

Musea voor mensen

Inhoud

Voorwoord	4
/1\ Inleiding	6
/2\ Musea vandaag	10
/3\ Musea morgen	16
/4\ Positie, profiel en verankering	20
/5\ De weg van vandaag naar morgen	26
/6\ Samenwerken of verzuipen?	50
/7\ Sturing en governance	68
/8\ Samenvatting en aanbevelingen	74
Bijlage 1	79
Bijlage 2	80

Voorwoord

Musea zijn van waarde: voor de samenleving, voor mensen. Dit rapport is het resultaat van een zoektocht naar wat musea van betekenis maakt. De vele gesprekken met directies en medewerkers uit de sector maakten de commissie duidelijk dat musea knooppunten zijn van cultuur en geschiedenis, kennis(overdracht), innovatie en economische ontwikkeling. Musea zoeken meer dan ooit aansluiting bij wat mensen van nu bezighoudt en boeit.

De corebusiness van musea blijft de collectie, maar uiteindelijk is een collectie vooral het middel om mensen iets te leren, op gedachten te brengen of te raken, zichzelf te ontplooiën en te vermaken. Het is in onze ogen niet verstandig overwegend vanuit een consumentenperspectief naar musea te kijken en hen uitsluitend op bezoekersaantallen te beoordelen. Net als andere vrijetijdsbesteding bieden ze mensen weliswaar vermaak, maar het is altijd meer dan dat. Wat dat 'meer' precies is, hebben we in dit rapport proberen te benoemen, want dat maakt het verschil en is ook waarover musea zich moeten verantwoorden.

Zonder subsidie redden de meeste musea het niet. De vaste kosten om de collectie te bewaren en te huisvesten kunnen niet uit de markt gehaald worden. Dat maakt de zoektocht naar hun betekenis, hun publieke belang en hun uniciteit urgent. De druk op musea om meer inkomsten uit de markt te halen heeft succes gehad, maar draagt ook het risico in zich dat musea alleen voor de bij voorbaat succesvolle producties van grote namen kiezen vanwege de zekerheid dat die veel publiek aantrekken. Dat kan leiden tot 'meer van hetzelfde', terwijl het kwetsbare, het kleine, het experimentele en het onverwachte verdrongen worden. Dat leidt tot verschraling van het aanbod en daardoor tot minder kwaliteit.

De bekostigingssystematiek, de beoordeling van kwaliteit, de sturing en de verantwoording vragen om meer ruimte om die diversiteit te kunnen blijven bieden. Dit is het moment zowel voor musea zelf als voor de overheden en de Museumvereniging om onze voorstellen hierover ter hand te nemen. Ons rapport is een pleidooi voor variëteit, voor verschil maken en je daarover verantwoorden. Mensen verschillen en musea zijn er voor mensen.

Kim Putters
**Commissievoorzitter en directeur
Sociaal en Cultureel Planbureau**

Inleiding



In september 2012 verscheen *Musea voor Morgen*.¹ Het werd opgesteld door een commissie bestaande uit vooraanstaande museumdirecteuren onder voorzitterschap van Irene Asscher-Vonk, in opdracht van de Vereniging van Rijks gesubsidieerde Musea en de Nederlandse Museumvereniging. Het was een eigen initiatief van de musea, die tegen de achtergrond van de omvangrijke rijksbezuinigingen op cultuur hun toekomst in eigen hand wilden nemen. *Musea voor Morgen* bevatte een analyse van de sterke en zwakke punten in het museumbestel en signaleerde kansen voor de toekomst. Samenwerking was een hoofdthema. In het tweede rapport, dat in vervolg daarop verscheen, werden 150 inspirerende voorbeelden van samenwerking tussen musea onderling en tussen musea en andere instellingen, bedrijfsleven en overheden gebundeld onder de titel *Proeven van Partnerschap*.²

Dit rapport vormt de afsluiting van de reeks. *Musea voor Mensen* bouwt voort op de voorgaande rapporten en maakt gebruik van nieuwe inzichten en gegevens. Het rapport is opgesteld door een commissie onder voorzitterschap van Kim Putters, directeur van het SCP, en verder bestaande uit Pieter Geelen (oprichter Turing Foundation, medeoprichter TomTom, tevens lid van Asscher-Vonk II) en Manfred Sellink (Musea Brugge, lid van beide voorgaande commissies).

Claartje Bunnik (Bunnik Beleid en Advies) was opnieuw secretaris.

De opdracht aan de commissie was advies uit te brengen aan de Museumvereniging over de wijze waarop musea hun betekenis voor de samenleving kunnen waarborgen en versterken. De commissie heeft om invulling te geven aan deze brede opdracht eigen accenten gekozen. Musea functioneren in een hectische maatschappe-

¹ *Musea voor Morgen*, rapport van de commissie Asscher-Vonk, Nederlandse Museumvereniging en Vereniging van Rijks gesubsidieerde Musea, Amsterdam 30 september 2012

² *Proeven van Partnerschap*, rapport van de stuurgroep Asscher-Vonk II, Nederlandse Museumvereniging en Vereniging van Rijks gesubsidieerde Musea, Amsterdam oktober 2013.

1 Inleiding

lijke omgeving met toenemende concurrentie. Ze zijn overal op zoek naar partnerschappen en nieuwe inkomsten. De museumsector staat er op het eerste gezicht goed voor. Museumbezoek is populair. Budgetten staan echter onder druk, sommige musea moeten sluiten of personeel ontslaan. Voor de commissie stond de betekenis van musea voor de samenleving, voor mensen, centraal. De vraag was hoe die betekenis het leitmotiv zou kunnen zijn in de wijze waarop musea hun functies vervullen, in hun relatie met stakeholders en subsidiegevers en in de sturing en governance in de sector. Het rapport reikt daarvoor adviezen aan; aan musea zelf, aan de branche, aan overheden.

Voor een kleine commissie, bestaande uit 'buitenstaanders', was het belangrijk om deze opdracht te kunnen vervullen in samenspraak met het museale veld. De commissie stelde bij de start een klankbordgroep³ in die haar terzijde heeft gestaan met waardevolle adviezen en reflectie. Daarnaast zijn twee rondetafelgesprekken⁴ gevoerd met directeuren van musea. Ook daarbuiten waren er veelvuldig contacten tussen leden van de commissie en vertegenwoordigers van de sector. Om een indruk te krijgen van wat er leefde in de sector heeft de Museumvereniging een enquête⁵ uitgezet onder haar leden, met vragen die de commissie van belang vond. Deze enquête bood waardevolle aanvullende inzichten. Tot slot is een groot aantal gesprekken gevoerd over voorbeelden die de commissie interessant vond in het licht van de vraagstelling van het rapport en die het betoog konden verhelderen of inkleuren. Deze voorbeelden zijn als afzonderlijk leesbare kaders in het rapport opgenomen. De (anonieme) citaten die daarnaast in de tekst zijn opgenomen, zijn

afkomstig uit de vele gesprekken die de commissie heeft gevoerd. Ze laten zien hoe veelkleurig en divers deze sector is. De commissie is al diegenen die bereid zijn geweest hun ideeën en zorgen met haar te delen zeer erkentelijk.

Tijdens de werkzaamheden van de commissie werd gelijktijdig een advies over collectiemobiliteit⁶ opgesteld in opdracht van de Museumvereniging. Het maakte dat de commissie over dat onderwerp vooral naar dit rapport kon verwijzen. Tevens werd onder auspiciën van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed gewerkt aan een Kennisagenda voor het Museale Veld.⁷ Tussen beide trajecten was nauwe afstemming, waardoor beide stukken goed met elkaar 'sporen'.

³ De klankbordgroep werd gevormd door Annabelle Birnie (Drents Museum), Edwin van Huis (Naturalis), Arnoud Odding (Rijksmuseum Twenthe), Wim Pijbes (Rijksmuseum), Marjan Scharloo (Teylers Museum), en Benno Tempel (Gemeentemuseum Den Haag).

⁴ Voor gesprekspartners: zie bijlage 1

⁵ Voor de vragenlijst van de enquête, zie bijlage 2

⁶ *Uitlenen is een kans, museaal bruikleenverkeer in Nederland*, dr J.P. Sigmond en dr E.M. Jacobs, verschijnt in het najaar van 2014.

⁷ De Kennisagenda voor het Museale Veld is ontwikkeld in samenspraak met een groot aantal mensen uit de museale en wetenschappelijke wereld en wordt eveneens in oktober 2014 gepubliceerd. De Kennisagenda biedt het kader voor de programmering van onderzoek dat gericht is op de versterking van de maatschappelijke functie van musea. Van de ten behoeve van de Kennisagenda gevoerde discussies over de museale waarden kon de commissie gebruikmaken. Hoofdstuk 5 is daarom op dezelfde wijze opgebouwd als de Kennisagenda en vertoont er niet toevallig veel gelijkenis mee.

Musea vandaag

2021

Hoe staat het ervoor met de musea in Nederland? Het antwoord op die vraag was voor de commissie cruciaal, maar bleek niet eenvoudig te vinden. De museumsector is zeer divers. Er worden verschillende definities van het begrip museum gehanteerd. Het CBS telde in 2011 788 musea. Dat aantal is sindsdien niet geactualiseerd. De commissie gaat uit van het aantal geregistreerde en bij de Museumvereniging aangesloten musea, namelijk 413 in 2014.⁸

Onder deze musea bevinden zich grote bedrijven als het Rijksmuseum in Amsterdam (met 75 miljoen euro aan baten en 460 fte) én kleine, geheel op vrijwilligers drijvende musea, zoals het Streek & Landbouwmuseum Goemanszorg in Dreischor. Er zijn musea op het gebied van kunst- en cultuurhistorie, natuur, wetenschap en techniek en volkenkunde. Er zijn musea die meer dan een miljoen bezoekers per jaar trekken, waarvoor toeristen naar Nederland komen, én musea die vooral betekenis hebben voor hun eigen dorp of streek, waarvoor 5000 bezoekers per jaar een heel goed resultaat is.

De beschikbare cijfers geven vooral een *gemiddeld* beeld, maar het gemiddelde museum bestaat niet. De enquête en de rondetafelgesprekken kleurden het beeld meer in. Gezamenlijk leveren ze een breed palet aan beelden op die niet altijd met elkaar in overeenstemming lijken of op z'n minst vragen oproepen.

2.1 De cijfers

2013 kent voor de musea een aantal specifieke kenmerken. De heropening van het Rijksmuseum is daarin het belangrijkste, omdat die de cijfers in alle opzichten kleurt. 2013 is bovendien een overgangsjaar, omdat de bezuinigingen die vanaf 2012 zijn ingezet nog niet in alle opzichten zijn neergedaald, noch in hun consequenties kunnen worden overzien. De cijfers⁹ geven het volgende beeld:

- In 2013 worden 23,2 miljoen bezoeken afgelegd; een stijging ten opzichte van het jaar ervoor van 13%. Het Rijksmuseum was verantwoordelijk voor 2,2 miljoen bezoeken. Ook de jaren ervoor stegen de bezoekcijfers geleidelijk. De regionale verschillen zijn groot. Op basis van de cijfers is niet af te leiden bij welk type musea de groei vooral plaatsvindt en waar sprake is van stabilisatie of terugloop.

⁸ De vereniging hanteert het Museumregister als kwaliteitskeurmerk voor de musea. Musea moeten voldoen aan een aantal criteria gebaseerd op de internationale museumdefinitie van de International Council of Museums: *'Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat van de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mensen en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegen.'*

⁹ Museumcijfers 2013 (Jaarcijfers Stichting Museana)

2 Musea vandaag

- 28% van de bezoeken is afkomstig uit het buitenland; dit percentage is de laatste drie jaar redelijk constant.
- 20% van de bezoeken wordt afgelegd door publiek jonger dan 18 jaar.
- Het bezoek van scholen stagneert de laatste drie jaar op rij of loopt zelfs licht terug.
- De omzet blijft in 2013 met € 857 miljoen nagenoeg gelijk aan die van 2012.
- Daarentegen groeien de eigen inkomsten, vooral entreegelden, als onderdeel van de omzet met 5% naar 42%.
- In 2013 wordt een forse verschuiving zichtbaar van subsidies naar eigen inkomsten. De subsidieafhankelijkheid is met circa 60% lager dan in de meeste andere culturele sectoren.
- Ook sponsorinkomsten lopen terug.
- Ruim de helft van de musea wordt gesubsidieerd door een gemeente, circa 7% door een provincie. Het Rijk subsidieert 13% van de musea (vooral de grote), maar die bijdrage is, met bijna 30% van de totale omzet, hoger dan die van de gemeenten (23%).
- 28% van de musea wordt overwegend uit particuliere middelen gefinancierd.

Het effect van de bezuinigingen is nog nauwelijks zichtbaar in deze cijfers. Het aantal formatieplaatsen lijkt zelfs enigszins toe te nemen. Er is sprake van een lichte groei van het aantal vrijwilligers en stagiairs die bijna de helft van alle taken voor hun rekening nemen. Het aantal musea dat subsidie van het Rijk ontvangt, is nauwelijks gedaald, al moeten individuele instellingen het wel met minder subsidie van OCW doen.¹⁰

Het beeld bij de gemeenten is minder gunstig. Volgens CBS-gegevens¹¹ krimpen de uitgaven op cultuur bij tweederde van de gemeenten in 2013 met 3,7% ten opzichte van 2012. Tot 2010 was er steeds sprake van groei, daarna van

geleidelijke afname. Onduidelijk is of dit beeld gelijkelijk voor musea speelt.

Het beeld dat uit de cijfers naar voren komt, is overwegend positief. Het bezoek groeit en de sector steekt daarmee gunstig af tegen andere culturele sectoren. De Museumkaart wordt steeds meer verkocht en intensiever gebruikt, wat duidt op toenemende klantenbinding. De sector is ondernemend en slaagt erin nieuwe inkomstenbronnen aan te boren. De heropeningen van Rijksmuseum, Stedelijk Museum en Mauritshuis zijn evenementen van internationale allure. Musea doen veel met relatief bescheiden middelen. De economische spin-off van hun activiteiten is groot.¹²

Een gekleurd beeld?

Er zijn ook kanttekeningen te maken bij dit positieve beeld. Het succes van de grote musea kleurt in sterke mate het cijfermatige beeld. De werkelijkheid is evenwel complexer. Het gaat niet overal goed. Er zijn verschillen tussen typen musea en tussen regio's. De vraag is ook of het beeld op langere termijn standhoudt. Waar schuilen voor de toekomst de grootste risico's?¹³ Meer fundamenteel vroegen we ons af of het succes van musea alleen of vooral uit te drukken is in cijfers over bezoek en omzet. Wordt hiermee recht gedaan aan de bijzondere rol die musea in de samenleving geacht worden te spelen? De commissie meent van niet. Hier komen we later uitgebreid op terug.

De gevolgen van de bezuinigingen lijken op dit moment beperkt. Voor een goed beeld zou echter meer inzicht nodig zijn in de samenstelling van de toegekende budgetten. Een deel van de rijkssubsidie ligt bijvoorbeeld vast in gebouwen en komt via huur terug in de schatkist. Een deel van gemeentelijke bijdragen is gestoken in grote investeringen in gebouwen. Om de effecten van de bezuinigingen goed te kunnen begrijpen moet beter gekeken worden naar de ontwik-

¹⁰ 12 van de 27 BIS-instellingen gingen erop achteruit (korting totaal 3,4 miljoen).

¹¹ Bron: CBS StatLine 2013

¹² Zie onder meer G. Marlet, J. Poort en C. van Woerkens, 'Schat in de stad, welvaartseffecten van de Nederlandse musea'. Atlas voor Gemeenten: Utrecht (2011).

¹³ Diezelfde vraag stelt de Raad voor Cultuur zich in zijn 'Cultuurverkenning', Den Haag, juni 2014. 'Zoals bij een brug of gebouw aan de buitenkant niet te zien is hoe sterk de constructie nog is, zo is er van een afstand niet te zien dat het cultuurbeleid voor een aantal fundamentele uitdagingen staat.'

2 Musea vandaag

keling van de flexibele budgetten, vooral voor programmering. De commissie constateert dat dit met de beschikbare gegevens en in de haar beschikbare tijd niet mogelijk is. Toch valt er met de informatie uit de enquête en de rondetafelgesprekken in de hand wel iets meer over te zeggen.

2.2 Enquête en rondetafelgesprekken

Uit de enquête, die werd ingevuld door meer dan honderd verenigingsleden (27%), wordt bovenstaand beeld genuanceerd.¹⁴

- Verreweg het grootste deel van de geënquêteerden (65%) heeft sinds 2012 te maken met bezuinigingen en 45% verwacht ook na 2014 verdere kortingen. Het gaat soms om aanzienlijke bezuinigingen. 16% van de geënquêteerden maakt melding van meer dan 15% korting op hun subsidie. Kleine musea zijn niet buiten schot gebleven.
- Diverse musea zeggen gesneden te hebben in hun vaste formatie en personeel te hebben ontslagen. Vacatures worden niet vervuld of door vrijwilligers ingevuld.
- Musea bezuinigen bij voorkeur niet op hun publieksactiviteiten. Wel zijn entreprijzen verhoogd, worden extra toeslagen voor tentoonstellingen geheven en zijn openingsuren teruggebracht. Ook is bezuinigd op behoud en beheer van de collectie en op aankoopbudgetten. De grootste besparingen zijn gezocht in de bedrijfsvoering (samenwerking in back-office, besparing kosten en verhogen efficiency).
- Het aanboren van sponsors en fondsen stagneert wegens 'te veel vissen in dezelfde vijver'. Waar het wel lukt, is het een arbeidsintensieve zaak.
- Musea hebben veel meer en nieuwe verbindingen gezocht met hun omgeving (politiek, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, media); ze zijn meer extern gericht en actief op zoek naar draagvlak.

Optimisme én zorg

In de rondetafelgesprekken met musea was de toon overwegend optimistisch. Er is sprake van een nieuw elan in de sector. Musea denken, vaak gedwongen door de omstandigheden, opnieuw na over hun kerntaak. Ze hebben zichzelf naar eigen zeggen soms 'opnieuw moeten uitvinden'. Dat gebeurt in een politieke en bestuurlijke omgeving die met kritische ogen kijkt naar de waarde van culturele voorzieningen, waaronder musea. Dat uit zich aan de kant van de overheid vaak in bezuinigingen en het belang dat wordt gehecht aan hogere eigen inkomsten. Bij de musea is het aangaan van partnerschappen met andere musea, culturele instellingen of maatschappelijke organisaties eerder regel dan uitzondering aan het worden, zoals *Proeven van Partnerschap* al liet zien. De commissie constateert met instemming dat musea in toenemende mate hun blik op de buitenwereld richten. Ze heroriënteren zich op hun identiteit en profiel en zoeken nieuwe ankers in de samenleving. Ze zijn op zoek naar nieuwe inkomstenbronnen en nieuwe manieren om publiek te bereiken. Het nieuwe elan wordt ook zichtbaar in keuzes die sommige musea maken in hun interne organisatie. Die organisaties worden platter en meer productgericht. Sommige spraken van een terugkeer naar een 'pioniersfase'. De inkrimping van de staf dwingt daar ook toe.

In de gesprekken was echter ook een ondertoon van zorg aanwezig. Een aantal, vooral middelgrote, musea gaf aan dat hun budget de ondergrens had bereikt en dat de toekomst onzeker is. *'Toegegeven, er is wat vet weggesneden. Niet elke bezuiniging was ongezond. Maar als je te lang je adem inhoudt, verdrink je.'* De musea zelf signaleerden dat het behoud en beheer van de collecties als eerste het kind van de rekening wordt, omdat de aandacht van lokale overheden daarop minder gericht is dan op de publiekstaken. *'Ik zie een schrijnend gebrek aan aandacht voor de collectie, voor onderhoud. Het gaat om veel geld, maar het is niet sexy. Verbouwen en vernieuwen is voor politici aantrekkelijker. Daar kun je meer mee pronken.'* Omdat deze musea waardevolle collecties beheren die deel

¹⁴ De hier beschreven uitkomst is uitsluitend gebaseerd op de informatie van de geënquêteerden en is niet verder getoetst.

2 Musea vandaag

uitmaken van ons nationale erfgoed, is dat een ernstig signaal.

2.3 De stand van zaken samengevat

Het gaat goed met de sector als geheel, maar de cijfers zijn weinig verfijnd en geven geen inzicht in de onderliggende verschillen. Het verhaal achter de cijfers wordt niet verteld. De commissie vermoedt op basis van de gesprekken dat de verschillen tussen musea groter zijn geworden. Er zijn hogere pieken en diepere dalen, die niet weerspiegeld worden in gemiddelden. Daar komt bij dat omvang en effect van de bezuinigingen nog niet zijn uitgekristalliseerd en de onzekerheden groot zijn. Zullen, zoals nu bij grote gemeenten aan de orde lijkt, bezuinigingen worden teruggedraaid of bevroren, of zal er, zoals veel musea vrezen, sprake zijn van verdere kortingen? De ontslagen die in de sector vallen en bekend zijn uit de media¹⁵, zien we niet terug in de cijfers. Het is niet duidelijk wat daarvan de reden is. Misschien is het daarvoor te vroeg. Zeker is dat het verschil in definities en registratie (bijvoorbeeld tussen vast en tijdelijk personeel) tussen musea hier parten speelt. Zeker is ook dat een aantal musea steeds meer moeite heeft het hoofd boven water te houden. De commissie meent dat de branche met urgentie, in overleg met partijen als CBS, Sociaal en Cultureel Planbureau, Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en ministerie van OCW, moet streven naar valide en inhoudrijke kengetallen en prestatiegegevens van de sector.

De museumsector is in beweging. We hoorden geregeld het woord 'transitie' in onze gesprekken. In deze woelige fase waarin alles schuift en beweegt, in een klimaat van teruglopende overheidsmiddelen en toenemende concurrentie op de vrijetijdsmarkt moeten musea opnieuw positie zoeken, nieuwe partners vinden en nieuwe niches ontdekken in de markt. Grote musea lijken daarin hun weg te vinden. Ze krijgen veel publieke belangstelling, hebben een loyale achterban en zijn aantrekkelijk voor sponsors. Kleine musea drijven veelal op vrijwilligers, hebben ambities die in lijn zijn met hun omvang en hebben veelal hun eigen niches, publiek en relaties.

Voor de toekomst zijn de grootste problemen te voorzien bij de groep middelgrote musea. Zij moeten strijden om de aandacht van publiek en sponsors en houden soms nauwelijks het hoofd boven water. *'Musea als de onze moeten zich onderscheiden. Alleen op je collectie kun je dat vergeten. Je moet continu vernieuwen, wisselen, andere invalshoeken kiezen. En de verblijfskwaliteit bieden die bezoekers eisen!'* Een steeds groter deel van hun inkomsten gaat op aan de vaste lasten van behoud en beheer en huisvesting. Ontwikkelingen op het gebied van marketing, sponsormanagement en financiën kunnen ze vaak maar met moeite bijbenen.

Veel van deze musea zijn stads- en streekmusea. De kansen voor deze musea liggen, meer dan voor de grote musea, in de eerste plaats bij de aansluiting bij hun lokale en regionale omgeving. Hun subsidiegevers, overwegend gemeenten, verkeren echter in zwaar weer en staan voor grote opgaven, zoals de transitie van de zorg. De eerste prioriteiten liggen meestal elders. Door een te krappe en krupper wordende financiële basis vindt bij deze groep een proces van geleidelijke 'uitholling' plaats waarvan de gevolgen pas in de toekomst duidelijk zullen worden.

¹⁵ Zoals Museum Boijmans van Beuningen in Rotterdam en het Scheepvaartmuseum in Amsterdam.

Musea morgen

131

In welke richting gaan musea zich ontwikkelen, gelet op alle veranderingen en trends in de samenleving? De onderscheidende kwaliteit van musea ligt in hun collecties, die ze bewaren voor toekomstige generaties. Die collecties verbinden verleden, heden en toekomst en zijn ‘echt’, authentiek. Musea spelen met hun collecties in op de behoefte aan betekenisgevende verhalen en beelden. Die verhalen geven structuur en diepgang in een samenleving waarin informatie in overvloed en ongefilterd op mensen afkomt en waarin de behoefte aan duiding en validatie groeit. Authenticiteit is een *unique selling point* van musea. Mensen zoeken naar authenticiteit in een maatschappij waarin grenzen tussen echt en onecht, of waar en onwaar, als gevolg van technologische ontwikkelingen steeds meer fluïde worden.

Musea zijn leveranciers van waardevolle content voor educatieve en commerciële toepassingen. Ze vormen een belangrijke trekker voor het groeiend internationaal toerisme. Musea hebben voor de plek waar ze staan een samenbindende betekenis. Ze dragen bij aan imago en identiteit van een stad en brengen geld in het laatje van de (plaatselijke) economie. Met hun talrijke verbindingen met het bedrijfsleven, zoals het Rijksmuseum met Philips en het Mauritshuis met Shell, maar vaak ook tussen stads- en streekmusea en het lokale bedrijfsleven, hebben ze betekenis voor de economie als aanjager van innovatie en creativiteit. Musea bevinden zich

met dit alles in potentie in een groeimarkt, waar echter veel concurrentie is met andere partijen – ook commerciële.

De interactie met het publiek is cruciaal. Om iets te betekenen voor mensen moeten musea aan hun behoeften tegemoet komen. Dat is geen eenvoudige opdracht. Publieksvoorkeuren zijn immers divers en niet zonder meer te koppelen aan een duidelijke doelgroep. Het publiek wordt steeds meer cultureel divers, is kritisch en stelt – zeer verschillende – eisen. Sommigen willen vooral iets bijzonders ervaren en meemaken en waar dat plaatsvindt, in een museum, op een festival of ergens anders, is minder relevant.

¹⁶ Zie ook De Cultuurverkenning van de Raad voor Cultuur, Den Haag, juni 2014.

3 Musea morgen

Anderen zoeken verdieping en informatie. Bezoekers willen graag zelf invloed hebben en betrokken zijn.¹⁶ Het museum als dé autoriteit in zijn eigen domein erodeert in de internet-samenleving. En, ondanks of juist vanwege het 'hyperindividualisme' dat deze tijd kenmerkt, is de behoefte samen dingen te beleven groter dan ooit. Tot deze ontwikkelingen moet het museum zich verhouden. Het museum van morgen is geen zender van informatie. Het nodigt uit tot dialoog en reflectie, actief meedoen, beleven en genieten.

Er zal naar de mening van de commissie sprake moeten zijn van een continue dialoog tussen het museum en zijn maatschappelijke omgeving, waarin de betekenis van het museum steeds opnieuw ter discussie staat en wordt geactualiseerd. Een betrokken rol van de politiek en de overheid en een actieve raad van toezicht zijn onmisbaar om zo'n dialoog mogelijk te maken. *'Als een museum zelf zo'n dialoog niet oppakt, zou de raad van toezicht die kunnen afdwingen.'* De samenwerking met maatschappelijke partners en bedrijfsleven is profijtelijk voor een museum, ook omdat deze een impuls geeft aan nieuwe betekenissen van collecties. Dit alles vraagt om een bewuste strategie van zowel musea als overheden.

Rijksmuseum Twenthe *de nieuwe diepgang*

Omzet	€ 4.170.600 (2013)
Formatie	24 fte
Vrijwilligers	80
Vrienden	1800
Bezoekers	46.000 (2013)
Collectie	8.870 objecten

In 2011 landde met oorverdovende knal het advies van de Raad voor Cultuur op de mat van het museum in Enschede: Rijksmuseum Twenthe functioneerde niet voldoende op nationaal niveau. De Raad stelde voor alleen subsidie te geven voor het behoud van de collectie. In de praktijk betekende dat sluiting. Arnoud Odding, die al was geworven als nieuwe directeur, trad vervroegd aan en startte een enorme lobbycampagne. Het museum had te weinig oog gehad voor de lokale en provinciale overheid en nu ook de rijksoverheid onverschillig leek te staan tegenover het voortbestaan bleven er geen vrienden over. *‘Niemand hield van dit museum.’*

Er werden razendsnel vier tentoonstellingen geïmproviseerd die een beeld moesten geven van de potentie van het museum. *‘We vertelden dat we wél een prachtige collectie hadden, dat we wél meerwaarde hadden. We grepen snel in in de organisatie; een derde van het personeel moest afvloeien. We lieten zien dat we beslissingen durfden te nemen. En het lukte, we kregen positieve aandacht. In drie maanden kregen we er 400 extra vrienden bij. Op een weekend kwamen 3.500 mensen. Landelijke politici van alle grote partijen erbij. We zijn door het oog van de naald gekropen.’*

Wat was er misgegaan?

‘We waren bang niet voor vol te worden aanzien. Eigenlijk wilden we het te goed doen. In alle opzichten stelden we de kunst centraal, maar we vergaten de mensen voor wie je dit allemaal doet. We hebben een prachtige collectie, van oud tot hedendaags. Er zijn weinig musea met zo’n brede scope. Maar op ieder deelgebied was er wel een museum met een rijkere collectie.’ Na zijn aantreden ontwikkelde Odding een visiedocument op het museum als ‘Museum van de verbeelding’. Hij koos uitdrukkelijk niet voor de kunsthistorische invalshoek, maar voor die van de mensen die iets willen meemaken in het museum. *‘Doordat we de klassieke manier van denken hebben verlaten, spelen we weer mee in elke league, ook internationaal. We werken samen met het Tate en met Antwerpen. Met onze rijke collec-*

tie kunnen we verhalen vertellen zoals vrijwel geen ander museum dat kan. Maar je doet ons onrecht als je ons vergelijkt met het Rijksmuseum of Kröller-Müller, zoals de Raad deed.’

Denktank en trendtank

Het museum ligt aan de rand van de wijk Roombeek, die in 2000 werd verwoest door de vuurwerkcramp. Enschede is een oude industrie- en textielstad die zich ontwikkelt tot jonge kennisstad. Veel creatieve bedrijven en kenniswerkers zijn in de stad gevestigd. Met de universiteit, hogescholen, kunstacademie en een goede culturele infrastructuur ontstaat dynamiek en zou Enschede zich verder kunnen ontwikkelen als stad van innovatie en creativiteit. Op dit moment trekken veel jonge mensen weg na hun studie. De stad wil hooggeschoolden graag vasthouden. Het museum is daarin een wezenlijke kracht.

‘We zijn een netwerkmuseum. Alles is gericht op verbindingen met de samenleving. Daarvoor zoeken we onorthodoxe samenwerkingspartners en vernieuwende activiteiten, debatten en salons. Het gaat erom dingen te doen waar behoefte aan is. Afhankelijk van de behoeften en de kansen die je signaleert, zoek je de partners die je nodig hebt en maak je de keuzes voor wie je er wilt zijn. Het museum dat slechts vanuit de klassieke vakdisciplines denkt en van daaruit presenteert, gaat de boot missen. Denken vanuit de behoeften van je publiek en daarop je inhoud afstemmen, dat is wat ik de nieuwe diepgang noem en dat is wat het museum toekomst biedt.’

Positie, profiel en verankering

141

De belangrijkste twee lessen uit de vele gesprekken waren deze: in de eerste plaats moeten musea kiezen wie en wat ze willen zijn. En dus ook: wat niet. Er is dringend behoefte aan focus op datgene waarvoor het museum staat en waarin het zich onderscheidt van andere. Een museum dat ‘alles doet en alles kan’ vindt nooit echt aansluiting bij publiek en sponsors. Want: *‘Wie alles doet, excelleert in niemands aandachtsgebied.’* En: *‘Een eigen identiteit levert veel meer mogelijkheden voor fondsenwerving; als het klikt met een sponsor, klikt het beter.’* In de tweede plaats behoort een museum zich bewust te zijn van de ambities en belangen van zijn omgeving. Dat betekent dat een museum daarover het gesprek aangaat met zijn stakeholders: publiek, omwonenden, vrienden en relaties, politiek, ambtenaren, maatschappelijke organisaties, samenwerkingspartners, sponsors en bedrijfsleven. Het museum doet er verstandig aan bij het bepalen van zijn profiel, waar mogelijk, rekening te houden met de belangen van zijn omgeving. Het wordt daarmee heus geen speelbal van zijn omgeving, want de regie ligt bij het museum zelf. Maar een museum dat zich niet verdiept in de behoeften van anderen, vindt nooit de juiste ingang en bewoordingen om de eigen ambities scherp naar voren te brengen bij anderen en verliest daardoor draagvlak. Elk gesprek weer kwam dit onderwerp prominent aan de orde, immers zonder draagvlak en wortels is elk museum uiteindelijk ten dode opgeschreven.

4 Positie, profiel en verankering

‘Wij kozen ervoor het nationale museum te zijn voor christelijke cultuur en geschiedenis. We hadden er vanwege onze collectie ook voor kunnen kiezen het museum van de Middeleeuwen te zijn. Maar dan waren we in andermans vaarwater terechtgekomen.’ Een helder profiel heeft consequenties voor alle aspecten van het museale bedrijf. Het stuurt de programmering van tentoonstellingen, de keuze voor partners, de relatie met stakeholders. Het helpt ook bij het maken van keuzes wat je niet meer wilt doen. *‘Het leidt ertoe dat alles wat je doet, je iets oplevert voor je eigen toekomst.’* Profilering kan er ook toe leiden dat een museum tot de conclusie komt dat bepaalde collectieonderdelen beter tot hun recht komen bij een collega-instelling.

Profilering ondersteunt het succesvol aangaan van partnerschappen, want voor samenwerking is een helder profiel een voorwaarde. Als een museum een sterk merk wordt, krijgt het loyale en betrokken klanten die bereid zijn achter, naast en zo nodig ook voor het museum te gaan staan. *‘Wie kiest, wordt gekozen.’* Steeds meer musea maken werk van vrienden, vrijwilligers, bedrijfsvrienden en bedrijvenclubs, waardoor zij personen en organisaties aan zich verbinden.

Sommige gesprekspartners kozen ervoor hun profiel duidelijk te laten aansluiten bij de identiteit en de belangen van de eigen stad of streek, zoals het Gemeentemuseum Helmond of het Dordrechts Museum. Daardoor wordt het mogelijk een rol te spelen als aanjager van de lokale economie of stedelijke ontwikkeling, bij te dragen aan het imago van de stad en optimaal te profiteren van de kracht van het bedrijfsleven en van citymarketing. Ralph Keuning, directeur van Museum De Fundatie in Zwolle: *‘Ik word enorm ongelukkig van in zichzelf gekeerde musea die alleen maar over kunst gaan en daarmee de aansluiting met het publiek*

*missen. Een museum moet van de stad zijn, van de bewoners, van de middenstand, van het bestuur. Zwolle, ik geloof daar heilig in, wordt een stad met een nationale uitstraling, mede door de Fundatie. Dat gevoel deel ik met sponsors, de gemeente en de provincie.’*¹⁷

Andere gesprekspartners hebben juist in de verbinding van hun collectie met internationale collecties, met *hedendaagse ontwikkelingen* of met *bedrijfstukken* een nieuw en sterker profiel gevonden, zoals het Drents Museum of het Textielmuseum (zie kader pag. 24). De diversiteit is groot en de keuzes die musea maken, verschillen naar gelang het krachtenveld waarin zij opereren. Musea lijken het over één ding volstrekt eens te zijn: helderheid over wie je bent en voor wie je wilt zijn, is essentieel, om effectief programma’s te kunnen ontwikkelen, publiek te trekken en aan je te binden, partners te vinden en sponsors te benaderen.

Welk profiel een museum ook kiest, afstemming met de subsidiërende overheid is noodzakelijk. *‘Je profiel garandeert je bestaansrecht, laat zien waarom je recht hebt op geld vanuit die gemeenschap, toont aan dat je bij die stad hoort.’* Ambities moeten sporen, ze hebben immers consequenties voor de overheid. Door profilering is het bijvoorbeeld mogelijk succesvol te zijn in een niche en tentoonstellingen te maken die voor een klein publiek interessant zijn. Dan is het wel van belang dat de consequenties daarvan ook worden gedragen door de subsidiënt.

Zonder overheidssteun zullen de meeste musea niet kunnen overleven. Maar die steun is niet vanzelfsprekend. Musea zullen hun waarde voor de (lokale) samenleving, als spelers in het publieke domein, meer dan ooit moeten aantonen. Musea klaagden in de gesprekken over de vele en soms ook tegenstrijdige eisen die overheden aan hen stellen, terwijl tegelijkertijd de midde-

¹⁷ Ralph Keuning, directeur Museum de Fundatie, in de Volkskrant 6-1-12

4 Positie, profiel en verankering

len om die eisen te realiseren teruglopen. De verwachtingen zijn vaak torenhoog en weinig realistisch, omdat de grote successen ('het Rijksmuseumeffect') de toon zetten. *'Hoe beter die grote musea het doen, hoe hoger ook de lat voor ons wordt gelegd. En hoe beter je het een bepaald jaar doet, hoe meer er een volgend jaar van je wordt gevraagd.'* *'Bezoekcijfers kunnen populisme en een zucht naar grote namen in de hand werken. Maar musea moeten ook vernieuwen, experimenteren, restaureren.'* De enige manier om dit op te lossen is door hierover een dialoog aan te gaan, de ambities wederzijds uit te spreken en daarover afspraken te maken.

Het TextielMuseum, Tilburg

Museum in bedrijf – erfgoed en innovatie

Omzet begroting 2014:	€ 5.270.000
Formatie:	58 fte + 20 rondleiders op afroep
Vrijwilligers:	30
Vrienden:	600
Bezoekers:	55.000 (2013)
Collectie:	25.000 objecten

Het TextielMuseum brengt tentoonstellingen op het gebied van design, kunst en erfgoed, biedt educatieve programma's en huisvest het TextielLab, een kenniscentrum dat het midden houdt tussen een gespecialiseerde werkplaats voor het vervaardigen van breisels en geweven stoffen en een open atelier waarin innovatie centraal staat.

Museum in bedrijf

Innovatie, ondernemerschap en de zorg voor het erfgoed, dat is niet een gebruikelijke combinatie in museumland, maar wel bij het TextielMuseum. *'Het TextielMuseum is een museum in bedrijf'*, vertelt directeur Errol van de Werdt. De ondernemerskant is nodig om de non-profitkant te faciliteren, om het inhoudelijke deel op een hoger plan te krijgen. De overheid zal zich alleen maar verder terugtrekken. Daarom heeft het TextielMuseum zelf actie genomen. In september is het *Bidbook 2014-2018* naar de gemeenteraad gegaan. De hierin geformuleerde ambities en plannen moeten zorgen voor een samenhang tussen het museale deel en het TextielLab en voor een professionalisering van de gehele organisatie, inclusief een stevige positionering als kennis- en expertisecentrum op het gebied van textiel. Ondernemen en samenwerken zijn de pijlers.

Opleiding en talentontwikkeling

Van de Werdt: *'Als museum moet je bewust kiezen voor maatschappelijke profilering. Het gaat om structureel samenwerken en om maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.'* Initiatieven als werkervaringsplaatsen, leer-werktrajecten en talentontwikkeling horen daarbij. Een museum is een educatieve instelling, het heeft kennis en expertise in huis. *'Iedereen klaagt over het gat tussen het onderwijs en de werkrealiteit. Een vak leren, daarin kunnen we een rol spelen.'* Hierover is het museum in gesprek met onderwijsinstellingen en bedrijven. Tevens loopt er een programma voor talentontwikkeling dat is bestemd voor internationale, getalenteerde studenten die in het Lab aan innovatieve projecten kunnen werken.

Productontwikkeling en opdrachten

Het TextielMuseum wil de 'professionele lijn' versterken: de ontwikkeling en vervaardiging van speciale, innovatieve textielproducten in het Lab. De opdrachten uit het bedrijfsleven nemen toe en die markt wil het museum nog meer gaan bedienen. Hierdoor is niet alleen inhoudelijke professionalisering mogelijk, maar ook een minder grote afhankelijkheid van de subsidiegever. De subsidie van de gemeente bedraagt nu 74% van de inkomsten; het TextielMuseum hoopt dit terug te brengen tot 50%.

Erfgoed als basis

Het Lab is het kloppend hart van de organisatie. Hier werkt het museum samen met Nederlandse en buitenlandse kunstenaars, architecten, ontwerpers, studenten en bedrijven en vindt kennisuitwisseling en kruisbestuiving plaats; een creatieve omgeving die innovatie bevordert. Het erfgoed, de nieuwste technologieën, kennis over materialen, software en productontwikkeling zijn de bouwstenen. De collectie speelt een grote rol: *'Het erfgoed is de bron van inspiratie.'*

Het museum ambieert een internationale focus in de tentoonstellingsprogrammering. Maar daarnaast wil het aandacht schenken aan de lokale erfgoedagenda die momenteel ontbreekt. Het integrale plan dat nu op tafel ligt, verduidelijkt de gewenste samenhang tussen museum en Lab, want alles is met alles verweven: erfgoed als basis leidt via experiment en prototype naar autonoom werk dat of op de markt of in de collectie terechtkomt. Het museum bedient de hele keten.

De weg van vandaag naar morgen

151

Waar liggen de kansen voor musea en waar zitten de hobbels in de weg naar de toekomst? Anders gezegd: voor welke uitdagingen staan musea anno 2014?

Natuurlijk blijft het bewaren van waardevol cultuurgoed voor volgende generaties de basis. Maar het goed beheren van de collectie en het maken van mooie tentoonstellingen bieden niet langer voldoende bestaansrecht. Aangezet door bezuinigingen, maar gedreven door diepgaande veranderingsprocessen – zoals de medialisering, de technologische revolutie en de opkomst van de belevenis- en vrijetijdsindustrie – maken musea een fase van transitie door. De veranderende verhouding tot het publiek vormt de kern: de *verbinding* tussen de collecties en het publiek bepaalt de kracht en betekenis van het museum. Uit *Musea voor Morgen: 'Voor de musea ligt hier misschien wel de belangrijkste uitdaging voor de toekomst: betekenisvolle beelden creëren in een caleidoscopische wereld; samen met de gemeenschap waarbinnen zij functioneren, op een manier die mensen inspireert en verbindt.'*

Drie functies

We kiezen er daarom voor in dit rapport de betekenis van musea voor het publiek, voor mensen als uitgangspunt te nemen. Drie maatschappelijke functies staan, verwijzend naar het bovenstaande, voorop:

- musea genereren met de *collecties* die ze bewaren voor komende generaties *kennis en context* voor betekenisvolle verhalen en beelden;
- musea spreken *emoties* aan, prikkelen de *verbeelding* en *inspireren*;
- musea *verrijken* de samenleving; in immateriële zin doordat ze mensen en groepen verbinden en vanwege hun innovatieve kracht; materieel vanwege hun economische betekenis.

Deze functies sluiten naadloos aan bij de vijf kernwaarden die in het rapport *Meer dan Waard* (Museumvereniging 2011) als publieke waarden van musea zijn gedefinieerd.¹⁸

Musea genereren kennis en context

Collectiewaarde
(‘schatkamers van objecten en verhalen’)
Educatieve waarde
(‘leeromgeving voor iedereen’)

Musea bieden emotie en inspiratie

Belevingswaarde
(‘ruimte om te genieten, ervaren en beleven’)

Musea verrijken de samenleving

Verbindende waarde
(‘ontmoetingsplaats en platform’)
Economische waarde
(‘economische kracht en trekpleister’)

¹⁸ Deze indeling is dezelfde als die van de Kennisagenda voor het Museale Veld, die gelijktijdig met het rapport van de commissie-Putters in oktober verschijnt (RCE e.a.).

5 De weg van vandaag naar morgen

Nieuwe rollen en posities

Om bovenstaande functies goed te kunnen vervullen – elk museum op zijn eigen wijze – zullen de verhoudingen tussen musea onderling en die tussen musea en partners, overheden en maatschappelijke partijen zich verder moeten ontwikkelen. Herpositionering is voor de meeste musea noodzakelijk. Er ontstaat een nieuw speelveld; lokaal, regionaal, maar ook landelijk en internationaal.

Musea hebben slagkracht nodig om actief in een concurrerende markt te kunnen opereren en te vernieuwen en daarin ook minder afhankelijk te worden van overheidssubsidie. Zonder samenwerking lukt dat niet. Samenwerking is in de museumsector sterk in ontwikkeling, zoals *Proeven van Partnerschap* liet zien. Een voorbeeld is Museum De Lakenhal, dat zich structureel heeft verbonden met het Rijksmuseum (zie kader pag. 32). De vraag is nu: moet het verdergaan en zijn schaalvergroting en fusies een noodzakelijke ontwikkeling? Is het te verwachten dat musea hun deuren moeten sluiten en hoe moeten we daar tegenover staan? We hebben gekeken naar voorbeelden uit de praktijk. Daarover gaat hoofdstuk 6.

Ook de rol van overheden verandert. Er vinden verschuivingen plaats tussen de verantwoordelijkheden voor het museumlandschap op landelijk niveau en de niveaus daaronder. Steden worden steeds meer het brandpunt van ontwikkeling. Daarnaast wordt regelgeving in Europa belangrijker voor Nederlandse musea. Behalve om verantwoordelijkheden gaat het ook om attitudes. Een meer ondernemende en minder afhankelijke sector vraagt om een overheid die daar goed mee kan omgaan en op passende wijze stuurt, stimuleert en ondersteunt. Dat gebeurt op dit moment nog onvoldoende. Terwijl alles in beweging is, lijken de bestuurlijke ontwikkelingen te stagneren en daardoor achterop te raken. De sturing, verantwoording en governance van de sector zullen moeten veranderen. Hierover gaat hoofdstuk 7.

Dit hoofdstuk gaat dieper in op de museale functies en de knelpunten en kansen die zich daarbij voordoen.

5 De weg van vandaag naar morgen

5.1 Kennis en context

Partners: particuliere erfgoedbeheerders, collega-musea, wetenschappelijke instellingen en universiteiten, bedrijven en maatschappelijke organisaties, ICT-bedrijven en media, creatieve industrie, onderwijsinstellingen en opleidingsinstituten, leerplanontwikkelaars en uitgevers.

Musea worden vaak 'schatkamers' genoemd. Ze beheren immers objecten waarvan de waarde soms niet in geld uit te drukken is. Maar collecties zijn meer dan de voorwerpen; ze zijn overladen met kennis en betekenissen. In die zin is de term 'werkplaats' of 'gereedschapskist' meer op zijn plaats. Het gaat er immers om de kennis over de collectie te kunnen gebruiken in diverse contexten. Musea zijn onderdeel van netwerken waarin kennis wordt ontwikkeld en uitgewisseld. Bij zijn continue zoektocht naar de betekenis van de collectie legt het museum verbindingen tussen collecties en kennis 'in' en 'buiten' het museum, zoals bijvoorbeeld Museum Catharijneconvent dat doet met erfgoedgemeenschappen (zie kader pag. 30). Het museum heeft niet de exclusieve rechten op zijn kennis, maar stelt deze genereus ter beschikking voor allerlei vormen van publiek gebruik.

Museum Catharijneconvent, Utrecht

De waardering en redding van religieus erfgoed

Museum Catharijneconvent werkt intensief samen met erfgoedgemeenschappen in de zorg voor het religieus erfgoed. Het museum omschrijft het begrip erfgoedgemeenschap als *'de gemeenschap die een band heeft met, of oorspronkelijke gebruiker is van de collectie'*.

Buitencollecties

Hoe gaan we om met religieuze voorwerpen in tijden van massale kerk- en kloostersluitingen? Voor Museum Catharijneconvent was dit prangende vraagstuk de reden om in 2011 de *Handreiking roerend religieus erfgoed* op te stellen als een praktisch handvat. Bovendien werd in 2013 een nieuwe afdeling van het museum operationeel: *Erfgoed in Kerken en Kloosters* (EKK) – mogelijk gemaakt door overheidssubsidie en kerkelijke bijdragen. Medewerkers van EKK gaan het land in en bezoeken kerken en kloosters. Samen met de eigenaren van de collecties inventariseren en waarderen zij de religieuze voorwerpen.

Hoe logisch is het dat het museum een taak op zijn schouders neemt die verder reikt dan de eigen museummuren? Directeur Marieke van Schijndel en afdelingshoofd Marc de Beyer leggen uit dat deze taak wel opgepakt moest worden. Kerken lopen leeg en een groot aantal moet tussen nu en tien jaar tijd de deuren sluiten. Hiermee is het lot van de collecties ook onzeker. Het museum voelt zich verantwoordelijk voor deze ‘buitencollecties’.

Samen aan de slag

De eigenaren van de collecties geven aan wat een voorwerp voor de erfgoedgemeenschap betekent. Betrokkenheid creëren en samen de zorg dragen, dat is de insteek van het museum. Het Catharijneconvent biedt kerken en kloosters ondersteuning, expertise en faciliteiten en krijgt op zijn beurt informatie van onschatbare waarde. Met die betrokkenheid loopt het museum voorop, stelt Van Schijndel: *‘In de nieuwe Erfgoedwet is niks te vinden over een dynamische waardering of de rol van beheerders in de waardering van collecties.’* De waardebepaling betreft ook de kerkinterieurs. Bij een mogelijke sluiting zou nadrukkelijker de afweging gemaakt moeten worden of het gebouw vanwege een bijzondere cultuurhistorische waarde open dient te blijven.

Het museum staat niet alleen in zijn zorgen over massaal dreigende sluitingen van kerken en kloosters; deze zomer hebben dertien ker-

kelijke en niet-kerkelijke organisaties de *Agenda Toekomst Religieus Erfgoed* ondertekend, om gezamenlijk de problematiek het hoofd te bieden. *‘Een fantastisch initiatief van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed.’*

Persoonlijke verhalen

Met het sluiten van kerken en kloosters gaat ook een belangrijke bron verloren: wie vertelt straks het verhaal achter al die objecten? Vandaar dat het museum ook immaterieel erfgoed verzamelt. Begin 2015 wordt een nieuw digitaal platform gelanceerd, waarop niet alleen de gegevens van alle geregistreerde voorwerpen in Nederlandse kerken en kloosters – meer dan 200.000 – worden gepubliceerd, maar ook de verhalen hierover. De eigenaren gaan dit zelf invullen. Immaterieel erfgoed is tevens te vinden op de site catharijneverhalen.nl met onder meer verhalen van pelgrims over hun tocht naar Santiago de Compostela. Samenwerking is er ook met niet-kerkelijke gemeenschappen en maatschappelijke organisaties. Het museum zorgt zo samen met anderen voor het behoud, of anders gezegd: de redding, van het religieus erfgoed: materieel en immaterieel, binnen en buiten de museummuren.

Zichtbare collecties en collectiemobiliteit
Vergroten van de collectiemobiliteit is een van de prioriteiten van het ministerie van OCW. Collecties dienen zoveel mogelijk zichtbaar te zijn voor het publiek en geen slapend bestaan te leiden in depots. In de gesprekken van de commissie werd het onderwerp niet als een urgent probleem naar voren gebracht. In het algemeen bestond de indruk dat er steeds meer en gemakkelijker wordt uitgeleend, ook al omdat fondsen als de Vereniging Rembrandt en de Mondriaan Stichting daartoe verplichten. *'Alleen de hoge verzekeringskosten voor sommige werken, dat blijft zonde van het geld. Of de kosten van met kunstwerken meereizend, eersteklas gehuisvest en volledig vrijgehouden personeel.'* De commissie meent dat belemmeringen die musea verhinderen collecties uit te lenen of over te dragen aan collega-musea, zoals dure en deels overbodige verzekeringen, weggenomen moeten worden. De Museumvereniging heeft een onderzoek laten uitvoeren naar alle praktische aspecten van deze problematiek, zoals bruikleenvergoedingen, verzekeringsplicht, transportkosten, et cetera.¹⁹ De commissie verwijst graag naar dit rapport, dat de problematiek nuanceert en de nadruk legt op de kansen die uitlenen van voorwerpen biedt om collecties te verrijken en de betekenis ervan te versterken.

Museum De Lakenhal, Leiden en Rijksmuseum Amsterdam *Schilderkunst verbindt*

Museum De Lakenhal Leiden en Rijksmuseum Amsterdam hebben in februari 2014 een convenant gesloten voor vijf jaar met mogelijkheid tot verlenging. Ze werken samen op het gebied van collectiemobiliteit, wetenschappelijk (kunst)historisch onderzoek, materiaaltechnisch onderzoek en restauratie, tentoonstellingen en publieksbereik.

¹⁹ *Uitlenen is een kans, museaal bruikleenverkeer in Nederland*, dr. J.P. Sigmond en dr. E.M. Jacobs, verschijnt najaar 2014.

Inhoud centraal

Hoe hebben de musea elkaar gevonden? Door de eerdere, vruchtbare samenwerking tijdens de tentoonstelling *Lucas van Leyden* in 2011, legt directeur Meta Knol uit. De musea hebben door hun collecties veel aanknopingspunten. Bovendien bleek dat het klikte tussen de twee musea. Reden genoeg om een verdere samenwerking te onderzoeken en te brainstormen over waar ze elkaar precies konden vinden. Hierbij stond de inhoud centraal. Raakvlakken waren er volop, historisch en kunsthistorisch, vanwege de handelscontacten tussen Leiden en Amsterdam in de zestiende en zeventiende eeuw en niet in het minst vanwege de Leidse schilderkunst. Leiden was immers de bakermat van de Gouden Eeuw, de geboorteplaats van Rembrandt, Gerrit Dou, Jan van Goyen en vele andere schilders.

Collectiemobiliteit en onderzoek

Beide musea hebben werken in de collectie die interessant zijn voor de ander, voor presentatie- en onderzoeksdoeleinden. Het Rijksmuseum wil bijvoorbeeld verder aan de slag met de zestiende-eeuwse kunst. Tijdens de verbouwing van Museum De Lakenhal (2015-2017) verhuist *Het Laatste Oordeel* van Lucas van Leyden – de ‘Nachtwacht van de zestiende eeuw’ volgens Wim Pijbes – naar de eregalerie in het Rijksmuseum. Voor Museum De Lakenhal zijn Leidse schilderijen uit de vroege Gouden Eeuw uit de collectie van het Rijksmuseum weer een welkome aanvulling.

Brutale kleine zusje

Museum De Lakenhal heeft ook met andere tentoonstellingen gemerkt dat er heel goed met grotere musea is samen te werken, zoals bij de tentoonstelling over Theo van Doesburg met Tate Modern in 2009. Knol benadrukt dat het schaalverschil niet belangrijk is. *‘Ja, we zijn natuurlijk een soort van Calimero vergeleken met het grotere Rijksmuseum, maar de inhoud is doorslaggevend.’* Het Rijksmuseum heeft meer mankracht en onderzoeksmogelijkheden en daar profiteert Museum De Lakenhal van. Aan de andere kant ziet het Rijksmuseum voordelen in ‘het kleine, brutale zusje’ – de geuzennaam die Museum De Lakenhal zichzelf heeft aange-meten – omdat het sneller, flexibeler en brutaler kan zijn. Een bijkomend voordeel van de samenwerking is de collegialiteit die op verschillende niveaus heerst. *‘We leren veel van elkaar.’*

Digitalisering

Voor het versterken van het contact met publiek biedt digitalisering wellicht nog waardevollere mogelijkheden dan de fysieke verplaatsing van objecten. Volgens het rapport van Sigmond en Jacobs²⁰ levert het digitaliseren van de collectie Nederland zelfs de grootste bijdrage aan de zichtbaarheid van collecties. De ontwikkelingen op dit gebied gaan snel. Ruim 65% van de musea is in 2013 actief op verschillende sociale media, een stijging van 25% ten opzichte van het jaar ervoor. 44,3 miljoen unieke bezoeken aan websites van musea werden er in 2013 geteld.

Digitalisering zet het museum als fysiek instituut in een heel nieuw licht. Steeds meer musea zetten hun collectie op de website. Een voorbeeld is Rijksstudio, de online collectie van het Rijksmuseum (zie kader pag. 34). Musea presenteren gezamenlijk collecties op het internet over thema's die het publiek interesseren.²¹ De interactiviteit van het internet en van social media als Twitter en Facebook maken het mogelijk om direct met het publiek in gesprek te gaan en nieuwe publieksgroepen te bereiken. De websites worden steeds interactiever. Bezoekers kunnen zelf verhalen en informatie aandragen of hun eigen tentoonstelling samenstellen. Voor musea heeft dit alles grote voordelen: de kennis van het – steeds beter opgeleide – publiek verrijkt de kennis over de collectie. Voor vrijwilligers, onder wie veel ouderen, is het een zinvolle en aangename tijdbesteding. Tegelijkertijd moeten musea – en ook de overheid – zich de beperkingen van de digitalisering blijven realiseren. Ze vervangt niet de fysieke confrontatie met de echte collecties, of het museum als plek van verbeelding en beleving.

Rijksstudio *Power of the Image*

De online collectie van het Rijksmuseum omvat, medio 2014, circa 400.000 objecten, waarvan 200.000 met beeld. Per jaar komen daar ongeveer 40.000 objecten bij. De Rijksstudio biedt het publiek de mogelijkheid om met de afbeeldingen aan de slag te gaan.

Rijksstudio (november 2012-juni 2014):

250.000 persoonlijke verzamelingen aangemaakt

800.000 afbeeldingen gedownload

Gemiddelde duur van het websitebezoek:
9 minuten

²⁰ Zie voetnoot 19.

²¹ Denk aan de kennissites over Delfts aardewerk of Aziatisch keramiek van het Gemeentemuseum Den Haag, die de eigen collectie koppelen aan collecties elders en daaraan informatie toevoegen voor de gebruiker.

Dicht bij de mensen

Wat is het doel van de Rijksstudio? Peter Gorgels, internetmanager: *'De collectie dicht bij de mensen brengen. De collectie van het Rijksmuseum is van ons allemaal en moet voor iedereen toegankelijk zijn.'* Door de digitale ontsluiting is de collectie overal en door iedereen te raadplegen, waar ook ter wereld. De Rijksstudio is een middel om nog een stap verder te gaan: een eigen verzameling aanleggen, je eigen meesterwerk kiezen, een detail bekijken, afbeeldingen in hoge resolutie downloaden of op een affiche of ander product laten afdrucken. Het begrip 'dichtbij' is cruciaal. Het betekent dicht bij de mensen en hun interesses, maar ook dicht bij het kunstwerk doordat je het heel gedetailleerd kunt bekijken

Visuele beleving

In onze huidige cultuur staat de visuele beleving, de *Power of the Image*, centraal. In de opmaak van de website krijgt het beeld dan ook de hoofdrol. De afbeeldingen vullen het scherm van computer, iPad of iPhone volledig; het visuele genot staat voorop. Ook bij de inrichting van het museum is rekening gehouden met de kracht van het beeld: alles is gericht op een visueel esthetische ervaring. Leidingen en dergelijke zijn weggewerkt want die kunnen het kijkplezier verstoren.

Vrij toegankelijk

De websitebezoeker kan afbeeldingen downloaden waarvan de auteursrechten zijn vervalven – zeventig jaar na de dood van de maker – of waarvoor toestemming is verkregen van de rechthebbende(n). Sinds november 2013 is de online collectie ook bij commercieel gebruik volledig rechtevrij. Een opmerkelijke stap in museumland, want musea presenteren doorgaans een rekening wanneer de afbeelding is bestemd voor een publicatie, kalender of een ander commercieel product. 'We hebben hierover wel intern discussies gehad, maar het principe is dat de collectie voor iedereen vrij toegankelijk is.' Bovendien is op deze manier iedereen een ambassadeur van het museum. De *exposure* overtreft volledig de (relatief beperkte) inkomsten van de rechten. Dat is de echte winst.

Niet elk museum in Nederland hoeft zijn hele collectie online te zetten, aldus Gorgels. Dat hangt volledig af van de missie en het beleid van een museum. Alles wat je doet, komt voort uit wie je bent. Bij het Rijksmuseum staat de collectie centraal en de Rijksstudio verbindt kunst met mensen, dat past bij het museum. Dat krijgt ook vorm in verschillende projecten rondom de Rijksstudio. Met de wedstrijd *Maak je eigen kunstwerk* daagde het museum jonge ontwerpers uit; maar liefst 820 mensen dongen mee naar de RijksAward 2014. Met de Rijksstudio zet het museum de deuren open en plaatst toegankelijkheid van de collectie in een breed perspectief.

5 De weg van vandaag naar morgen

Digitalisering en digitale ontsluiting van collecties vereist voldoende kennis en middelen om met de daarvoor benodigde, steeds krachtigere en complexere systemen om te kunnen gaan. In haar *Agenda 2026* voorziet de Museumvereniging dat dit voor met name de kleinere musea tot problemen gaat leiden, omdat zij onvoldoende kennis en middelen hebben daarin mee te gaan. De commissie adviseert de sector hiervoor oplossingen te vinden die kleinere musea helpen mee te komen op de digitale snelweg. Het voorbeeld van de Drentse musea, die een gemeenschappelijke site en programma's hebben ontwikkeld waarbij musea kunnen aanhaken, kan daarbij als inspiratie dienen (zie kader pag. 56).

Onderwijs en educatie

Educatie, het overdragen van kennis zowel ten behoeve van individuele bezoekers als ter ondersteuning van het onderwijs, is een kerntaak van musea. Wil het museum maximaal functioneren als hedendaagse leeromgeving, dan zullen musea meer ruimte moeten bieden voor interactie, participatief leren en reflectie, en minder nadruk moeten leggen op overdracht van kant-en-klare informatie en feitenkennis. Deze benadering sluit nauw aan bij de ontwikkelingen die gaande zijn in het onderwijs, maar betekent een cultuuromslag voor veel musea.

De relatie met scholen vraagt bijzondere aandacht. Ondanks de aandacht vanuit het overheidsbeleid voor cultuureducatie²² stagneert het bezoek van scholen aan musea al enige jaren.²³ Musea hebben er moeite mee structurele relaties met scholen aan te gaan. In alle gesprekken die de commissie voerde, werd het onderwerp aan de orde gesteld en werd gezocht naar mogelijke oorzaken. Een daarvan is dat er naar de mening van velen overaanbod is en musea moeten concurreren met veel andere aanbieders. Aangevoerd werd dat de fysieke verplaatsing van kinderen lastig en kostbaar is.²⁴ Ook de nieuwe bekostiging, waarbij scholen de middelen voor cultuur in de 'prestatiebox' krijgen in plaats van, zoals in het verleden, gelabeld voor cultuur, zou een negatieve invloed hebben. Sommigen voerden aan dat de gemeenten, die

een belangrijke rol spelen in de cultuureducatie op lokaal niveau, vaak weinig aandacht hebben voor erfgoededucatie. Al deze factoren vormen een deel van de verklaring. Feit is dat musea zich bij hun strijd om de aandacht van de scholen niet gesteund voelen door een helder beleid of kaders van de overheid.

De commissie meent dat de belangrijkste uitdaging voor musea erin ligt een relatie te leggen met de inhoud en de doelen van het onderwijs. In de praktijk blijkt dat te werken: *'We hebben ons aanbod nu omgezet in leerstofvervangende activiteiten. We maken het de leraar daarmee heel gemakkelijk.'* Voorwaarde is dat musea scholen niet zien als afzetmarkt voor hun aanbod, maar als stakeholders, in wier behoeften zij willen voorzien. *'Je moet luisteren naar wat scholen vragen en daaraan proberen te voldoen. In die zin is het gewoon marktwerking; initiatieven die niet aansluiten, worden niet bezocht.'*

De commissie is van mening dat musea een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het onderwijs. Musea kunnen met hun collecties aansluiten bij vrijwel alle leergebieden, zoals natuur, kunstzinnige vorming, geschiedenis, aardrijkskunde en techniek. *'Je kunt een mammoettand vastpakken, naar beesten op sterk water kijken, zelf proefjes doen. Leren in een museum is echt en ervaringsgericht.'* Musea dragen bij aan de ontwikkeling van algemene vaardigheden als onderzoekend leren en samenwerken, maar bovenal aan het aanboren van creativiteit, het prikkelen van de verbeelding en het verwerven van nieuwe inzichten door de confrontatie met het verleden. Ze laten kinderen hun talenten ontwikkelen, zoals de Hermitage met zijn *Hermitage voor Kinderen* laat zien (zie kader pag. 42) Musea brengen bovendien leerlingen in contact met interessante maatschappelijke sectoren en toekomstige beroepen, zoals bijvoorbeeld het Scheepvaartmuseum in Amsterdam laat zien (zie kader pag. 38).

Willen musea deze potentie verzilveren, dan zijn daarvoor gecoördineerde acties nodig en

5 De weg van vandaag naar morgen

de steun van de overheid is daarbij onmisbaar. Van de kant van de overheid zou de erkenning van de bijzondere educatieve waarde van musea een stimulans zijn. Op dit moment wordt de bal te veel bij elk individueel museum gelegd, dat het eigen wiel moet uitvinden. De rijksoverheid is tot nu toe bij haar stimuleringsbeleid te eenzijdig gefocust op het leergebied 'kunstzinnige oriëntatie' en dan vooral in het basisonderwijs. Het recentelijk door SLO (nationaal expertise-centrum leerplanontwikkeling) in opdracht van het ministerie van OCW ontwikkelde leerplan-kader voor kunstzinnige oriëntatie biedt voor de meeste musea geen soelaas. De commissie dringt er bij de minister op aan de bijdrage van musea in woord én daad te faciliteren, bijvoorbeeld door samenwerking tussen musea en scholen rond leergebieden en ontwikkeling van leerlijnen en lesmethoden te stimuleren. Gemeentelijke overheden doen er goed aan in hun bestuurlijke afspraken over cultuureducatie met schoolbesturen ook aandacht te besteden aan museumbezoek.

²² Met name het thans lopende programma Cultuureducatie met Kwaliteit, uitgevoerd door het Fonds Cultuurparticipatie in nauwe samenwerking met andere overheden.

²³ Monitor Museumbezoek van basisscholen, resultaten voor 2010 en 2012, Paul Postma Marketing Consultancy.

²⁴ Er zijn dan ook diverse subsidies voor vervoer, zoals de Turing Bus, de Cultuurbus en Cultuurboot in Amsterdam of het Cultuurkaartje Limburg.

Het Scheepsvaartmuseum en de Amsterdamse haven *Jongeren aan het werk*

Onderwijsprogramma's bij *Haven 24/7*,
oktober 2011-juli 2014:

Vmbo-programma
Haven Promotieteam: 2.111 leerlingen

Voortgezet onderwijs,
rondleiding *Haven 24/7*
(niet-vmbo): 2.547 leerlingen

Bovenbouw basisonderwijs
Shoppen in de haven: 1.736 leerlingen

Totaal: 6.394 leerlingen

Het Scheepvaartmuseum werkt samen met het Havenbedrijf Amsterdam. Het programma *Haven Promotieteam* voor vmbo-leerlingen (klas 1-4) bij de tentoonstelling *Haven 24/7* moet jongeren enthousiast maken voor een baan in de Amsterdamse haven.

Werken in de haven

Amsterdam is de vierde haven van Europa, maar wie weet dat eigenlijk? En maakt onbekend inderdaad onbemand? De havenbedrijven hebben immers moeite geschikt personeel te vinden. Het werken in de haven is niet meer vies, zoals veelal wordt gedacht, maar hoe haal je geschikte arbeidskrachten binnen? En hoe bereik je jongeren? Het Scheepvaartmuseum luisterde goed naar deze problematiek en ontwikkelde in samenspraak met het Havenbedrijf Amsterdam een educatief project voor het vmbo.

Hoofd educatie en presentatie Linda Mol en tentoonstellingsmaker Saskia Oranje vertellen dat de tentoonstelling *Haven 24/7* heel geschikt bleek om het programma aan te koppelen. Deze semipermanente presentatie laat de bedrijvigheid van de havenregio Amsterdam in alle facetten zien. Het Havenbedrijf Amsterdam en 21 havenbedrijven hebben samen 1,16 miljoen euro sponsorgeld neergelegd voor deze tentoonstelling, die bijna 1,3 miljoen euro kostte.

Kennismaken met de haven

Een programma voor vmbo-scholieren is anders dan de overige onderwijsprogramma's. *'Ze hebben een korte aandachtsboog. Je moet een actieve manier voor ze bedenken.'* Dit krijgt vorm in promotiefilmpjes die de leerlingen in groepjes maken. Ze laten iets zien van de haven of over een specifiek beroep. De filmpjes worden geplaatst op YouTube. Een meisje legt uit dat we zonder de haven geen koffie of chocola zouden hebben, een jongen gaat uitgebreid in op de functie van kraanmachinist en weer een ander vertelt waar staal en kolen vandaan komen. Het concept blijkt goed te werken bij vmbo-scholieren: *'Ze zijn heel erg betrokken.'*

Het doel is leerlingen kennis te laten maken met de haven en ze te enthousiasmeren voor een baan, maar ze leren ook samenwerken. Een taakverdeling maken, een script verzinnen, het is allemaal onderdeel van het proces. Het museum en het Havenbedrijf Amsterdam beoordelen eens in de twee maanden de filmpjes en wijzen de beste aan. De kinderen die het beste filmpje van het hele jaar maken, winnen een heuse helikoptervlucht over de haven. Of de jongeren daadwerkelijk een baan in de haven gaan zoeken, is nu nog onbekend, maar gelet op de reacties van de scholieren lijkt het programma inderdaad te werken als promotie voor de haven. Met het museum als intermediair, verantwoordelijk voor de kennisoverdracht en voor de inhoud, die altijd bepalend is.

5 De weg van vandaag naar morgen

Musea en onderzoek

Het onderzoek dat in de meeste musea plaatsvindt, is toegepast onderzoek, naar de collectie en ten behoeve van tentoonstellingen of conservering en restauratie. Meer fundamenteel is het onderzoek dat wordt gedaan in de zogenoemde wetenschappelijke kernmusea, die daarvoor zijn aangewezen door de minister van OCW. Musea werken samen in universitaire onderzoeksprogramma's, zoals de Onderzoeksschool Kunstgeschiedenis, en participeren in gemeenschappelijke onderzoekinstellingen, zoals het Ateliergebouw en het Karel van Mander Instituut. Om samenwerking te stimuleren stelt de minister in haar laatste Museumbrief een stimuleringsbudget voor onderzoeksbeurzen aan museumonderzoekers ter beschikking (ondergebracht bij NWO). Bovendien geeft ze daarin de opdracht een Kennisagenda op te stellen die tot doel heeft onderzoek naar allerlei aspecten van het maatschappelijk functioneren van musea te stimuleren.

In aanvulling op deze waardevolle, reeds lopende initiatieven merkt de commissie het volgende op:

- Musea met wetenschappelijke ambities moeten voldoen aan de wetenschappelijke eisen en standaarden die gelden in de wetenschappelijke wereld, zoals publicatie-eisen, aantal citaties en dergelijke. Ze dienen in een wetenschappelijke wereld, die mondiaal is georganiseerd, mee te kunnen doen. In realiteit is dit slechts voor een beperkt aantal musea aan de orde. Voorbeelden daarvan zijn Naturalis Biodiversity Center, dat sinds 2013 als instituut toegang heeft tot NWO-programmagelden voor onderzoek naar biodiversiteit. Of het Rijksmuseum, dat onlangs samen met RCE, TNO en TU Delft een Memorandum of Understanding heeft getekend met NWO om natuurwetenschappelijk onderzoek mogelijk te maken naar kunstobjecten en erfgoedwaarden.
- Voor aanzienlijk meer musea is het mogelijk een rol te spelen in de valorisatie van de wetenschap. In samenwerking

met universiteiten en met gebruikmaking van specialistische kennis kunnen musea antwoord geven op vragen die bij bezoekers leven en aldus een showcase zijn voor de nieuwste inzichten in de wetenschap. In die zin zijn musea ook de etalage voor wetenschappelijke instellingen die zelf voor die publieksfunctie niet zijn toegerust, en voegen zij maatschappelijke waarde toe aan wetenschappelijk onderzoek. Met name hier liggen voor musea kansen, ook omdat universiteiten actief op zoek zijn naar mogelijkheden om de maatschappelijke relevantie van onderzoek te laten zien.

5 De weg van vandaag naar morgen

5.2 Emotie en beleving

Partners: vrijetijds- en belevingsindustrie, media- en technologieontwikkelaars, culturele partners, zoals theater en design.

Musea bieden de bezoeker steeds meer een totaalpakket aan ervaringen en belevenissen en komen daarmee tegemoet aan het verlangen van bezoekers naar ‘onderdompeling, intense ervaringen, sfeer en reuring’²⁵. Beleving gaat niet alleen – en vaak zelfs niet in de eerste plaats – om de inhoud van het gebodene. Het gebouw, de sfeer, de bejegening zijn minstens zo bepalend. Belevingswaarde gaat in de eerste plaats over het vermogen van musea mensen te raken en te inspireren. Als kennis en context de weg naar het hoofd zoeken, treft beleving de bezoeker in het hart, en dat blijkt uiteindelijk doorslaggevend voor de waardering van de bezoeker. In de ‘experientietheorie’²⁶ is het uiteindelijke doel van beleving ‘transformatie’: iets nieuws meemaken of ervaren – hoe klein of groot ook – wat leidt tot blijvende bewustwording, tot ‘een betere versie van jezelf’²⁷.

De vraag is niet of musea moeten meegaan in de behoefte aan beleving, maar vooral hoe. Nieuwe technologie en de inzet van multimediale middelen lijken in de toekomst bijna onbegrensde nieuwe mogelijkheden voor beleving te creëren. Musea staan bij bezoekers bekend als ‘betrouwbaar’, zo blijkt uit onderzoek. Het feit dat musea over ‘echte’ voorwerpen beschikken, draagt, zo is de veronderstelling, daaraan in sterke mate bij. Kunnen musea aan betrouwbaarheid verliezen naarmate zij meer het pad van de *experience* opgaan? Is er een moment dat virtuele technieken, zoals informatie via smartphones, gaan interfereren met museale beleving? De commissie heeft daarop geen antwoord, maar adviseert de museumwereld hierover na te denken. Hier ligt een aanknopingspunt met de Kennisagenda.

²⁵ Aldus de Raad voor Cultuur in de Cultuurverkenning, zie noot 16.

²⁶ *De beleviseconomie*, J. Pine en J.H. Gilmore (1999); *The Museum Experience*, J.H. Falk en L.D. Diering (1992)

²⁷ Het vermogen van musea mensen ‘te veranderen’ komt ook tot uitdrukking in de titel van de laatste nota van de Engelse Museumvereniging *Museums Change Lives*.

Jong talent in de Hermitage Amsterdam

Hermitage School:
gemiddeld 12.000 kinderen per jaar

Hermitage Atelier:
gemiddeld 90 kinderen per jaar (2013: 120)

Hermitage Academie:
gemiddeld 165 kinderen per jaar (2013: 195)

Afgestudeerd aan de Hermitage Academie:
83 kinderen.

Hermitage voor Kinderen is een gratis, meerjarig programma dat bestaat uit een educatief project voor het basisonderwijs en vervolgp programma's voor talentvolle kinderen.

Creativiteit ontwikkelen

Hermitage voor Kinderen is *'het best bewaarde geheim van de Hermitage'*, aldus Cathelijne Broers. De museumbezoeker is zich er niet van bewust, maar achter de schermen gaat er voor kinderen een wereld open van kunst en creativiteit. 'Ieder kind heeft recht op de ontdekking van zijn artistieke talent' is het motto. Het programma begint bij de Hermitage School voor de groepen 4, 5 en 6 van het basisonderwijs. De kinderen bezoeken het museum en mogen ook zelf aan de slag. Talentvolle kinderen, geselecteerd uit groep 6, volgen extra workshops in het Hermitage Atelier, waar de nadruk ligt op het verder ontwikkelen van creativiteit en vaardigheden. Bij de selectie gaat het niet om wie het mooiste werk maakt, maar om wie 'honger naar meer heeft'. Na het Atelier doorlopen de talenten die verder willen een driejarig programma – eens in de maand – in de Academie, waar verdieping en verbreding plaatsvindt.

Geen drempels

In vijf jaar tijd heeft de Hermitage 50.000 kinderen ontvangen. Het museum is succesvol in zijn streven naar deelname van alle Amsterdamse basisscholen. Dat zorgt voor een zeer gemengde en multiculturele groep deelnemers, uit alle lagen van de bevolking. Wat maakt het programma bijzonder? Broers legt uit dat ieder kind de kans krijgt om een meerjarig programma te volgen, of je nu uit de Bijlmer of uit Amsterdam-Zuid komt. Er zijn geen financiële drempels, aangezien het hele traject gratis is. *'Als je niet investeert in de jeugd, dan moet je straks niet piepen dat ze niet komen.'* Talentontwikkeling betekent niet dat de Hermitage de kinderen wil opleiden tot kunstenaars, maar wel dat zij zich kunnen ontwikkelen tot creatieve en zelfstandige individuen.

Struikelblokken?

Alleen de financiële kant is een zorg. Dankzij een bijdrage van twee miljoen euro van het VSBfonds is in 2009 een aparte ruimte gecreëerd – met vijf ateliers, twee leslokalen, een kantine en een winkel – en waren de kosten van de programmering deels gedekt. De rest moet uit de begroting van de tentoonstellingen komen. Dat houdt een zeker risico in, want de Hermitage belooft de kinderen een lang traject – langer dan de duur van menig sponsorcontract.

Wensen?

In de toekomst zou het museum het liefst jongeren na de Academie één keer per jaar laten terugkomen tot hun achttiende en ze hierna een *scholarship* aanbieden. Een verbondenheid met de jeugd van hun achtste tot hun achttiende, daarmee toont de Hermitage zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid.

5.3 De samenleving verrijken

Partners: overheden, welzijnsorganisaties, zorginstellingen, gezondheidszorg, migrantenorganisaties, verenigingen en vrijwilligersorganisaties, culturele partners als bibliotheken en centra voor kunsten, creatieve bedrijven.

Musea dragen bij aan de samenleving, zowel in materiële als in immateriële zin. Musea verbinden mensen, generaties, plaatsen, verhalen. Ze bevorderen de samenhang in de gemeenschap. Musea dragen daarnaast ook aanzienlijk bij aan de lokale en nationale economie.

Het museum als plek in de wijk en de stad

Het museum blijft, ondanks alle digitale ontwikkelingen, in de eerste plaats een fysieke plek waar mensen samenkomen en de wereld waarin zij leven en waardoor zij gevormd zijn kunnen onderzoeken en begrijpen. Dat is belangrijk, omdat het sociale weefsel van de samenleving dunner wordt. Steeds meer voorzieningen verdwijnen als gevolg van bezuinigingen. Buurthuizen sluiten hun deuren en bibliotheekvestigingen krimpen snel in. In het recente advies van de commissie-Cohen²⁸ over de bibliotheken werd de relevantie van een *public third place* (na huis en werk) waar mensen elkaar ontmoeten, een van de bestaansredenen van de bibliotheek genoemd. Sommige gemeenten kiezen ervoor voorzieningen als bibliotheek, museum, kunstencentrum of erfgoedcentrum samen op één plek te huisvesten. Dit type 'cultuurhuizen' biedt zeker in kleinere gemeenten meer massa en mogelijkheden voor kruisbestuiving. Het bespaart kosten en bundelt krachten. De voordelen en risico's van deze bundelingen van functies verdienen nader onderzoek. Gemeenten zouden bij de besluitvorming over culturele voorzieningen niet alleen de culturele functie in ogenschouw moeten nemen, maar ook de functie in de sociale infrastructuur.

Binding met bevolkingsgroepen

Musea worden zich in toenemende mate bewust van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. De voorbeelden (zie ook *Proeven van Partnerschap*) laten dat zien. Projecten voor ouderen in verpleeg- en verzorgingshuizen, zieken, gehandicapten en Alzheimerpatiënten (zoals het project *Onvergetelijk*, zie kader p. 46) nemen in aantal toe. Stadsmusea, zoals het Amsterdam Museum en het Rotterdams en Haags Historisch Museum, hebben al lang een traditie om bevolkingsgroepen (wijkbewoners, vrouwen, migrantenorganisaties) op te zoeken bij het samenstellen van tentoonstellingen of het organiseren van activiteiten. De minister van OCW sluit met haar recente beleidsbrief²⁹ dan ook vooral aan op een bestaande ontwikkeling. De volgende stap is dat musea deze projecten omzetten in structureel beleid. Op dit moment valt na het wegvallen van subsidies de activiteit nog te vaak stil, maar *inclusief* beleid mag niet van subsidie afhankelijk zijn. Op landelijk niveau zouden betere afstemming en duidelijke afspraken (ook financieel) tussen de ministeries van OCW en VWS kansen bieden voor een structurele aanpak.

Imago, identiteit en economie

Musea, evenals andere culturele instellingen, dragen bij aan de aantrekkingskracht en het positieve imago van steden. Ze trekken hoogopgeleide kenniswerkers aan³⁰, die op hun beurt een aanzuigende werking hebben op bedrijven en de creatieve industrie. Musea en historisch erfgoed trekken bezoekers en toeristen, maken van de stad een aantrekkelijkere bestemming en zorgen ervoor dat mensen langer in de stad verblijven. De lokale economie vaart daar wel bij. Een project als Plantage Amsterdam (zie kader pag. 48) laat zien hoe samenwerking die bijdraagt nog waardevoller maakt. Musea versterken de nationale trots en identiteit.³¹ Ze vertegenwoordigen door hun aantrekkingskracht op het internationale toerisme bovendien een grote economische waarde.

²⁸ *Bibliotheek van de toekomst, knooppunt voor kennis, contact en cultuur*, Sectorinstituut openbare bibliotheken, Den Haag januari 2014.

²⁹ *Cultuur verbindt: een ruime blik op cultuurbeleid*, ministerie van OCW, Den Haag, 8 juli 2014.

5 De weg van vandaag naar morgen

Musea en steden vinden elkaar steeds vaker; musea sluiten in hun profilering en programmering aan bij de identiteit van hun stad, bijvoorbeeld als zich ontwikkelende kennisstad of als stad van innovatieve industrie en design, zoals Rijksmuseum Twenthe (zie kader pag. 18).

Sommige musea profileren zich expliciet als motor van kennis en creativiteit in hun stad of regio en verbinden hun collecties met bedrijfsleven, creatieve industrie en opleidingen. Ze stellen zich op als culturele programmeur of spil in hun omgeving. De samenwerking tussen culturele instellingen in stedelijke knooppunten neemt toe.³²

Er zijn gelukkige voorbeelden van nauwe samenwerking tussen citymarketing en musea. Leiden, bijvoorbeeld, stelt de historische context van de stad en de musea als dragers van stadsmarketing centraal onder de vlag 'Leiden, stad van ontdekkingen'. De citybranding is vooral gericht op werving van toeristen en in alle campagnes is cultuur aanwezig. Ook Amsterdam, Den Haag en Dordrecht zijn zeer actief op dit gebied. Elke stad trekt een ander type toeristen, van binnenlands dagtoerisme tot buitenlands verblijftoerisme. Voor musea is het zaak in hun profiel daarmee rekening te houden. De commissie stelt vast dat veel gemeenten op dit gebied uitgelezen kansen laten liggen en raadt aan deze win-winrelaties snel op te pakken.

Nieuwbouw en lange termijn

De laatste tien jaar zijn grote investeringen gedaan in nieuwe en bijzondere museumgebouwen (zoals in Zwolle, Leeuwarden, Amsterdam en Den Bosch). Gemeenten zien in dat investeren loont. Een probleem is dat te weinig wordt nagedacht over de langere termijn. Bezoekersaantallen worden in de planfase niet zelden te rooskleurig ingeschat en de stijging van de exploitatiekosten als gevolg van nieuwbouw komt onvoldoende in beeld. Ook de noodzakelijke kosten voor communicatie, marketing en tentoonstellingen worden vaak te laag begroot. Te dure gebouwen hangen als een molensteen om de nek van musea. *'We wonen in paleizen en leven op bijstandsniveau'*, verzuchtte een van onze gesprekspartners. Ook de musea hebben daarin een verantwoordelijkheid. De commissie adviseert om bij het realiseren van nieuwe musea de exploitatie op de langere termijn realistisch in kaart te brengen. Musea met onvoldoende basis voor mooie programma's zullen uiteindelijk niet succesvol zijn.

³⁰ Zie Richard Florida, *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life* (2002) en diverse publicaties van Gerard Marlet, o.a. 'De betekenis van cultuur voor de stad', Atlas voor Gemeenten 2007, en G. Marlet, J. Poort en C. van Woerkens, 'Schat in de stad, welvaartseffecten van de Nederlandse musea', Atlas voor Gemeenten: Utrecht (2011).

³¹ Niet voor niets zijn musea prominent aanwezig bij belangrijke momenten, zoals onlangs nog bij de Nuclear Security Summit in Den Haag in maart 2014.

³² De Raad voor Cultuur voorziet in zijn Cultuurverkenning een toename van samenwerking tussen podia, musea en gezelschappen, ook in het delen van apparatuur en diensten.

Onvergetelijk

Alzheimer-programma Van Abbemuseum Eindhoven en Stedelijk Museum Amsterdam

Kengetallen eerste projectjaar
(juni 2013-mei 2014):

91 rondleidingen
(63 in Stedelijk Museum,
28 in Van Abbemuseum): 1225 deelnemers

6 workshops
(maart-mei 2014): 57 deelnemers

In juni 2013 startten het Van Abbemuseum Eindhoven en het Stedelijk Museum Amsterdam het programma *Onvergetelijk* met interactieve rondleidingen voor mensen met Alzheimer en hun mantelzorgers. Sinds maart 2014 zijn er ook kunstenaarsworkshops.

Kwaliteit van het leven

'Onvergetelijk' als naam van een programma voor mensen die snel iets vergeten, lijkt een *contradictio in terminis*, maar een ieder die een *Onvergetelijk*-rondleiding meemaakt, zal het beamen: door te kijken naar kunstwerken kunnen herinneringen en gevoelens naar boven komen bij mensen met dementie en de sfeer is zodanig dat die ook gedeeld worden met de groep. Hoe is het idee voor dit soort rondleidingen ontstaan? Ulrike Erbslöh, zakelijk directeur, en Daniel Neugebauer, hoofd Marketing van het Van Abbemuseum, vertellen dat ongeveer tegelijkertijd, in 2012, beide musea geattendeerd werden op dit speciale programma. Bij het Stedelijk via Stefanie Metsemakers, die als stagiair bij het MoMA in New York het Alzheimer-programma *Meet-Me* meemaakte, en bij het Van Abbemuseum via Neugebauer, die ervaring had met een soortgelijk project bij Kunsthalle Bielefeld en hiervoor in de leer was geweest bij het Lehmbruckmuseum in Duisburg. Van Abbemuseum en Stedelijk Museum sloegen de handen ineen en de rondleiders kregen een intensieve training van medewerkers van het MoMA.

De *Onvergetelijk*-rondleidingen hebben een positief effect op zowel de mensen met dementie als hun mantelzorgers. Het is een activiteit die ze samen ondernemen en het geeft een nieuwe dimensie aan hun relatie. Kunst is een heel geschikt middel om de kwaliteit van het leven te verhogen. De positieve invloed bleek uit een (beperkt) onderzoek van het MoMA, maar een wetenschappelijke onderbouwing ontbrak nog. VUmc (VU medisch centrum) onderzoekt momenteel de invloed van de rondleidingen en workshops op de dementerenden, begeleiders en museummedewerkers en kijkt ook naar factoren in een museum die het programma kunnen bevorderen of belemmeren.

Maatschappelijke rol

Erbslöh: *'Het Van Abbemuseum neemt zijn maatschappelijke rol serieus. We stellen vragen over de positie en de rol van kunst in de maatschappij. Maar ook: hoe kan zo'n programma als 'Onvergetelijk' onze houding tegenover het*

publiek veranderen?' Door een maatschappelijke benadering kun je heel breed samenwerken, zoals bij *Onvergetelijk* met zorginstellingen en belangenorganisaties. *'Het zorgt voor nieuwe kennisoverdracht. De kruisbestuiving die zo ontstaat, is fantastisch. Bovendien krijg je financiële steun van heel andere fondsen.'* Hierdoor was er geld voor een programmacoördinator, voor het onderzoek aan VUmc en voor uitbreiding: tien andere musea krijgen begeleiding van enkele maanden bij het opzetten van hun *Onvergetelijk*-programma.

Special Guests

Het Van Abbemuseum heeft in februari 2014 bijna zes ton gekregen van de BankGiro Loterij voor een nieuw programma *Special Guests*, waarmee kunst bereikbaar wordt voor mensen met een mobiele, visuele of auditieve handicap. Erbslöh: *'Iedereen, ongeacht zijn of haar beperking, moet toegang hebben tot het museum.'* Het beleid zal gericht zijn op 'een inclusief museum': geen publieksgroep wordt uitgezonderd. Voor het Van Abbemuseum is 'iedereen' echt iedereen.

Plantage Amsterdam *samen sterk*

Totaal aantal bezoekers 2013: 4.528.432

www.deplantageamsterdam.nl:

48.502 bezoekers en 121.064 pageviews in 2013

Partners: Artis, Tropenmuseum, Joods Historisch Museum, Hermitage, Het Scheepvaartmuseum, Rembrandthuis, NEMO, Gassan Diamonds, Hortus Botanicus, Carré, Nationale Opera & Ballet, Hollandsche Schouwburg, Portugese Synagoge, Verzetsmuseum Amsterdam, ARCAM en Appel Arts Centre.

De Plantage Amsterdam is rond 2005 als samenwerkingsverband opgezet met als doel de Plantagebuurt te promoten.

Promotie van de buurt

Vanwege het grote culturele aanbod in combinatie met de parken en horeca presenteert de Plantage zich als de 'mooiste buurt van Amsterdam'. De gezamenlijke website speelt een belangrijke rol, maar de Plantage bevordert ook zichtbaarheid door deel te nemen aan de Uitmarkt Amsterdam en door publiciteitsmateriaal te verspreiden. De promotie werkt. Het aantal bezoekers groeit: van 3,4 miljoen in 2006 naar 4,5 miljoen in 2013. Ook toeristen weten de Plantage te vinden. *'Natuurlijk is het te begrijpen dat de buitenlanders eerst naar het Museumplein gaan'*, zegt Cathelijne Broers, directeur Hermitage en Nieuwe Kerk. *'Maar voor wie meer wil, heeft de Plantage zo veel te bieden. Amsterdam Marketing is nu goed op stoom en gaat de stad opdelen in buurten. Dat is veel handiger voor het publiek en het bevordert spreiding van de bezoekers over de stad.'*

Het voordeel van de gezamenlijke promotie is wat groter bij de kleinere instellingen, maar allemaal profiteren ze op een of andere manier. *'Samen is meer dan alleen.'* Gassan Diamonds is ook een gewaardeerde partner. Gassan (400.000 bezoekers per jaar) heeft goed contact met touroperators en veel mensen combineren een bezoek aan de diamantair met het daar tegenoverliggende Rembrandthuis.

Samenwerking gaat verder

Het partnerschap strekt zich inmiddels verder uit. Met Stadsdeel Centrum is in 2011 een convenant opgesteld om duurzaam ondernemen en duurzaam toerisme te stimuleren. Het project is uitgebreid en heet nu Energie van Cultuur. Het collectief koopt groene energie in. Ook andere culturele instellingen buiten de Plantage kunnen instappen. Hoe meer volume, hoe voordeliger voor iedereen. Dit heeft al geleid tot besparingen, in 2013 van circa 45.000 euro. Maar ook op een andere manier levert het veel op. Zo gaat de Hermitage warmteoverschot doorleiden naar de Hortus. Dit soort zaken is mogelijk doordat de instellingen kennis en ervaring delen. Momenteel bekijken de partners of er ook samengewerkt kan worden op ICT-gebied, schoonmaak en de inkoop van kantoorartikelen.

Plantage Amsterdam krijgt subsidie van Stadsdeel Centrum, de instellingen betalen lidmaatschap naar draagkracht. Er zijn twee projectleiders in dienst.

Ondernemerschap

Plantage Amsterdam is uit ondernemerschap geboren en daarin ligt het succes: het is opgezet vanuit de behoefte samen de buurt te promoten en het stelt het publiek centraal. *'Het publiek bedienen, dat is marketing.'*

Samenwerken of verzuipen?

161

Musea functioneren in een sterk concurrerende vrijetijdsmarkt. Om daarin te kunnen opereren is toenemende professionaliteit op het gebied van bedrijfsvoering, marketing en communicatie, sponsormanagement en dergelijke noodzakelijk. Voor een aantal met name middelgrote musea is het als gevolg van teruglopende budgetten zeer moeilijk de ontwikkelingen bij te benen.

In de voorgaande rapporten is sterk de nadruk gelegd op de noodzaak van samenwerking. Inhoudelijke samenwerking rond programma's, educatie en marketing is in de museumwereld zeer gebruikelijk. Dit is uitgebreid besproken in *Proeven van Partnerschap*. Dit hoofdstuk concentreert zich op vormen van organisatorische samenwerking die de slagkracht van musea vergroten, professionaliteit bundelen en kosten besparen. In *Musea voor Morgen* werden verschillende vormen onderscheiden, zoals:

- samenwerking op lokaal of regionaal niveau, tussen musea onderling of tussen musea en andere instellingen binnen een gemeente;
- samenwerking tussen musea die (rijks) collecties beheren, bijvoorbeeld door het delen van depots;
- samenwerking tussen musea met dicht naast elkaar liggende collectiegebieden, met deels overlappende publieksgroepen;
- samenwerking tussen kleinere instellingen die elk afzonderlijk te weinig drijfvermogen hebben om de concurrentie in de markt aan te kunnen.

Zes voorbeelden

De commissie heeft verschillende verschijningsvormen van samenwerking onderzocht aan de hand van zes praktijkvoorbeelden, die hieronder worden beschreven. De voorbeelden verschillen in de financiële randvoorwaarden (van fusie als bezuiniging tot fusie met extra middelen), in de rol van de overheid (van op afstand volgend tot opdrachtgever en financier), in het gezicht naar buiten (een gezamenlijk gezicht of behoud van de vertrouwde namen) en in het proces (snel of langgerekt, van onderop of van bovenaf).

Fries erfgoed in duurzaam depot Gezamenlijk depot voor 5 Friese instellingen

Totale collectie in nieuw depot: ruim 200.000 objecten (geschat), 6000 strekkende meter boeken

Oppervlakte depotgebouw: ruim 3200 m2 bruto

Bouwkosten: € 7 miljoen

In 2016 komt in Leeuwarden een nieuw depotgebouw voor de collecties van het Fries Museum, Fries Scheepvaartmuseum, Fries Landbouwmuseum, Natuurmuseum Fryslân en Tresoar (Fries Historisch en Letterkundig Centrum). Provinciale Staten geven een bijdrage van 7,4 miljoen euro voor de bouw en tien jaar groot onderhoud. Een depotstichting is opgericht en de bouw start maart 2015.

Behoud Fries erfgoed

Hoe is het plan voor een gezamenlijk depot ontstaan? Directeur Saskia Bak vertelt dat tijdens de aanloop naar het nieuwe Fries Museum ook de depotvraag aan de orde kwam. De noodzaak voor een nieuw depot was groot. Ook andere instellingen bleken nieuwe of extra depotruimtes nodig te hebben. Samen met de Provincie Friesland zijn de plannen ontwikkeld, waarbij het behoud van het Friese erfgoed voorop stond. Het streven was de collecties van alle Friese musea erbij te betrekken, maar dat bleek voor menig museum uit kosten oogpunt niet realistisch te zijn. In het programma van eisen is wel rekening gehouden met uitbreiding.

Ook het ontzamenen speelt een rol. Dat moest sowieso gebeuren. Er zijn objecten die eigenlijk niet thuishoren in een collectie of die door meerdere musea zijn verzameld. In het plan is opgenomen dat fysieke omvang – in vierkante meters – van de totale collectie met 20% moet worden teruggebracht. Niet iedereen hoeft precies 20% af te stoten, het gaat om een inhoudelijke afweging. Bak: *‘Het revolutionaire aan dit plan is dat de collecties samengevoegd worden zonder schotten in tegenstelling tot andere gezamenlijke depots, waar de collecties apart blijven.’* Hiermee maken de partners een begin met de collectie Friesland, die weliswaar nog niet volledig is, maar wel al een belangrijk deel van het Friese erfgoed omvat. Het samenbrengen in één depot vergemakkelijkt het in kaart brengen, het beter inzetten en het bestuderen van dit erfgoed.

Duurzaam depot

Het depotontwerp is gebaseerd op een uniek Deens concept. Door gebruik te maken van aardwarmte en de buitenmuren goed te isoleren kan een gunstig binnenklimaat bereikt worden met weinig temperatuurschommelingen. Dure, complexe installaties zijn overbodig en het depot is hierdoor energiezuinig. Zo'n ontwerp leent zich vooral voor nieuwbouw en is goedkoper dan de verbouwing van een bestaand depot. Het levert bovendien een flinke kostenbesparing in de exploitatie op – wat overigens niet een doel was, maar wel mooi meegenomen

is. De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, die bezig is met het opzetten van een duurzaam nationaal depot, heeft een belangrijke rol gespeeld. De RCE heeft niet alleen het concept aangedragen, maar ook ongelooflijk veel kennis gedeeld met de Friese musea.

Alle partijen hebben personeel voor de depots in dienst dat straks gaat samenwerken. Alles naar redelijkheid, want het Fries Museum heeft bijvoorbeeld meer mankracht en kan meer uren draaien. De musea zullen kennis gaan delen, zoals materiaalkennis, en intensiever van elkaars collectie gebruikmaken. Ook restauratie en conservering vallen onder de samenwerking.

6 Samenwerken of verzuipen?

- Het Fries depot gaat de collecties van vijf Friese musea huisvesten. Dat is kostenbesparend en zal aanleiding geven tot 'ontzamelen'. De collectie zal met 20% krimpen (zie kader pag. 52).
- Het Platform Drentse Musea is een samenwerking onder een lichte bestuurlijke structuur tussen 44 deelnemende musea op het gebied van collectieontsluiting, professionalisering en publieksbenadering. (zie kader pag. 56)
- Het Noordbrabants Museum en het Stedelijk Museum Den Bosch hebben met hun gezamenlijke huisvesting voor het publiek een Museumkwartier van allure toegevoegd aan de stad. Bestuurlijk zijn ze geheel los van elkaar gebleven (zie kader pag. 58).
- Het Dordrechts Museum, Huis van Gijn, Het Hof en het Regionaal Archief zijn gefuseerd, maar voor het publiek zijn de bestaande organisaties nog steeds als merk herkenbaar (zie kader pag. 60).
- CODA is een samenvoeging van bibliotheek, archief en musea in Apeldoorn. Voor het publiek zijn de onderdelen herkenbaar, onder dezelfde CODA-vlag: als CODA Museum, CODA Bibliotheek, CODA Archief (zie kader pag. 62).
- Naturalis Biodiversity Center, een fusie van Naturalis met Nationaal Herbarium en Zoologisch Museum Amsterdam, is van alle voorbeelden het meest vergaand; na de fusie zijn de samenstellende delen niet meer als zodanig herkenbaar (zie kader pag. 64).

6 Samenwerken of verzuipen?

Schematisch

	Fusie?	Gezicht naar buiten	Bezuiniging?	Rol overheid
Fries depot	Nee, aparte stichting	n.v.t.	Op termijn door afstoting	Provincie Friesland: samenwerkingspartner, Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed: adviseur
Platform Drentse Musea	Nee, aparte stichting	www.museaindrenthe.nl	nee	Provincie Drenthe: partner en financier
Museumkwartier Den Bosch	Nee	Twee afzonderlijke musea	nee	Den Bosch en provincie: financiers
Dordrechts Museum e.a.	Ja	Bestaande namen bleven gehandhaafd	ja	Gemeente: opdrachtgever
CODA	Ja	Eén merknaam, drie gezichten	ja	Gemeente: opdrachtgever
Naturalis	Ja	Eén gezicht	Nee (extra middelen)	OCW/OWB: aanjager en financier

Platform Drentse Musea

‘Zonder samenwerken bereik je hier niets’

Het Platform Drentse Musea is een samenwerkingsverband van 44 Drentse musea. Het werd in 2009 opgericht in nauwe samenwerking met de provincie. Binnen het platform werken de musea samen op het gebied van onder meer collectieontsluiting, educatie, marketing en pr en inkoop van facilitaire ondersteuning. Belangrijk wapenfeit was in 2013 de lancering van de gezamenlijke website www.museaindrenthe.nl, waarop op dit moment 3310 topstukken van Drentse musea te vinden zijn met de verhalen die daarbij horen.

Wat doet het Platform?

Roger de Groot, burgemeester van De Wolden en voorzitter van het Platform: *‘Doel van het platform is de Drentse musea beter op de kaart te zetten en meer bezoek te trekken. We doen dat door kennis te delen over alle aspecten van de museale praktijk en te professionaliseren. Waar mogelijk werken we samen en leggen we verbanden, bijvoorbeeld met marketing en toerisme.’* Annabelle Birnie, directeur Drents Museum en vicevoorzitter: *‘Onze eerste activiteit was de gezamenlijke collectieontsluiting. Met subsidie van de provincie werden een gemeenschappelijke registratietool en database ontwikkeld waarin musea hun collecties kunnen uploaden. Het is de bedoeling de data straks over te zetten naar Europeana, zodat de Drentse collecties ook internationaal zichtbaar zijn. De website is interactief: bezoekers kunnen zelf inhoud en verhalen toevoegen.’* Veel Drentse musea zijn klein en beschikken over weinig of geen professionele krachten. De drempelvrees om ‘digitaal te gaan’ was en is groot. De website werd daarom gekoppeld aan een heel traject van deskundigheidsbevorderende activiteiten, zoals workshops waarin medewerkers leren hoe ze moeten registreren en digitaliseren. Met het project werd dus niet alleen de hele collectie Drenthe op eenduidige manier ontsloten; musea worden collectief gefaciliteerd om professioneler en meer bij de tijd te kunnen opereren.

Het Platform organiseert een jaarlijks museumcongres, dat zeer populair is bij museummedewerkers en dat met actuele thema’s bijdraagt aan uitwisseling en ontwikkeling van kennis en deskundigheid in de Drentse museumsector. Birnie: *‘In Drenthe zit samenwerking in de genen, de bereidheid ertoe is heel groot. En met zo’n hoge organisatiedichtheid moet het ook wel, alleen bereik je niets. De samenwerking is door het Platform meer op gang gekomen.’*

Organisatie

Alle deelnemers werd om een eigen bijdrage van 2000 euro gevraagd. Dat werd verdubbeld door de twaalf gemeenten en die gezamenlijke bijdrage werd vervolgens weer verdubbeld door de provincie. Vrijwel alle musea hebben meegedaan.

Bij de start van het Platform was de provinciale museumconsulent trekker, maar die functie hield in 2013 op te bestaan. Die adviserende en ondersteunende taak ligt nu bij het Drents Museum. In beginsel kunnen alle Drentse musea voor advies en ondersteuning een beroep doen op het museum, maar de tijd die daarvoor beschikbaar is – veertig uur op jaarbasis – is beperkt. Het zal moeten blijken of dat voldoende is. De Groot: *‘De toekomst van het Platform is wel onzeker. Dit jaar is de financiering nog geregeld, daarna zullen we het van projectsubsidies moeten hebben. De provincie financiert dan niet meer structureel, maar uitsluitend op projectbasis. Er is dus geen garantie voor de langere termijn. We zullen dan ook alles op alles moeten zetten om draagvlak te creëren, bijvoorbeeld bij de Drentse gemeenten.’*

Het Noordbrabants Museum en Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch *Een latrelatie in het Museumkwartier*

Het Noordbrabants Museum

Omzet:	€ 5,5 miljoen
Formatie:	42 fte
Bezoekers:	150.000
Vrienden:	1100
Vrijwilligers: (samen met Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch)	40
Collectie:	30.000 objecten

Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch

Omzet:	€ 2,5 miljoen
Formatie:	16 fte
Bezoekers:	75.000
Vrienden:	375
Vrijwilligers: (samen met Het Noordbrabants Museum)	40
Collectie:	8.000 objecten

Het idee ontstond in 2005 bij de toenmalige directeur van Het Noordbrabants Museum. Het museum zou gaan uitbreiden en vernieuwen. Waarom niet samen met het Stedelijk Museum van Den Bosch, dat toen Museum het Kruithuis heette? Samen zou het mogelijk zijn meer volume te maken en van elkaars faciliteiten gebruik te maken. De aantrekkingskracht voor het publiek zou toenemen. Maar tussen droom en daad lagen heel veel praktische bezwaren. Pas vanaf 2009 ging het bouwproces echt van start en werd het samenwonen onomkeerbaar. In mei 2013 werd het Museumkwartier feestelijk geopend. Charles de Mooij, directeur van Het Noordbrabants Museum, en René Pingen, directeur van het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch, kijken terug.

Hoe verliep het proces?

Het Stedelijk Museum verzette zich lange tijd tegen samenwerking. Tussen de twee toenmalige directeuren ontbrak ten enenmale vertrouwen en chemie. De cultuurverschillen tussen beide musea waren groot. Binnen de gemeenteraad van Den Bosch waren partijen radicaal pro of anti en de gemoederen liepen lange tijd hoog op. Toen de ontwerpen voor een nieuw Museumkwartier er eenmaal lagen, werden veel sceptici geleidelijk aan voorstanders van het plan. De sfeer veranderde ook als gevolg van de directiewisseling in beide musea. De Mooij: *'Alles staat en valt toch met persoonlijke contacten, en die waren en zijn goed, al denken we zeker niet over alles hetzelfde.'*

Wat houdt de samenwerking in?

Tijdens de bouw was elk museum verantwoordelijk voor het eigen bouwdeel en de voorzieningen die daarin een plaats kregen en nog steeds is de verantwoordelijkheid daarvoor verdeeld. Beide musea rekenen de kosten aan elkaar door. De Mooij: *'Er zijn in die tijd beslissingen genomen waar je vraagtekens bij kunt zetten. Twee aparte ingangen en recepties met ticketverkoop; voor het publiek is dat niet logisch. Een auditorium, hoe mooi ook, terwijl we al over een Statenzaal beschikten met 160 stoelen. Of nog erger: twee depots waardoor de klimaatinstallatie over twee bouwdelen moest worden verdeeld. Eén depot was economischer geweest.'* Pingen: *'Belangrijk is dat aan de samenwerking geen bezuinigingsopdracht ten grondslag lag. Beide musea hebben een kwaliteitsslag in publieksbereik kunnen maken. Dat is pure winst.'* Met het eindresultaat zijn beiden tevreden. Het Museumkwartier is een absolute aanwinst voor de stad en de provincie en de tegenstand is geheel verdwenen.

Wat moet de toekomst bieden?

De Mooij: *'Ik zie dit als een tussenmodel, geen eindmodel. Uiteindelijk zou er echt één organisatie moeten komen. Dat levert het meeste rendement en is ook voor onze bezoekers het duidelijkst.'* Pingen: *'Zo ingewikkeld is dat toch niet, twee musea onder één dak? Nu houden we elkaar scherp en is het aanbod bijzonder gevarieerd. Daar profiteert ons publiek van. Maar ook ik vind natuurlijk dat we meer gezamenlijk moeten organiseren als we daarmee de kwaliteit nog verder kunnen verhogen en meer mensen kunnen bereiken en aan ons binden.'*

Do's en don'ts

- Persoonlijke relaties zijn heel belangrijk voor samenwerking. Je moet elkaar vertrouwen en elkaar echt iets gunnen. Dat vertrouwen uitstralen is essentieel, naar iedereen in de organisatie.
- Ga niet op de stoel van je collega zitten. Het is verleidelijk om te bedenken wat goed voor zijn of haar organisatie is, maar laat het vooral aan je collega zélf over.
- Laat het publieksbelang prevaleren boven het belang van de organisatie. Zo kun je vaart maken bij de samenwerking.

Dordrechts Museum *Sterke speler in Dordrecht*

Kengetallen

Omzet:	€ 1,2 miljoen
Formatie:	78 fte (110 medewerkers)
Vrijwilligers:	150
Bedrijfsvrienden:	85
Museumvrienden:	1250
Collectie Dordrecht:	286.000 objecten, 8 km archief
Bezoekers:	100.000 per jaar (gemiddeld)

In 2010 besloot het nieuwe College van B&W van de gemeente Dordrecht 10% te bezuinigen. Om kosten te besparen én om de culturele programmering te versterken moest er één cultuurorganisatie komen. Het Dordrechts Museum, Erfgoedcentrum DiEP (regionaal archief), Huis van Gijn en het Centrum voor Beeldende kunst zijn samengevoegd tot één organisatie met als kerntaken: kunst, archief, geschiedenis en laboratoriumfunctie beeldende kunst. De Kunstuitleen werd als gemeentelijke taak beëindigd. Ook Het Hof van Dordrecht, een presentatie rond de Statenzaal, waar in 1572 de eerste vrije vergadering van de Staten van Holland plaatsvond, valt – nu als bouwproject en straks als publieksvoorziening – onder de nieuwe organisatie.

Waar ging het met deze fusie vooral om?

Zakelijk directeur Patricia de Weichs de Wenne: *‘De belangrijkste aanleiding vormde zeker de bezuinigingen. Er moest sterk bespaard worden op de kosten van de bedrijfsvoering. Toch werd al snel bij iedereen duidelijk dat de fusie ook zou leiden tot nieuwe mogelijkheden: de marktpotentie vergroten, een groter en breder publiek bereiken, beter zichtbaar zijn in de stad, gebruikmaken van elkaars netwerken en werken vanuit één collectie, de collectie Dordrecht.’*

Hoe liep het proces?

‘De gemeente was opdrachtgever, de drie organisaties maakten alle onderdeel uit van de gemeentelijke organisatie. Samen met de directeurs van de drie organisaties ontwikkelde ik, toen nog in de rol van kwartiermaker, een visie voor de nieuwe organisatie.’ Het eerste jaar werd gebruikt om kansen voor verbindingen en efficiencywinst in beeld te krijgen. Na een jaar werd het plan goedgekeurd door de gemeente. Vervolgens werd er een nieuwe directeur gezocht. Dat werd Peter Schoon, die al de directie voerde over de beide Dordtse musea. De nieuwe organisatie is verder ontwikkeld door Schoon en De Weichs de Wenne samen. Uiteindelijk werd er meer dan 10% bezuinigd – bijna 2 miljoen euro – om de begroting ook structureel sluitend te krijgen. Tien functies zijn opgeheven en twee functies werden boventallig. Vooral in het (mid-den)management verdwenen banen. De Weichs de Wenne: *‘De hele organisatie is doorgelicht, gesaneerd en gereorganiseerd.’*

Hoe ziet de organisatie er nu uit?

De Weichs de Wenne: *‘We hebben gekozen voor het voortbestaan van voor het publiek herkenbare namen. Er blijven natuurlijk ook verschillende locaties. Intern zijn de organisaties geïntegreerd met het Dordrechts Museum als kernorganisatie. Mensen pendelen tussen verschillende plekken. Er is een grotere flexibiliteit ontstaan. We zijn nu een projectorganisatie. De grootte van de organisatie, 110 medewerkers, is wel anders dan voorheen en dat maakt dat het allemaal wat strakker aangestuurd moet worden. Er moeten heldere procedures komen en gestructureerdere werkwijzen. De reorganisatie is dan ook nog steeds niet afgerond. Maar dat weet je van te voren.’*

Wat heeft het opgeleverd?

‘We zijn een veel sterkere speler geworden in Dordrecht. We kunnen projecten van grotere omvang neerzetten en grotere samenwerkingsprojecten aangaan. De tentoonstelling Willem II Kunstkonink is hiervan een goed voorbeeld. Er wordt efficiënter gewerkt en samengewerkt en de gezamenlijke programmering is succesvol. Straks, na de opening van Het Hof van Dordrecht in maart 2015, zal er één combinatieticket komen voor alle onderdelen.’

Do's en Dont's

- Zorg voor heldere lijnen van besluitvorming. In het geval van Dordrecht trok de gemeente als opdrachtgever aan de touwtjes.
- Rek het proces niet te zeer uit in de tijd. Wel is er voldoende tijd nodig om de zaken inhoudelijk en bedrijfsmatig zorgvuldig te regelen.
- Realiseer je dat een proces als dit niet klaar is als de fusie is afgerond. Besteed in je plan van aanpak aandacht aan de periode daarna, bouw evaluatiemomenten in en mogelijkheden om bij te stellen.
- Wees voor het personeel transparant over wat je wel weet, maar ook wat niet. En betrek mensen zoveel mogelijk bij alle stappen van het proces. Achteraf gezien bleef het fusieproces, inclusief het ontwikkelen van een missie en een visie, in Dordrecht te veel beperkt tot een kleine groep.

CODA: Museum Bibliotheek Archief

De lange weg naar echte integratie

Budget:	€ 10 miljoen
Formatie:	70 fte (119 medewerkers)
Vrijwilligers:	16
Collectie:	30.000 objecten
Bezoekers museum:	68.858 in 2013

Het beginpunt van CODA (afkorting van Cultuur onder Dak) ligt veertien jaar terug, toen het gemeentebestuur van Apeldoorn besloot twee musea (Van Reekum Museum en Historisch Museum Apeldoorn), de Openbare Bibliotheek en het Gemeente Archief te laten fuseren en in één gebouw onder te brengen. Aanvankelijk werden er twee directeuren benoemd, maar in 2006 werd Carin Reinders algemeen directeur/bestuurder van het geheel. Met één directeur en één raad van toezicht kon vanaf toen pas echt gebouwd gaan worden aan de integratie.

Waarom fusie?

Reinders: *'Daar zat geen grote droom achter. De twee musea hadden huisvestingsproblemen en moesten weg waar ze zaten. De bibliotheek deed het heel goed en groeide uit haar jasje. Het Gemeente Archief was gehuisvest in een arbotechnisch onverantwoord gebouw. Zo ontstond het idee er een nieuw gebouw voor in te richten en daarmee ook te bezuinigen. De gemeente schreef een prijsvraag uit die Herman Hertzberger won. In 2001 ging de bouw van start en augustus 2002, kort voor afronding, kwam ik binnen. Ik had dus helemaal geen invloed op de bouw of inrichting van het gebouw en dat was jammer, want het is eigenlijk niet geschikt voor een geïntegreerde aanpak. Maar ik zag het wel helemaal zitten: van deze vier instellingen één organisatie maken.'*

Het proces

Reinders: *'De fusie was feitelijk afgedwongen door de gemeente. Geen van de vier partijen zat er op te wachten, sterker nog, iedereen was zwaar tegen. Het bestuur van de bibliotheek mocht van de zeven plekken in de raad van toezicht innemen, zodat de grootste fusiepartner ook daadwerkelijk de meeste ruimte zou houden. Dan was er nog die valse start, met twee directeuren, een lekkend gebouw en veel aanloopp Problemen. Dat leidde tot een afwachtende houding, iedereen zat met de armen over elkaar. De cultuurverschillen waren groot en de mensen waren behoorlijk naar binnen gericht. Dus moest er veel gepraat worden om de meerwaarde van de nieuwe organisatie zichtbaar te maken.*

De uitgangspunten waren veel te rooskleurig: we zouden 80.000 betalende bezoekers moeten halen, maar we schommelen nu rond de 70.000 per jaar, wat op zichzelf goed is voor een museum met een hybride eigen collectie in de provincie. Het tentoonstellingsbudget is te beperkt om echte blockbusters te maken.

De crisis en de bezuinigingen van de afgelopen jaren hebben de zaak onder druk gezet. De terugloop van de aanvankelijke frontrunner, de bibliotheek, is een feit. We zijn van 91 fte in september 2011 teruggezakt naar 70 fte nu. Er wordt nog vrijwel uitsluitend gewerkt met gastconservatoren op projectbasis. Ik doe heel veel

zelf. Toch is de crisis niet alleen negatief. Mede daardoor worden nu functies gecombineerd en ontstaat nu pas echte integratie. Medewerkers beseffen dat subsidie niet vanzelfsprekend is. Daardoor worden we ook weerbaarder en ondernemender. De realisatie van CODA Junior dit jaar laat zien hoe de organisatie straks echt zou moeten worden.'

In het souterrain van het bibliotheekgebouw is een nieuwe ruimte voor kinderen ingericht, waar bibliotheek, museum en archief op aantrekkelijke wijze met elkaar verbonden zijn.

Wat heeft het opgeleverd?

Reinders: *'Ook al is de integratie nog niet perfect, feit is dat bezoekers van het archief of de bibliotheek veel gemakkelijker het museum binnenlopen. De CODA Card geeft leden toegang tot alle drie de voorzieningen. Natuurlijk willen we nog verder, met straks één nieuwe ingang voor alle functies in plaats van de gescheiden ingangen nu, en een grand café dat ook echt een publieke ontmoetingsplaats wordt. Het personeel van CODA wordt waar mogelijk flexibel ingezet. Natuurlijk blijven er specialismen, maar marketing en communicatie, boekhouding en ondersteunende taken werken voor alle onderdelen. Dat is zeer kostenbesparend. Het gebouw is te duur en dus leven we in een villa op bijstandsniveau, een euvel dat veel musea kennen.'*

Do's en dont's

- Ga niet samenwerken maar fuseren, en doe dat vooral op één plek, anders werkt het niet. Je hebt een leiding nodig om te kunnen sturen op mensen en middelen. En wacht niet tot mensen zo ver zijn, want daarvoor is geen tijd. Ga het doen.
- Als je een nieuw gebouw gaat neerzetten, begin dan met de visie, zodat het gebouw aansluit bij wat je wilt zijn.
- Wees als opdrachtgever duidelijk in wat je wilt. Als duidelijk is wat een subsidiegever wil, is het ook gemakkelijker daarop in te spelen. Waarom zou je niet een verplichting tot samenwerken opnemen in je subsidievoorwaarden?

Naturalis Biodiversity Center

Het begint met ambitie

Omzet:	€ 36 miljoen
Formatie:	290 fte
Vrijwilligers:	250
Collectie:	37 miljoen objecten
Bezoekers:	260.000-300.000 per jaar

De basis van het huidige museum werd gelegd in het begin van de negentiende eeuw. Het was een wetenschappelijk instituut en publiek werd slechts af en toe toegelaten in het oude gebouw aan de Raamsteeg. Met de verhuizing naar het nieuwe gebouw op het Bio Science Park werd het een echt publieksmuseum, wel nog steeds met een sterke wetenschappelijke afdeling. Het Natuurhistorisch Museum Naturalis, zoals het toen heette, besloot in 2006 een samenwerking aan te gaan met het Nationaal Herbarium (onderdeel van de universiteiten van Leiden, Wageningen en Utrecht) en het Zoologisch Museum Amsterdam (van de Universiteit van Amsterdam). Het was de eerste stap naar de volledige fusie die in 2013 zijn beslag heeft gekregen. Naturalis draagt nu de naam Naturalis Biodiversity Center.

Waarom fusie?

Edwin van Huis, directeur/bestuurder: *‘Het idee ontstond bij bestuur en raad van toezicht van het toenmalige museum. Door het bij elkaar brengen van collecties en onderzoek wilden zij het museum naar een hoger niveau tillen. Het was echt een vlucht naar voren. Het collectiegebonden wetenschappelijk onderzoek kon zich niet meten met wat aan de universiteiten gebeurde. Daarvoor heb je een zekere schaal en positie nodig en daar ontbrak het aan. Naturalis moest een ‘universitaire werkplaats’ worden, een plek waar onderzoekers vanuit de wetenschappelijke instituten en het museum*

kennis en krachten zouden bundelen. De voormalig directeur van de betrokken directie bij het ministerie – Onderzoek en Wetenschapsbeleid (OWB) – Peter Tindemans, trok in belangrijke mate het project zelf en stelde het fusierapport op, waarop de minister uiteindelijk ja zei. Zonder die steun zou het nooit gelukt zijn.'

Wat hield de fusie in?

Met de fusie waren behalve Naturalis drie universiteiten betrokken: Wageningen, Leiden en Amsterdam. Allemaal met hun eigen regelingen en arbeidsvoorwaarden. Het museum was met circa 200 fte verreweg de grootste partij. Al die medewerkers en hun collecties verhuisden naar Leiden. De fusie betekende niet alleen de overgang van collecties en personeel, er waren ook nieuwe depots, labs en voorzieningen nodig. Met de steun van het departement kwam vanuit de FES-middelen (uit aardgasbaten) veel geld beschikbaar voor digitalisering en voor de inrichting van de depots en de laboratoria. De fusie was dus geen bezuiniging, integendeel. De universiteiten hoefden slechts de helft van hun budget over te dragen, het departement legde de andere helft er structureel bij. Vanaf het begin was duidelijk dat de fusie zou plaatsvinden onder de verantwoordelijkheid van het bestuur en onder toezicht van Naturalis. Wel werden vertegenwoordigers van de fusiepartners opgenomen in de raad van toezicht. Van Huis: *'Tijdens een fusieproces is dat begrijpelijk, maar op dit moment is dat eigenlijk niet wenselijk meer. Er is nu één instituut en voor het belang van dat ene instituut moet een raad van toezicht ook staan.'*

Hoe verliep het proces?

Van Huis: *'Toen ik in 2011 aantrad, was het proces in het slop geraakt, het lag stil en er waren veel meningsverschillen met de universiteiten. We zaten in de onderhandelingen altijd met alle partijen tegelijk aan tafel, maar dat hebben we toen gefaseerd: eerst Amsterdam, daarna Leiden en als laatste Wageningen. Ondanks de goede basisvoorwaarden, geen bezuiniging en zelfs extra geld, was het toch een lastig proces. Na de eerste fase ging het alleen nog over geld en niet over ambities.'*

Natuurlijk waren er behoorlijke cultuurverschillen tussen de organisaties. In Naturalis waren

collectiebeheer en onderzoek gescheiden, maar bij universiteiten waren de wetenschappers de baas over de collectie en bepaalden zij wat er mee gebeurde. Zij zagen de collectie vooral als object van onderzoek en minder als waardevol erfgoed. En natuurlijk sloegen allerlei gevoelens van nostalgie toe. In Amsterdam was het museum eigenlijk een kleine vrijstaat, tot en met caravans van medewerkers op de binnenplaats. In de nieuwe organisatie zijn de bloedgroepen geheel verdwenen en, ook door de instroom van veel nieuwe jonge onderzoekers, niet meer herkenbaar.'

Wat heeft het opgeleverd?

Van Huis: *'Heel veel. Naturalis staat nu qua omvang in de top-5 van het mondiale natuurhistorisch domein. We zijn wetenschappelijk gezien een veel belangrijkere speler geworden, nationaal en in Europa. Het aantal publicaties en het niveau ervan is enorm gestegen. Ook de visietatie die Naturalis volgens universitair protocol uitvoert, laat dat zien. Er zijn inmiddels negen miljoen objecten gedigitaliseerd en Naturalis heeft nu de infrastructuur om nationaal de data voor biodiversiteit te gaan beheren.'*

Do's en dont's

- Begin met een inhoudelijke ambitie die je kunt delen met stakeholders en medewerkers. Iedereen moet het gevoel hebben er beter van te worden.
- Neem als overheid een zware verantwoordelijkheid in een fusie waarbij je als subsidiegever betrokken bent. Er is immers geen zeggenschap van de fuserende partijen ten opzichte van elkaar.
- Wees vanaf het begin duidelijk over wie de kar trekt en de leiding krijgt, ook na de fusie. Anders gaat het proces ten onder aan persoonlijke belangen van bestuurders.
- Het helpt als er voor frictiekosten extra middelen zijn, want fuseren kost in eerste instantie extra geld.
- Til niet te zwaar aan cultuurverschillen. Die zijn er altijd, ook binnen een organisatie.

6 Samenwerken of verzuipen?

Lessen uit de voorbeelden

Als de voorbeelden één ding leren, dan is het dat samenwerken maatwerk is en sterk afhankelijk van de achtergronden en voorwaarden. Er is niet één model dat altijd het beste is. Een voorbeeld als het Fries depot laat zien dat ook zonder fusie interessante en vergaande samenwerking mogelijk is. De commissie adviseert dit voorbeeld, dat nog in de voorbereidingsfase is, intensief te volgen. De samenwerking in Drenthe toont aan dat samenwerking van onderop, ondersteund door overheden, veel kan opleveren. Het Drents Museum heeft, na opheffing van de provinciale museumconsulent, van de provincie de opdracht gekregen kleinere musea in de provincie te ondersteunen en te adviseren. Voorbeelden als deze zijn mogelijk inspirerend voor andere regio's. Vooral voor de provincie als middenbestuur ligt hier volgens de commissie een stimulerende rol.

In de bedrijfsvoering is veel winst te behalen wanneer functies (zoals marketing, communicatie, boekhouding, inkoop, opslag, verhuur) gezamenlijk worden georganiseerd. Ook zonder fusie is dat mogelijk, maar dan is het wel gecompliceerder. Alleen als directie en bestuur van organisaties in één hand liggen, is er optimaal te sturen op mensen en middelen. Als model heeft fusie dus grote voordelen. Zonder fusie zullen vaak suboptimale keuzes gemaakt worden, omdat de onderscheiden partijen het niet eens worden of vrezen voor hun identiteit.

Uit de *do's en de dont's* van de voorbeelden trekt de commissie enkele **conclusies**:

- Fusie is niet zaligmakend en werkt alleen als aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. De belangrijkste is dat er gedeelde belangen zijn. Fusie begint daarom met het investeren in een visie op de toekomst. Wat schieten de partijen ermee op? Dat verhaal moet duidelijk en communiceerbaar zijn. Als die stap wordt overgeslagen, blijft dat het proces bemoeilijken. Het eindbeeld moet helder zijn en bekend bij alle medewerkers, niet alleen bij de leiding.
- Een goed fusieproces kent duidelijke opdrachtgevers en heldere procesafspraken. De partijen die fuseren, hebben verschillende belangen. Daarom moet helder zijn wie de knopen doorhakt en op welke wijze. Er wordt vaak nogal negatief gesproken over 'afgedwongen fusie'. De commissie meent dat een zekere dwang van bovenaf vaak onvermijdelijk is. Deze rol ligt bij voorkeur bij de subsidiërende overheid.
- Bezuiniging is in het algemeen een slechte randvoorwaarde. Fusies kosten in eerste instantie meestal geld en zullen pas later renderen. Dus verdient het de voorkeur voor frictiekosten gedurende het proces juist extra middelen vrij te maken.
- Het is belangrijk te leren van mislukkingen. In Delft wordt de samenvoeging van de dienst archeologie, het archief en Museum Prinsenhof tot Erfgoed Delft na acht jaar weer teruggedraaid. Het is de uitkomst van een proces waarin bleek dat de afzonderlijke onderdelen te weinig met elkaar gemeen hadden. Archeologie en archief berustten op wettelijke taken en hadden vooral regionale, en verschillende, netwerken. Daar lag hun toekomst. Binnen de gekozen structuur kregen zij daarvoor te weinig armslag. Voor het museum bleken samenwerkingspartners buiten de erfgoedsfeer (zoals kunst, design, architectuur) veel interessanter. Fusie vereist dus inhoudelijke raakvlakken om daadwerkelijk synergie te realiseren.
- Bij het leiden van professionele organisaties is inhoudelijke kennis en daaruit voortvloeiende overtuigingskracht essentieel. Een boegbeeld uit de bibliotheekwereld is niet per se effectief in de museumwereld en andersom. Bij het inrichten van fusieorganisaties moet dit aspect zeer bewust worden meegenomen, om te voorkomen dat kwaliteit verloren gaat. De keus om ook na een fusie de onderscheiden onderdelen en kerntaken zichtbaar in stand te houden kan grote voordelen hebben.

6 Samenwerken of verzuipen?

Sluiting

De commissie heeft zichzelf de vraag gesteld in hoeverre elke stad van een zekere omvang een museale voorziening zou moeten hebben. Een dergelijke uitspraak is weliswaar sympathiek maar ook gratis. Het gaat erom dat musea gedragen worden door de gemeenschap waarin zij functioneren. Dat bepaalt ook uiteindelijk of een museum bestaansrecht heeft. In sommige gevallen zal sluiting onvermijdelijk zijn, omdat een gemeenschap niet bereid is de kosten voor een voorziening te dragen. In dat geval zullen over de collectie altijd zorgvuldige afspraken gemaakt moeten worden, met collega-musea en betrokken overheden.

Sturing en governance



Bestuurlijk vinden op dit moment grote verschuivingen plaats. De rijksoverheid is geleidelijk meer op afstand komen te staan. Stedelijke overheden worden door decentralisatie steeds meer het brandpunt, ook voor culturele ontwikkeling. Een onderwerp van groeiende betekenis is de rol van Europa, prominent geagendeerd in de Agenda 2026.³³

In het overheidsbeleid verdringen economische en zakelijke overwegingen cultuurpolitieke uitgangspunten. De nadruk op normering en meetbaarheid van prestaties is toegenomen. Er is minder subsidie beschikbaar. Andere geldbronnen als fondsen, bedrijven en private partijen worden belangrijker. In de toekomst zullen private en overheidsdomeinen verder vermengen. De (financiële) slagkracht van musea wordt steeds meer – ook – door andere partijen dan de overheid bepaald.

Bestuurlijke verantwoordelijkheden

Op dit moment functioneren de drie overheidslagen en de daarbij behorende bekostigings- en beoordelingssystemen vrij los naast elkaar als het gaat om hun verantwoordelijkheid voor musea en hun collecties. Elke overheid beoordeelt musea vanuit het eigen kader; het nationale, het provinciale of het lokale. De nieuwe Erfgoedwet die in ontwikkeling is, brengt daar niet wezenlijk verandering in. De wet gaat uit van de verantwoordelijkheid voor de (rijks)collecties en niet van de functie van het museum voor de maatschappij. Dat is ook de kern van de kritiek die vanuit de Museumvereniging op het ontwerp van de Erfgoedwet is geleverd.³⁴ De focus op de rijkscollectie doet geen recht aan het gegeven dat musea meer dan collectiebeheerders zijn.

Hierin schuilt het gevaar dat de rijksoverheid zich ook vooral voor het beheer van de collectie verantwoordelijk voelt en niet voor de museale functies in hun totaliteit. In de gesprekken die de commissie met musea voerde, kwam naar voren dat musea zich daarover zorgen maken. Zij menen dat de publieks- en de collectiefunctie nauw verweven zijn en dat het niet vruchtbaar is deze te scheiden. Een museum is per definitie een organisatie die integrale afwegingen maakt over collecties, programmering en kennisontwikkeling. De commissie adviseert de rijksoverheid de maatschappelijke betekenis van musea tot uitgangspunt te nemen van de Erfgoedwet. Die verantwoordelijkheid dragen overheden gezamenlijk en daarom is bestuurlijke samenwerking en afstemming noodzakelijk. Op de vorm waarin dat het best kan, wil de commissie niet vooruitlopen. Wel geven we een schets van de aspecten waarop deze samenwerking betrekking kan hebben.

Afstemming tussen overheden

Niet alleen rijksgesubsidieerde musea beheren waardevolle collecties, maar ook musea die worden gefinancierd door andere overheden. Overheden zullen met elkaar moeten afstemmen hoe zij omgaan met belangrijke beslissingen, zoals het ingrijpen in subsidies of het overdragen van collecties. Zoals er een Leidraad

³³ Agenda 2026, Toekomstverkenning voor de Nederlandse museumsector, Nederlandse Museumvereniging september 2010.

³⁴ Inbreng Museumvereniging online consultatie Erfgoedwet, 13 juni 2014.

7 Sturing en governance

Afstoting Museale Objecten is voor de musea, zo zou er ook voor overheden een 'protocol' moeten zijn dat richting geeft aan het handelen op een aantal tevoren te benoemen onderwerpen, zoals afstoting van collecties of sluiting van musea.

Elk rijksgesubsidieerd museum is onderdeel van een lokale gemeenschap en heeft ook betekenis in een regio. Dus hebben ook de lokale overheden met het museum te maken en is het voor de rijksoverheid belangrijk de lokale positie te kennen en mee te wegen. Op dit moment tonen overheden zich vooral terughoudend als ze niet een directe financiële verantwoordelijkheid hebben voor een museum, uit angst de bal toegeworpen te krijgen. Overheden behoren echter van elkaar te weten welke waarden zij aan een museum toekennen, over welk profiel overeenstemming bestaat en welke prestatieafspraken er met een museum zijn gemaakt. Musea geven aan dat zij soms met tegenstrijdige eisen van verschillende subsidiegevers te maken hebben. Ook deze onnodige last dient door afstemming voorkomen te worden.

De commissie constateert dat Nederlandse musea steeds meer te maken zullen hebben met regelgeving vanuit Europa. Als Europa overheden bijvoorbeeld verplicht steunregelingen in hun begroting op te nemen, heeft dat gevolgen voor de indenniteitsregeling. Een ander voorbeeld is de beoogde oprekking van de auteursrechten van zeventig naar negentig jaar, wat grote gevolgen zal hebben voor de kunstmusea. Het is van belang dat de musea hierin proactief, in Europees verband, samenwerken. Hier ligt een opdracht voor de branche. Het vereist ook alertheid bij de rijksoverheid voor de gevolgen van nationale en Europese wet- en regelgeving voor de nationale musea.

Beoordeling van kwaliteit; visitatie

Musea zoeken steeds meer een eigen profiel en focus. Daarmee ontstaat meer variëteit en zijn musea steeds minder over één kam te scheren. Deze diversificatie heeft betekenis voor de wijze waarop hun kwaliteit beoordeeld wordt. Het oordeel over kwaliteit kan niet meer liggen

bij één partij, omdat musea in veel verschillende leagues spelen: lokaal, regionaal, landelijk en internationaal. Een meer diverse sector vraagt per definitie om een meer diverse benadering van kwaliteit.

Het huidige systeem met een rijksoverheid op afstand en een Raad voor Cultuur als inhoudelijke beoordelaar behoeft nadere overweging. Dat systeem heeft decennia goede diensten bewezen. De rijksoverheid is echter op grotere afstand komen te staan van het veld, in termen van sturing én waar het gaat om inhoudelijke domeinkennis. Het belang van het kwaliteitsoordeel van de externe experts is navenant toegenomen. Uit de gesprekken die de commissie met musea heeft gevoerd blijkt, dat het huidige systeem van beoordelen onvoldoende het vertrouwen geniet van de musea. De procedures worden door sommigen als onzorgvuldig ervaren, omdat niet altijd hoor en wederhoor worden toegepast. Ook mist men soms de kennis en expertise die nodig zijn om de musea in hun kern te begrijpen. Zonder dat de commissie hier nu een afgewogen oordeel over kan geven, constateert zij dat voor een goed beoordelings-systeem vertrouwen onontbeerlijk is. Daarvoor zijn adequate checks en balances en inhoudelijke expertise cruciaal.

De commissie adviseert de musea daarom in dezen de vlucht naar voren te kiezen, door zelf een sterk systeem van visitatie te ontwikkelen, met gebruikmaking van wat er al in de sector aan kwaliteitssystemen wordt toegepast. De commissie acht het ontwikkelen van dit instrument bovendien urgent, omdat het kan bewerkstelligen dat meer aandacht wordt gegeven aan de maatschappelijke functies van musea. Er is sprake van toenemende bureaucratie en er is steeds meer nadruk op bezoekersaantallen, financiële kwesties of fusies. Een gezaghebbende visitatie kan die onevenwichtigheden tegengaan. Visitatie biedt ruimte voor verschillende niveaus en invalshoeken van kwaliteit en de oordelen van verschillende stakeholders. Overheden en musea kunnen gezamenlijk het kader voor deze visitaties ontwikkelen. De maatschappelijke functies die in dit rapport

zijn beschreven en voortvloeien uit *Meer dan Waard*, kunnen daarbij richtsnoer zijn.³⁵ Een voorbeeld is de provincie Drenthe, die samen met het Drents Museum de uitgangspunten voor visitatie heeft vastgesteld. Beide partijen konden daarin hun ambities kwijt. Wanneer visitatie serieus als instrument wordt ontwikkeld, moet de positionering daarvan goed bekeken worden, evenals aspecten van onafhankelijkheid en openbaarheid. Er ligt een raakvlak met het Museumregister.

Verantwoording

Ook de wijze waarop overheden prestatieafspraken maken en musea daarover verantwoording afleggen is toe aan heroverweging. De nadruk op verantwoording is bij de overheid, en ook in de cultuursector, sterk toegenomen. Bij de rijksoverheid is een systematiek ontwikkeld die ook door gemeenten steeds meer wordt gevolgd. Uit de beleidsbrief van de minister³⁶ blijkt dat verdere afstemming tussen overheden over procedures en indicatoren voor prestaties in het verschieft ligt. De minister stelt minder, maar meer *eenduidige* prestatie-indicatoren voor, en wil ook meer aandacht voor kwalitatieve prestaties. De commissie is het eens met die uitgangspunten, al bestaat er wel enige zorg over de nadere uitwerking. De grote valkuil is dat getracht zal worden deze kwaliteit opnieuw te vangen in kwantitatieve indicatoren.

De huidige verantwoordingssystematiek is vooral kwantitatief. Musea hebben met een stapeling van verantwoordingsvragen te maken, van hun subsidiegevers (vaak meer dan een), van fondsen, van de Erfgoedinspectie, van hun raad van toezicht, van de branche.

De last die dat met zich meebrengt is zeer aanzienlijk, zonder dat dit altijd veel bijdraagt aan het inzicht van alle partijen. In de gesprekken met de commissie spraken musea hierover hun onvrede uit. Afgezien van de administratieve belasting is wellicht nog belangrijker dat musea de verantwoording niet ervaren als ondersteunend aan hun ontwikkeling. Ze zijn in beweging

en willen nieuwe wegen inslaan om publiek te bereiken. Ze gaan nieuwe verbindingen aan, over sectoren heen. *'Wij zijn met onze subsidiegever in gesprek over een subsidiesysteem dat meer langdurige zekerheid biedt, minder gebaseerd is op bezoekcijfers en omzet.'* De verantwoording blijft echter berusten op de klassieke parameters: aantallen fysieke bezoekers, tentoonstellingen, activiteiten. Dit sluit aan bij de waarneming die de Raad voor Cultuur doet in zijn Cultuurverkenning, waarin hij pleit voor meer flexibiliteit in regelgeving.³⁷ De onvrede wordt gevoed doordat een inhoudelijk gesprek over de 'werkelijkheid achter de cijfers' ontbreekt. De overheid wordt in toenemende mate als afstandelijk en weinig betrokken ervaren. Met gemeentelijke overheden is de afstand weliswaar minder groot, maar ook hier wordt het gesprek node gemist.

De commissie beveelt dan ook aan dat sector en overheid met elkaar in gesprek gaan om te komen tot een zinnigere wijze van omgang en tot een vruchtbare dialoog. Algemene kengetallen zijn als informatie bruikbaar, maar op zichzelf niet voldoende. Dat de overheid beducht is voor inhoudelijke betrokkenheid, is verklaarbaar maar onnodig, mits musea en overheden de eigen rol zuiver houden. Musea worden betaald uit publieke middelen, dus mag men verwachten dat de overheid 'er iets van vindt'. De commissie meent dat gelet op de veranderingen in de sector een andere aanpak nodig is die meer ruimte geeft aan variëteit. Deze zou eruit kunnen bestaan dat een museum, in samspraak met en in overeenstemming met de beleidsdoelen van de overheid, de eigen ambities bepaalt en hierover met de subsidiegever prestatieafspraken maakt. Het museum geeft dus zelf aan waarop het beoordeeld wil worden door zijn subsidiegever, maar de criteria en de wijze van meten stellen partijen gezamenlijk vast. De verantwoordingsverplichtingen zouden sterk opgeschoond kunnen worden en moeten waar mogelijk op elkaar worden afgestemd. In deze aanpak zal ook de visitatie een plek moeten krijgen. Uiteindelijk zal een situatie moeten

³⁵ De VRM heeft een Meetmodel voor Publieke waarden ontwikkeld, dat door een enkel museum is geadopteerd als verantwoordingsmodel.

³⁶ Kamerbrief over het Cultuurstelsel 2017-2020, 1 november 2013.

³⁷ Zie De Cultuurverkenning, Raad voor Cultuur 2014, pagina 42.

7 Sturing en governance

ontstaan waarin musea een veel grotere ruimte krijgen om van elkaar te verschillen.

Branche

De hierboven geschetste ontwikkeling vraagt om grotere professionaliteit van iedereen: van overheden, van musea en niet in de laatste plaats van de branche. De beroepsgroep zal daaraan moeten werken. De Museumvereniging is een brancheorganisatie die de werkgeversbelangen en lobby behartigt. De commissie kan zich voorstellen dat de Vereniging wellicht nog meer dan nu het voortouw neemt in voor de sector belangrijke ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitsbeleid en innovatie. Dat kan in het verlengde van wat nu al gebeurt door secties, werkgroepen en congressen. In de museumsector ontbreekt een beroepsvereniging voor museumbestuurders. De commissie kan zich voorstellen dat zo'n vereniging een rol speelt in de ontwikkeling van professionaliteit van besturen, omgang met toezichthouders, kwaliteitsvraagstukken, maatschappelijke verantwoording, intervisie, et cetera. Het is uiteraard aan de beroepsgroep zelf hierin initiatief te nemen.

Toezicht

Musea hebben vooral *verticale* verantwoordingsrelaties: intern met besturen en raden van toezicht, extern met hun subsidiegevers. Zelfevaluatie, visitatie en – voor zover het de rijkscollectie betreft – inspectie zijn de instrumenten die daarbij worden ingezet.

Horizontale vormen van verantwoording, zoals tegenover stakeholders en partners, zijn anders dan door middel van het jaarverslag nog weinig aan de orde. Als de verantwoording zich meer, of ook gaat richten op maatschappelijke waarden, dan zal ook het toezicht daarop meer ingericht moeten worden. Op dit moment overheerst in de samenstelling van de raden van toezicht nog het financiële en bedrijfsmatige profiel. In een raad van toezicht zullen dan mensen moeten zitten die in staat zijn het bestuur over het brede terrein te bevragen, zoals over onderwijs en educatie, creativiteit, wetenschap of andere terreinen die voor een museum het profiel bepalen. De complexer wordende finan-

cieringsconstructies kunnen leiden tot grotere risico's en zullen meer van bestuurders vragen. Toezichthouders dienen daarom substantieel tijd te kunnen en te willen steken in hun toezichtstaak. Voor toezichthouders in de cultuur zijn enkele organisaties actief, waaronder Cultuur-Ondernemen. De commissie beveelt musea aan deze organisaties actief op te zoeken voor hulp bij de gedachtevorming over effectief toezicht.

Samenvatting en aanbevelingen



In dit rapport staat de betekenis van musea voor de samenleving, voor mensen, centraal. Musea vervullen met hun collecties een essentiële rol in de samenleving. De commissie reikt adviezen aan waardoor musea hun betekenis kunnen versterken; aan musea, aan de branche, aan overheden.

Er is een nieuw elan in de sector waarneembaar. De externe gerichtheid is enorm gegroeid en samenwerking met andere instellingen is eerder regel dan uitzondering. Op het eerste gezicht staat de sector er uitstekend voor: musea zijn populair, het bezoek groeit. Maar cijfers vertellen niet het hele verhaal. Vooral middelgrote musea lijken toenemende problemen te ervaren om het hoofd boven water te houden.

Voor de commissie staat voorop dat musea gedragen worden door de gemeenschap waarin zij functioneren. Daarvoor is een wisselwerking nodig. Musea moeten naar hun omgeving luisteren, en de omgeving moet aangeven wat ze van musea verwacht. De commissie bepleit een continue dialoog tussen het museum en zijn maatschappelijke omgeving, waarin de betekenis van het museum steeds opnieuw wordt onderzocht en erkend. Op dit moment tellen vooral de cijfers. Maar bestaansrecht kan niet alleen aan omzet en bezoekcijfers worden ontleend. Er zijn andere, essentiële waarden, zoals de bijdrage aan onderwijs en welzijn, aan kennisontwikkeling en -distributie, aan innovatie en creativiteit, aan stadspromotie of economie. Elk museum maakt daarin eigen keuzes naar gelang zijn mogelijkheden. De overheid zou die brede maatschappelijke betekenis van het museum centraal moeten stellen en niet alleen moeten oordelen met een financieel-economische meetlat.

In dit rapport staan profilering en verankering centraal. De commissie adviseert musea een eigen focus te kiezen, opdat zonneklaar is waar

voor men staat. Het museum van de toekomst is een museum dat zich bewust is van de ambities en belangen van zijn stakeholders. Musea zullen belanghebbenden telkens opnieuw van hun waarde voor de (lokale) samenleving moeten overtuigen.

Musea kunnen aan slagkracht winnen door samenwerking – inhoudelijk én organisatorisch. Dat kan een fusie zijn, maar ook een minder vergaande vorm. Er is niet één model het beste. Wat zinvol is voor het ene museum, is onwerkbaar voor het andere.

De verschuivingen in het bestuurlijke landschap vragen een andere rol van de overheid; geen controlerende en van bovenaf opererende overheid, maar een stimulerende, die musea actief de helpende hand reikt om kansen te grijpen en verbindingen te smeden. Tussen musea en onderwijs, tussen musea en andere domeinen als sport en welzijn, tussen musea en citymarketing of toerisme, tussen musea en bedrijfsleven.

De commissie meent dat de overheid musea recht doet door meer ruimte te bieden aan variëteit. Musea verschillen. Uniforme regels en verantwoordingssystemen knellen en kunnen averechts werken. Vanuit de overheid zou vertrouwen de basis moeten zijn. Musea zullen dan de verantwoordelijkheid moeten willen dragen om hun eigen kwaliteitsbeleid op transparante wijze vorm te geven.

Aanbevelingen

1. Profilering, positionering en verankering

De commissie adviseert *musea*:

- Kies een helder *profiel* en breng *focus* aan. Waar liggen de kracht en de kern van de collectie. Wees helder over wat voor museum je wilt zijn en welke rol je wilt vervullen, binnen je gemeente, regionaal en/of landelijk. Overweeg activiteiten te schrappen die niet bijdragen aan het versterken van je profiel.
- Ken de *belangen* en *ambities* van je stakeholders (subsidiegevers, bezoekers, omwonenden, donateurs, bedrijfsleven, gemeente, et cetera). Hou waar dat kan rekening met hun belangen en ambities en *communiceer* je profiel naar je stakeholders in termen die op hun belangen en ambities aansluiten. Ontwikkel een aantrekkelijke propositie voor je subsidiegever, in overleg met deze en op basis van je profiel.
- Zoek op basis van je profiel *partnerschappen*. Overweeg met welke instellingen samenwerking mogelijk en aantrekkelijk is en welke vormen van samenwerking mogelijk zijn om meer slagkracht te ontwikkelen.

De commissie adviseert *overheden*:

- Maak de eigen ambities expliciet en maak de dialoog over profiel, wederzijdse ambities en prestaties structureel onderdeel van de subsidierelatie.
- Ondersteun musea actief bij het leggen van verbindingen met andere domeinen en maatschappelijke partners, waaronder het bedrijfsleven, en geef musea een belangrijke plek in citymarketing en promotie, zoals dat al succesvol gebeurt in een aantal steden.

2. Musea en onderwijs

De commissie adviseert *musea*:

- Sluit bij het ontwikkelen van programma's en aanbod voor scholen aan bij de doelen en inhoud van het onderwijs en de behoeften van scholen. Dit kan alleen als deze programma's samen met scholen worden ontwikkeld.

De commissie adviseert *overheden*:

- Ondersteun en stimuleer musea in hun relatie met het onderwijs. Ontwikkel op landelijk niveau kaders en handreikingen die het voor musea eenvoudiger maken aan te sluiten op het curriculum in zijn volle breedte en die het mogelijk maken onderdelen van de leerstof te vervangen. Geef op lokaal niveau aandacht aan schoolbezoek aan musea, in aansluiting op de bestuurlijke convenanten over cultuureducatie.

3. Governance: besturing, toezicht en verantwoording

De commissie adviseert *musea/de branche*:

- Zorg in overleg met partijen als CBS, Sociaal en Cultureel Planbureau, Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en ministerie van OCW voor valide en inhoudrijke kengetallen en prestatiegegevens over de sector en communiceer hierover actief naar publiek, politiek, overheden en musea.
- Signaleer ontwikkelingen die voor musea belangrijk zijn en vertaal deze signalen naar lobby en acties richting overheden en musea. Ontwikkel de sensitiviteit om deze signalen op te vangen. Wees alert en proactief op Nederlandse en Europese regelgeving met consequenties voor Nederlandse musea.
- Zorg dat het gesprek over professionalisering en kwaliteit in musea gevoerd wordt en bevorder dat hiervoor een goed instrumentarium wordt ontwikkeld. Maak een opzet voor een systeem van zelfevaluatie en visitatie.
- Stimuleer de professionalisering van de governance in de sector en stel hoge eisen aan toezicht en bestuur. Om de verschillende rollen van de raden van toezicht – werkgever, controleur en adviseur/klankbord – goed te vervullen zal binnen de Raden behalve financiële en bedrijfsmatige deskundigheid ook voldoende kennis over de maatschappelijke omgeving van musea vertegenwoordigd moeten zijn.

De commissie adviseert *overheden*:

- Kijk niet alleen vanuit het eigen kader (landelijk, regionaal, lokaal) naar een museum, maar stem met andere overheden af wat het belang van de instelling is binnen stad en regio, als onderdeel van de collectie Nederland en het museale landschap als geheel.
- Zorg voor afstemming over belangrijke beslissingen, zoals het beëindigen van subsidie of de afstoting van collecties. Ontwikkel hiervoor een passend instrumentarium (bijvoorbeeld een leidraad, protocol of convenant), waarmee overheden zichzelf onder meer verplichten na te gaan waar zich tegenstrijdige belangen en eisen voordoen. Voorkom tegenstrijdige regels en stapeling van eisen aan musea door verschillende subsidiegevers.

8 Samenvatting en aanbevelingen

Dankwoord

Het schrijven van dit rapport was als een avontuurlijke reis door het museumlandschap in Nederland, waarbij wij met veel betrokkenen buitengewoon interessante gesprekken hebben gevoerd. Wij bedanken de museumdirecteuren, medewerkers, wetenschappers en anderen voor hun medewerking en openheid. Ons kompas bij de zoektocht naar wat musea voor mensen betekenen, was Claartje Bunnik. Zonder haar had dit rapport er nooit kunnen liggen. Haar kennis, betrokkenheid en creativiteit maakten haar de facto tot vierde commissielid. Wij zijn haar daarvoor zeer dankbaar. De reflecties, inzichten en de ondersteuning die vanuit de Museumvereniging door Toine Berbers, Mirjam Moll en Gea Wold steeds werden ingebracht, hebben ons daarnaast wijzer gemaakt. We kwamen zo steeds goed beslagen ten ijs.

Musea zijn er voor mensen. Ze bieden inspiratie en creativiteit aan de samenleving. Met gebruikmaking van de verhalen die iedereen zo open met ons heeft gedeeld, hopen wij daaraan een extra impuls te geven.

Kim Putters
Pieter Geelen
Manfred Sellink

Bijlage 1

Overzicht gesprekspartners

Klankbordgroep

Annabelle Birnie (Drents Museum)
Edwin van Huis (Naturalis Biodiversity Center)
Arnoud Odding (Rijksmuseum Twenthe)
Wim Pijbes (Rijksmuseum)
Marjan Scharloo (Teylers Museum)
Benno Tempel (Gemeentemuseum Den Haag)

Rondetafelgesprek 1

23 mei 2014

Natuurhistorisch Museum Rotterdam

Marco van Baalen (Haags Historisch Museum)
Vera Hoogsteden (Breda's Museum)
Jelle Reumer (Natuurhistorisch Museum Rotterdam)
Diana Wind (Stedelijk Museum Schiedam)

Rondetafelgesprek 2

4 juli 2014

Museum Catharijneconvent, Utrecht

Lidewij de Koekkoek (Stedelijk Museum Alkmaar)
Marieke van Schijndel (Museum Catharijneconvent)
Marianne Splint (Gemeentemuseum Helmond)
Patricia de Weichs de Wenne (Dordrechts Museum)

Overige gesprekspartners

Saskia Bak (Fries Museum)
Marc de Beyer (Museum Catharijneconvent)
Cathelijne Broers (Hermitage en Nieuwe Kerk)
Ulrike Erbslöh (Van Abbemuseum, Eindhoven)
Roger de Groot (Platform Drentse Musea en burgemeester van De Wolden)
Peter Gorgels (Rijksmuseum)
Meta Knol (Museum De Lakenhal)
Linda Mol (Het Scheepvaartmuseum)
Charles de Mooij (Het Noordbrabants Museum)
Daniel Neugebauer (Van Abbemuseum)
Saskia Oranje (Het Scheepvaartmuseum)
René Pingen (Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch)
Carin Reinders (CODA Apeldoorn)
Errol van de Werdt (TextielMuseum)

Bijlage 2

Vragenlijst enquête commissie-Putters

Algemeen

De enquête is uitgezet onder 450 musea en is door 122 musea ingevuld. Dit betekent een respons van 27,1%.

Vragen

1. Is uw museum sinds 2012 geconfronteerd met bezuinigingen en verwacht u in 2015 en daarna meer bezuinigingen?
Hoeveel procent van uw jaarlijkse subsidie en het totaalbudget is wegbezuinigd ten opzichte van 2012?
2. Wat zijn globaal de gevolgen geweest voor:
Omvang staf en bedrijfsvoering
Publieksactiviteiten en tentoonstellingen
Educatie
Collectiebehoud/beheer
Onderzoek en wetenschap
Bedrijfsvoering
3. Kunt u kort aangeven welke *nieuwe* initiatieven u sinds 2012 heeft genomen in reactie op de (verwachte) bezuinigingen?
Welke initiatieven zijn succesvol en welke niet?
4. Kunt u kort aangeven welke *nieuwe* initiatieven u sinds 2012 heeft genomen om het draagvlak bij uw belanghebbenden te vergroten en versterken? (Denk bijvoorbeeld aan publiek, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven, gemeente, provincie, etc.)
Welke initiatieven waren succesvol en welke niet?
5. Denkt u dat uw museum in de ogen van publiek en financiers een helder profiel heeft?
6. Zijn er op dit moment voor uw museum, of voor musea in het algemeen, problemen die niet oplosbaar zijn als de situatie onveranderd blijft? Indien ja, wat is er nodig om die problemen op te lossen?

Colofon

Musea voor Mensen

Uitgave

Museumvereniging

Amsterdam, oktober 2014

Te raadplegen via

www.museumvereniging.nl

Tekst

Claartje Bunnik (Bunnik Beleid en Advies)

met bijdragen van

Saskia Bekke-Proost

(Saskia Proost Communicatie in Cultuur)

Eindredactie

Jojo Oomes (Speranza)

Vormgeving

LAVA, Amsterdam

