de school Van Krimpen, en later Benno Tempel. Mooie grote tentoonstellingen maken, dat loopt als een trein. Dus: blockbusters. Ze was met haar man op reis geweest in Zuid-Frankrijk, had Picasso gezien en zei: waarom doen we niet een keer in de winter als het zo grauw is, een tentoonstelling over de keramiek van Picasso? Dat is heel kleurrijk en mediterraan. Nou, dat had ik zelf niet bedacht. En toen dacht ik: zij komt uit een publiekspomp, dat Gemeentemuseum loopt als een trein. En die doen ook aan leuke combinaties, altijd hoogwaardige tentoonstellingen, blockbusters met andere dingen erbij. Toen dacht ik: waarom doen we dat niet? Toevallig ken ik die directeur goed van het Musée Picasso in Antibes. Da's een man die veel relaties heeft, die vindt dat leuk. Dus ik had wel de contacten maar was daar zelf niet op gekomen. Zo toevallig kan het ook gaan. Zij deed toen zelf nog PR, nu is zij Hoofd Artistiek Bedrijf hier, want ik heb haar natuurlijk ook beloofd voor die ingeving. Maar we hebben die tentoonstelling uitgevoerd en toen is het dus echt gaan marcheren. We zaten tussen die 50.000 en 70.000 bezoekers, het ging de goede kant uit maar was niet echt een klap. In

2016 hebben we toen die Picasso gedaan en toen ging het ineens naar de 100.000. Het jaar daarop hebben we Zadkine gedaan, en Niki de Saint Phalle. En het is nu verdubbeld, we zitten nu tegen de 140.000 bezoekers. Dat is wel door die ene suggestie geweest. Dat is ook een mooi voorbeeld: bij zo'n museum lijken het altijd die directeuren, maar het is zo'n staf waarin het gebeurt. Waar je elkaar scherp houdt. Dit was echt haar inbreng. Ja, de blockbuster. Voor zover je dat over beeldhouwkunst kunt zeggen. Want een blockbuster in beeldhouwkunst is toch anders dan een blockbuster in schilderkunst. Die ene tentoonstelling per jaar waarin je het geld verdient is voor een museum als het onze essentieel. Wij zijn voor 70% afhankelijk van het publiek, van die inkomsten aan entree, winkel en café. Dus die bezoekersaantallen bepalen alles.

Nu is er wat discussie op gang gekomen. Meta Knol, voormalig directeur van De Lakenhal stelde: 'Stop de blockbusterverslaving'. Een opiniestuk. Wat vind jij daarvan?

Één tentoonstelling per jaar moet natuurlijk hartstikke goed zijn en het moet ook iets nieuws brengen ten opzichte van de laatste tentoonstelling over zo'n kunstenaar. Voor ons is dat heel belangrijk. Een keer in de zoveel jaar moet je ook Henry Moore laten zien, want heel veel jongere mensen weten niet eens wat dat is. Alleen: dat moet je dan doen met de kennis die vergaard is in die tussentijd. Voor ons is het heel belangrijk om zo'n tentoonstelling te maken. Daarmee verdienen wij ook het geld om andere onderdelen van het programma uit te voeren die zich niet zo makkelijk door publiek laten terugbetalen. Je brengt ook dat publiek in contact met heel andere dingen. Dat klinkt allemaal heel simpel en mooi, maar het werkt wel zo.

Het is niet alleen maar om je eigen inkomsten te genereren maar met name om je missie, in de zin van publieksbereik, gestalte te geven.

Wij hebben in het verleden ook tentoonstellingen gemaakt die je met terugwerkende kracht blockbusters zou kunnen noemen. Wij hebben Marini gedaan, Lipchitz. We hebben echt die 'pioneers of modern sculpture' gebracht. Alleen op een andere manier dan in 2016. Daarom noem ik die BankGiroLoterij nog een keer. Die tentoonstelling van Marini was zo mooi, met bruikleen uit het Vaticaan enzovoorts, en we hebben gekeken hoe de Nederlandse beeldhouwkunst daarop reageerde. Maar we hebben die trompet helemaal niet geblazen en dachten: die mensen komen wel. Dat hebben we met Picasso anders gedaan. Jeroen Krabbé was bezig met een serie, die hebben we er bijgehaald. We hebben hem de spotjes laten inspreken. We hebben gebruik gemaakt van het gereedschap dat nodig is, dat is ook een groot verschil geweest met daarvoor. Er is niets erger dan een blockbuster maken en daar dan lek op gaan. Dat is natuurlijk dodelijk. Dat is de reden waarom wij dit jaar die Henry Moore tentoonstelling gauw met twee jaar hebben uitgesteld. Want als je nu zes ton investeert in een tentoonstelling en bent vier maanden dicht. . . Er zijn nu tentoonstellingen die niet eens open zijn gegaan. Dat is dodelijk, natuurlijk. Misschien is dat in Leiden gebeurd met die Rembrandt-tentoonstelling, dat weet ik niet. Het krijgen van dure bruiklenen is een circus natuurlijk. Musea maken het elkaar ook niet makkelijk. Het is een dure hobby, als je denkt aan al die koeriers die mee moeten. Die per diems krijgen en binnen 10 minuten al weer weg zijn. Musea doen elkaar ook wel enorm veel aan, in dat opzicht. Je kunt failliet gaan aan een blockbuster en dan is het niet zo best.

Maar is dat niet cultureel ondernemen in z'n aard, dat er ook risico's mee zijn gemoeid?

Ja, het organiseren van blockbusters brengt risico's met zich mee. Een mooi voorbeeld is weer die tentoonstelling van Picasso. Een van de meest aantrekkelijke onderdelen was die beroemde geit van Picasso. Je moet altijd een icoon kiezen, en die geit was een icoon. Alleen die geit kostte al 30 mille op het hele budget. En toen is er ook een discussie geweest in het bestuur. Want ik wilde het toch even voorleggen, dit kon zo'n lelijk ding worden. En toen waren er gelukkig voldoende bestuurders die zeiden: 'dit moet je gewoon doen'. Dit gaat zich terugbetalen. En dat is ook zo geweest. Maar dat was echt een keuze op dat moment. En het heeft de tentoonstelling verrijkt. Maar we hebben ook wel eens tentoonstellingen gemaakt waarbij we echt geknokt hebben voor bepaalde bruiklenen en die hadden we net zo goed niet hoeven doen; die mensen kwamen toch wel, één of twee minder had

niet gescheeld. Maar die geit was cruciaal voor het succes.

We gaan het straks nog verder hebben over de pandemie en de uitdagingen die deze met zich meebrengt voor jullie museum en andere instellingen. Maar ik vroeg me even af: in het opiniestuk 'Stop de blockbusterverslaving' werd ook gesteld dat het in het nieuwe normaal veel lastiger gaat worden om blockbusters te organiseren. Hoe denk jij daarover?

Niemand weet hoe het zich gaat ontwikkelen natuurlijk. De komende maanden kunnen we wel voorzien dat het allemaal wat slapjes blijft. We hebben hier intern ook discussies gehad: we moeten helemaal online, etcetera. . . Ik geloof heel sterk dat mensen naar een gebouw toe willen. Zeker met beelden, daar wil je omheen kunnen lopen. Je wil die ervaring hebben, het is ook een uitje. Wij streven ernaar om gewoon weer in het oude spoor terug te komen. En dat moet je natuurlijk heel zorgvuldig en voorzichtig doen. Bij zo'n Henry Moore bijvoorbeeld: dat is nu twee jaar uitgesteld. We hebben ook met die Henry Moore Foundation een clause laten opnemen dat als het door corona of welk virus dan ook lastig wordt, we de mogelijkheid hebben om er vanaf te zien. Dus daar hou je rekening mee, maar wij richten ons op volledig herstel. Wij mikken eigenlijk op een heel brede doelgroep. Nogmaals, wij werken heel erg vanuit de inhoud, vanuit die beeldhouwkunst die we aan iedereen willen tonen. Uiteraard hebben wij, net als meeste musea in Nederland, enorm baat bij de Museumkaart. Wel 65% van onze bezoekers heeft die kaart. We zien nu ook de opkomst van de houders van de BankGiro Loterij VIP-kaart. Dat is echt een groeiend ding, daar wordt heel veel nieuw publiek mee geworven. Mensen die de kaart hebben omdat ze een lot hebben en een HEMA taart of handdoek krijgen als prijs maar met die kaart dus ook naar Artis kunnen, het is een hele brede kaart. Dus die zien we nu stijgen. Er zijn natuurlijk nog allerlei andere kaarten, van de gemeente, enzovoorts. Waar wij ons specifiek op richten, via het educatieprogramma, is op de schooljeugd uit de omgeving. Omdat die met bussen hier naartoe gebracht kunnen worden. Dus op het jonge publiek richten we ons specifiek en daarbij werken we onder andere samen met de gemeente. Dat is mooi, want dan heb je het idee dat je nieuw publiek kweekt en dat die kinderen misschien met hun ouders terugkomen. Die beeldhouwkunst is natuurlijk een ideaal onderwerp voor educatie want het is hakken, boetseren, met troep dingen maken, assemblages, dus de mogelijkheden zijn oneindig. Dus dat hele jonge publiek, daar richten we ons specifiek op. Maar ook helemaal aan het andere eind: de alzheimerpatiënten en de blinden. Beelden uit eigen collectie, daar mogen mensen ook aankomen van ons. Dus we hebben hier ook dagen dat er heel veel labradors door het gebouw lopen. Heel leuk, ineens honden in het gebouw. Dus dat zijn dingen waar we ons op richten. Dat is niet heel origineel, dat doen veel meer musea. Het objectmatige is voor alzheimerpatiënten en visueel gehandicapten extra aantrekkelijk. We merken dat daar veel belangstelling voor is. Ons tentoonstellingsprogramma voorziet in high en low. Het moet altijd hartstikke goed zijn en bijzonder. Het aanbod is heel groot. Maar wat je toch wilt is de beroemde sandwichformule. Probeer zoveel mogelijk mensen over de vloer te krijgen. Kijk hoe je dat aantrekkelijk kunt maken. Maar blijf trouw aan je grondbeginselen: dat je die beeldhouwkunst in al zijn diversiteit wilt tonen. En dat is niet alleen maar de gevestigde kunstenaar. Dat zijn ook soms kunstenaars die hele andere wegen bewandelen, tijdelijk in de beeldhouwkunst zijn gestapt en de moeite waard zijn om te tonen. Maar dat kunnen ook mensen aan het begin van hun loopbaan zijn. Het kan ook een thema zijn dat zich sculpturaal interessant ontwikkelt. Dus: variëteit. En doe het in een cadans dat mensen toch minimaal twee keer per jaar hierheen willen komen. Wij hebben niet toevallig gekozen om die blockbuster tentoonstelling altijd in het najaar te laten beginnen. Omdat naar Scheveningen toegaan in de winter veel minder aantrekkelijk is dan in het voorjaar of de zomer. Maar juist door dat in het najaar te doen en dat over het jaar heen te tillen zit dat met het bezoekersaantal goed. Anders was dat weleens een heel penibele periode, dan was het leeg en slecht weer. Dus de volle inzet plegen we in de periode dat het hier het minst aantrekkelijk is. En daarmee trekken we dat bezoekersaantal heel mooi dicht. Ons programma bestaat dus uit gemiddeld tien tentoonstellingen per jaar en we hebben drie ruimtes die we programmeren. Dus we hebben drie keer Grote Zaal, drie keer het kabinet en drie keer de Zuidzaal. Plus soms nog wat presentaties in patio's. Maar die grote zaal, waar we echt het geld

verdienen, is drie keer per jaar. En daar zetten we ook de hele fundraising, marketing en PR op. En bij die kleinere tentoonstellingen kijken we of daar iets aantrekkelijks in zit. Als het een levende kunstenaar is dan probeer je die bij Kunststof of bijvoorbeeld een radioprogramma onder te brengen. Alles vraagt zo z'n eigen behandeling. Maar de cadans zit hem in die grote zaal. En dan doen we de wisseling in die andere ruimtes net haaks daarop. Dus er is altijd weer iets anders te zien. Die drie tentoonstellingen wisselen nooit tegelijk, er is continu activiteit. Is dat nu met name ook om herhaalbezoek steeds te kunnen realiseren? Die programmering en cadans maak je om mensen te prikkelen om vaker hier naartoe te komen. En ook van ze te horen: 'het is weer helemaal nieuw!'. Je hebt ook mensen die gewoon drie keer terugkomen voor hetzelfde. Dat is helemaal een enorme beloning. Het maken van dat product vraagt heel veel inzet en expertise. Niet alleen het bedenken, organiseren en financieren ervan, maar daarnaast ook de marketing. En als het publiek dan eenmaal komt: het uitbaten van dat publiek. Dus dat is een drietrapsraket. Eerst bedenk je het. Zorg je dat het er komt, financieel goed georganiseerd zodat je die bruiklenen krijgt. Dan moeten die PR-mensen aan de gang om die boodschap naar buiten te brengen. En dan moet de bedrijfsvoering zorgen dat we de bezoeker goed ontvangen maar ook behoorlijk in die winkel en café z'n slag gaat slaan en het beste nog als vriend het museum verlaat, dat is eigenlijk de samenwerking. Nou, we zijn met nog geen 10 fte. Natuurlijk, de hele basis wordt door vrijwilligers gedaan: het suppoostenwerk, de dingen in café en winkel. Dat is heel goed georganiseerd, maar die vrijwilligers moeten aangestuurd worden. Maar in die bedrijfsvoering hebben wij langzaam het model ontwikkeld dat je niet meer dan 10 fte nodig hebt als die vrijwilligers hun werk doen, dat zijn er 150. En dat je daarnaast continu mensen inhuurt die je op dat moment nodig hebt. We werken natuurlijk met hele goede gastconservatoren. We bedenken de tentoonstellingen wel zelf, maar we weten dat de echte kennis over een bepaalde gebied elders is. Die huren we in, die betalen we ook goed. En zo hebben we langzamerhand een soort schil om het museum gecreëerd, een familie, die jaarlijks toch aardig inkomsten trekt uit wat hier gebeurt. Dat kunnen vormgevers zijn, filmers, communicatieadviseurs. Dat is een hele leuke club eigenlijk, want die werken ook voor andere musea dus je hoort nog eens wat. Maar dat moet allemaal in dat budget van die tentoonstelling zitten. Het financiële model van Beelden aan Zee ziet er zo uit: dat publiek is essentieel, daar doe je het ook voor. Dat is toch ongeveer 70% van waar wij op draaien. Maar dat is natuurlijk ook een kwetsbare situatie. Bijvoorbeeld als het weer tegenzit en de kust moeilijk bereikbaar is. Parkeren is niet echt makkelijk hier, het publiek is wat ouder. Dus dan kun je daar zomaar een strop hebben. Dus ik heb gekeken in de loop der jaren: wat is nou je risico? Ons risico was dat je, als dat allemaal niet goed ging, zo ongeveer twee tot drie ton in de min zou uitkomen. Toen heb ik gedacht: hoe ga ik dat gat bij voorbaat dichten? Een van de mensen die nauw betrokken was bij het museum, Cees Hendrikse, was zelf trustee bij de Tate. Een verzamelaar. De man die ook nauw betrokken was bij de bouw van het Groninger Museum, in de tijd van Frans Haks. Een verzamelaar. De man die ook nauw betrokken was bij de bouw van het Groninger Museum, in de tijd van Frans Haks. Een verzamelaar. De man die ook nauw betrokken was bij de bouw van het Groninger Museum, in de tijd van Frans Haks. Cees Hendrikse heb ik leren kennen via het Prins Bernhard Cultuurfonds. Leuke man, echt een verzamelaar. Ook een van de eerste pioniers die veel in China gedaan heeft. En later echt paar De Heus, maar eerst Cees Hendrikse. Hij zei: 'zo'n Board of Trustees is echt iets voor Beelden aan Zee'. 'Als je het doet, dan ben ik trustee.' Toen ben ik gaan kijken. Ik heb het er ook met Renée Steenberghe over gehad, die daar allemaal onderzoek naar doet. Je hebt dat MoMA-model natuurlijk; die mensen betalen zo'n museum min of meer. Ze hebben ook invloed; het is eigenlijk het bestuur, de raad van toezicht. Dat kan in Nederland niet, hier is het niet zo dat je voor je stoel kunt betalen en dan invloed kunt uitoefenen. Dus ik dacht: ik moet iets anders bedenken. Maar wij zijn wel helemaal een op Amerikaanse leest geschoeid museum. Eigenlijk zou ik dat het liefst hebben, dat die bestuurders gewoon voor hun stoel betalen. Dan zijn wij autonoom in ons beleid, maar het moet wel werken. En toen heb ik bedacht: dan maken we een Board of Trustees en dat is dan een artistieke adviescommissie. Dat zijn mensen die mij kunnen adviseren, niet bindend, over het beleid. Die vinden het leuk en hebben geen zin om over de kwartaalcijfers te spreken, dat hebben ze in hun actieve leven gedaan. Ze willen over de kunst praten met mij, want daar hebben ze ideeën over. En toen heb

ik een board bedacht. . . Kijk, Nederlanders gaan niet veel meer dan tien mille per jaar betalen. We hebben hier een Sculpture Club, die betalen 1000 euro. Maar dat is in Nederland al vrij veel. 5000, daar heb je nou net niks aan. Dus wat we doen: zo'n chair kost tien mille. Minimaal, mag ook meer. En dat doe je vijf jaar. En wij regelen dan de persoonsgebonden aftrek, dat wordt allemaal geregeld. Ik moet dan twintig van die stoelen hebben, dan zit ik op twee ton. Dat moeten mensen zijn die elkaar leuk vinden. Daar moet ook niet een heel dominant figuur tussen zitten want dan krijg je al gauw wrijving. En eigenlijk zitten er om dat museum al allerlei mensen die ons helpen. Maar die vergeet ik soms uit te nodigen voor de opening, want die zijn geen Vriend, van 50 euro. Die hebben eigenlijk helemaal geen plek. Ik denk: dat zijn typisch de trustees. Toen ben ik begonnen met een aantal van die mensen en die vonden het eigenlijk allemaal leuk. Toen heb ik chairs bedacht. Zoals de Tate committees heeft - Asian Committee, Eastern Europe Committee - heb ik chairs bedacht. En toen heb ik gekeken naar de geschiedenis van ons tentoonstellingsprogramma. En toen heb ik gezien: wij deden kunstenaars uit de Antillen. Dus we maken een Caribbean Chair. Daar zit iemand op die op Curaçao woont. We hadden een South African Chair, iemand die in Kaapstad woonde en ons de Zuid-Afrikaanse beloftes onder de aandacht bracht. Daar hebben we ook tentoonstellingen over gemaakt; Mary Sibande, Nicholas Hlobo. Cees Hendrikse: China. Maar we hebben ook een chair gemaakt voor een beeldhouwer. Want je moet ook een beeldhouwer in zo'n groep hebben. We hebben ook voor Lida Scholten, de stichter, die dit jaar 99 wordt, de Founder's Chair gedaan. Zij geeft veel meer per jaar dan die tien mille. Maar we hadden ook een echtpaar, Peese Binkhorst, dat hun collectie aan het museum heeft vermaakt. Zij heeft altijd het Rembrandt Research Project geleid, ze is kunsthistorica. Zij vindt publicaties heel belangrijk, oevrecatalogi, en dat Sculptuur Instituut. Dus zij heeft de Research Chair. Zo hebben we dus op maat die chairs gemaakt. Het is een heel leuk gezelschap geworden. De helft is bezet, we zitten op twaalf chairs nu. We maken één keer per jaar een reis, die reis betalen ze zelf. En dat is naar één van die gebieden waar die mensen kennissen hebben en ons dus de mooiste dingen kunnen laten zien. Zij betalen mijn reis ook. Wij bereiden dat helemaal voor. Dus buiten die tien mille betalen ze dat dus nog apart. Want anders gaat dat allemaal weer er vanaf en het is de bedoeling dat je het museum steunt. Zo hebben we een 'piramide' van geefkringen waar die Board of Trustees het hoogste lichaam is. Die gewone vriend van 60 euro, nu, is daar de basis. En daar zitten nog een paar stadia tussen. Nogmaals, het publiek is 70% maar dit is ook een belangrijk stuk. Het heeft ook zeer bijgedragen aan dat wij zwarte cijfers schrijven. Wat is heel belangrijk als je zulke geverskringen wilt oprichten? Heel belangrijk bij het oprichten van dat soort kringen is dat je mensen raakt op hun liefde voor die beeldhouwkunst. Maar ook hun liefde voor het steunen van zo'n particulier museum. In onze bedrijfsvoering is relatiebeheer heel belangrijk. En dat doe ik zelf, grotendeels. Je moet heel erg uitkijken dat het niet snel ambtelijk wordt. Want mensen brengen hun geld. Je krijgt al gauw dat iedereen in zo'n museum denkt: 'nou, dat is wel goed zo, we gaan weer verder met ons werk'. Kijk, je hoeft niet op je knieën. Maar het zijn wel mensen die betrokken zijn en je moet ze serieus nemen. Ze stellen zich bescheiden op maar je moet daar zorgvuldig mee om gaan. Dat is heel belangrijk: dat het geen routine wordt. Ik herinner me nog het Goed Geld Gala, dat is altijd een geweldige bijeenkomst van allemaal museumdirecteuren. Er zijn heel veel bijeenkomsten waar musea hun tweede of derde persoon naartoe sturen. Maar naar dat gala komen de directeuren toch echt allemaal zelf, dat is een belangrijk moment. In het verleden werd er ook altijd flink gedineerd. Ik weet nog dat ik toen vertelde, in 2014 ofzo, dat ik die Board of Trustees aan het oprichten was. En dat collega's om mij heen zeiden: 'ben je dan niet bang voor de invloed?'. Dat was het eerste! Dat was de eerste reactie. Ik zei: daar ben ik helemaal niet bang voor. Die invloed wil ik juist want die mensen weten er iets van. Die mensen hebben ook goede contacten en ze kennen kunstenaars. Ik ga er helemaal niet van uit dat ze dat per se door willen drukken. Dat is natuurlijk wel eens gebeurd. Er zijn voorbeelden, met name in de Amerikaanse museumwereld, dat er ruzie kwam tussen zo'n board en de directeur. Ja, dat kan. Dat zien we dan wel. Maar dat was niet mijn eerste gedachte. Het geld dat wij ontvangen vanuit de verschillende geefkringen is op zich niet geoormerkt. We willen het in principe gebruiken voor het artistieke programma. Het is het begin van je project. Het geeft je de verzekering dat je serieus kunt gaan praten met belangrijke musea over bruiklenen. Dat het niet

zomaar voor de aardigheid is. Dus het is het begin van je project. Hetzelfde geldt overigens voor het geld van de BankGiro Loterij. Vroeger was dit geheel geoormerkt als 'collectie' en een klein stukje 'presentatie'. Dat is een paar jaar geleden aangepast, tot groot genoeg van de musea. Het is dus niet voor de salarissen en de wc-rollen, echt voor het product. Dat laten ze nu aan de musea over, je moet het natuurlijk wel verantwoorden. De samenwerking met het bedrijfsleven is afhankelijk van de conjunctuur. Onze hoofdsponsor is Aegon en het is niet zo dat wij gewoon geld krijgen. Ik ben bijvoorbeeld ook de adviseur van hun kunstcollectie. Dus ik bemoei me ook met de acquisitie van die bedrijfscollectie. Het is natuurlijk heel mooi dat ze de expertise van het museum gebruiken voor het beheer en uitbreiding van die kunstcollectie. Er is iemand in dat bedrijf die dat doet, maar die kan op mij terugvallen. En er is verder nog een commissie, maar dat is een mooie praktische samenwerking Aegon doet hier bijvoorbeeld ook seminars of vergaderingen. Als sponsor is die locatie voor hen beschikbaar. Dat is een fenomeen dat al ontwikkeld is door andere musea. Maar daar zou je veel meer bedrijven in kunnen betrekken, in het praktisch samenwerken. Ik zie dat er een groeiend publiek is via die BankGiro Loterij, daar wordt wel een soort veldwerk verricht. Dat zijn mensen die, omdat ze die VIP-kaart bijvoorbeeld hebben voor hun lot, nu ook ineens naar een museum komen. Daardoor komt echt nieuw publiek naar binnen. Het Museumkaartpubliek begint bijna Concertgebouwachtig publiek te worden vergeleken met die VIP-kaart.

We gaan over naar de coronacrisis. Die crisis diende zich aan; wat gebeurde er toen hier intern?

We hadden niet meteen een soort wanhoop. Want we hadden die eerste maanden met Niki de Saint Phalle waanzinnig gedraaid, we hadden dagen van 1700 bezoekers. Dus we hadden al 40.000 bezoekers binnen toen dat gebeurde. Maar we hadden gerekend op een geweldig jaar want Henry Moore moest nog komen. We moesten alles regelen. We hebben praktische dingen gedaan: panelen vernieuwd, telkens uitgestelde schoonmaakacties. Dus we hebben ons, waarschijnlijk als escapisme, in een soort werk gestort. Het werd pas op den duur een beetje sinister. Ik reed vanuit Amsterdam iedere dag hierheen, ik was nog nooit zo snel hier geweest. In drie kwartier was ik hier, door lege straten. In een leeg museum. We hebben langzamerhand ook lappen over die beelden gehangen, het werd allemaal ook stoffig. Dus het werd een beetje het spook van het Louvre. En dat onbestemde is natuurlijk lastig. We hebben het vrij snel allemaal kunnen regelen. En toen kwam juni eraan en konden we aan de slag met bewegwijzering en de maatregelen van de Museumvereniging. Dit gebouw leende zich daar heel goed voor. Dus toen hebben we de hele staf bij elkaar gehaald, zijn vanaf het ingangshek tot aan het einde gaan lopen en hebben precies gekeken waar alles moest komen. Dus alles stond klaar. En eigenlijk was de grote deceptie op 1 juni dat er gewoon niemand kwam. Dus wij stonden echt in ons paasbest. Er waren ook weer vrijwilligers die zich durfden in te roosteren. En toen kwam er gewoon niemand. Of vrijwel niet. En pas per 1 juli, toen het nog wat vrijer werd, toen begon het weer te lopen.

Wat heeft jullie nou gered?

Wat ons gered heeft dit jaar zijn toch de regelingen. Dat wij als particulier museum voor het eerst een soort structurele steun hebben gekregen. En de donateurs hebben hun toezeggingen ook gestand gedaan. Steunkringen moesten we blijven voeden natuurlijk, 'hoe gaat het nu?'. En in dat relatiebeheer: wat we nu aan het doen zijn, we hebben filmpjes gemaakt zodat je de tentoonstelling kon zien. Iedereen reageerde ontzettend solidair. Iedereen is ook gebleven. Iedereen heeft z'n geld ook overgemaakt. En toen hebben we gewerkt naar een grote tentoonstelling, want het idee was dat je meer met je eigen collectie ging doen. En toen hebben we een tentoonstellingsconcept dat voor over een paar jaar bedacht was naar voren gehaald en op basis van de eigen collectie gemaakt. Daar hebben we alle medewerkers in betrokken en dat is een ontzettend leuk ding geworden. En toen werd dus dat Kickstart Cultuurfonds gelanceerd. Daar hebben we ingediend en we hebben een ton gekregen, daar hebben we die hele tentoonstelling van kunnen maken. Dat allemaal bij elkaar heeft ervoor gezorgd dat we 2020 nog goed hebben kunnen afsluiten. In ieder geval niet rood. Wij hebben hier natuurlijk heel veel gesproken over een verdienmodel via internet. Dus wat allerlei musea toen

gingen ontwikkelen, rondleidingen en dat soort dingen. Maar je ziet dat dat een markt is die vrijwel totaal gratis is. Wij hebben niet een afdeling met tien mensen die dat kunnen ontwikkelen. We hebben wel een paar dingen gedaan voor het publiek. We hebben Francis van Broekhuizen gehad die hier een aria is gaan zingen, we hebben een balletvoorstelling gehad. Om in het zicht te blijven, maar dat kost gewoon geld. Colleges geven en daar drie euro voor vragen, dat zou een model kunnen zijn. Je zou dat ook samen met de Museumvereniging kunnen doen, dat mensen met een kaart korting krijgen. Maar we hebben eigenlijk niet de ruimte om dat te ontwikkelen, zowel in menskracht als financieringsmodel. Maar met terugkerende virussen zou dat een interessante kunnen worden, dat je je museum op die manier open stelt. Da's natuurlijk ook niet origineel bedacht want er zijn al musea mee bezig maar dat aanbod is vrijwel overal gratis. Dat is natuurlijk ook het leuke van internet en ik heb ook gepeild bij onze dochters, allemaal twintigers. Die zeggen ook: ik ga niet betalen daarvoor, dat wil ik gewoon voor niks. Dus dat moet nog wel ontwikkeld worden. Wij hebben een bestuur-directie-model, zoals het heet. Wij hebben ook vrij snel toen dat moest, en essentieel was voor het aanvragen van subsidies, die cultural governance ingevoerd. We hadden toen een bestuurslid dat daar alles van wist, die heeft dat gedaan. Dat betekent ook dat de zonen van de stichters kwaliteitszetels hebben bij ons in het bestuur. Altijd iemand van de familie, maar die hebben geen stemrecht. Wij kiezen vooralsnog voor dat model omdat wij die bestuursleden eigenlijk ook als vrijwilligers zien, die moeten ook veel doen. Met name onze voorzitter en penningmeester zijn heel nauw betrokken bij het dagelijks reilen en zeilen. We hebben geen zware financiële afdeling en onze penningmeester heeft wekelijks contact met de mensen van financieën. Hij is ook heel nauw betrokken bij het opstellen van de jaarrekening etcetera. Wij hebben er eigenlijk alleen maar baat bij dat zij voelen dat zij zij als vrijwilligers hun tijd moeten besteden aan het museum en dat is iets anders dan een raad van toezicht. In onze huidige situatie is dat nog altijd heel belangrijk. We doen ook een groot beroep op ze, en zeggen: 'kom op, zorg dat er mensen komen die ons steunen'. Daar zijn ze ook actief in. Dus dat geeft wel een kameraadschappelijke sfeer. Waarbij zij zich ook niet bemoeien met artistieke keuzes, dat is helemaal aan ons. Ze stellen er wel vragen over natuurlijk. Er wordt vier keer per jaar vergaderd. Dat werkt allemaal heel goed.

Wat adviseer je zakelijk leiders, directeuren en bestuurders van kleinere of middelgrote instellingen in de culturele sector?

Wat mijn ervaring heeft geleerd is dat je moet vasthouden aan je koers, ook als het moeilijk gaat. Die koers wordt inhoudelijk bepaald. Geloof daar in en zoek daar ook de randen van op maar blijf werken vanuit de inhoud. En daarnaast: probeer zoveel mogelijk mensen daaromheen te betrekken. Stel hun ideeën en tips ook op prijs. Zo'n museum heeft echt familie nodig. Het is niet een soort koud gebouw waar mensen entree betalen. Het is veel meer dan dat. Flexibiliteit is heel belangrijk. Mensen willen graag betrokken zijn bij zo'n museum. Het gevoel hebben dat het er toe doet. En de koers is heel belangrijk. Probeer niet iedereen te behagen daarin. Niet zwalken in je tentoonstellingsbeleid, maar echt kiezen voor iets. In ieder museum is dat anders. Een goede collega, Deirdre Carasso, heeft bijvoorbeeld het Stedelijk Museum Schiedam weer enorm op de kaart gezet omdat zij juist koos voor het maatschappelijke. Het betrekken van de mensen, door bijvoorbeeld voor de planten te gaan zorgen als ze op vakantie waren. Of bijvoorbeeld een soort entree waar je boterhammen kon smeren en zelf mocht bepalen hoeveel dat kostte. Ieder museum vraagt om een andere aanpak. Dat was een heel originele aanpak. Bij ons was dat veel meer vanuit die beeldhouwkunst omdat er een merkwaardige keuze was gemaakt voor één medium van kunst. En ik ben heel blij dat wij daar altijd aan vastgehouden hebben.