



MUSEA VOOR MORGEN

**Advies commissie
Asscher-Vonk**

30 september 2012

MUSEA VOOR MORGEN

**Advies commissie
Asscher-Vonk**



MUSEA ONDER DRUK

MUSEA ONDER DRUK

In de zomer van 2012 namen de Nederlandse musea een gezamenlijk initiatief. In opdracht van de **Nederlandse Museumvereniging** en de **Vereniging Rijks gesubsidieerde Musea** werd een commissie ingesteld die de opdracht kreeg:

Onderzoek de kansen om vanuit de collectie het museumbestel in Nederland te versterken.
Welke mogelijkheden zijn er om de samenhang te verbeteren, de samenwerking te intensiveren en het publieksbereik te doen toenemen?

De commissie stond onder voorzitterschap van IRENE ASSCHER-VONK (emeritus hoogleraar sociaal recht Radboud Universiteit) en bestond uit MAARTEN DOORMAN (filosoof, hoogleraar Journalistieke Kritiek van Kunst en Cultuur UvA, Universiteit Maastricht), SJAREL EX (Museum Boijmans Van Beuningen), EDWIN VAN HUIS (Naturalis Biodiversity Center), KEES VAN DER MEIDEN (TwentseWelle), WIM PIJBES (Rijksmuseum), AXEL RÜGER (Van Gogh Museum), MARJAN SCHARLOO (Teylers Museum), MANFRED SELLINK (Musea Brugge) en BENNO TEMPEL (Gemeentemuseum Den Haag). TOINE BERBERS (VRM) en SIEBE WEIDE (NMV) woonden de vergaderingen bij als waarnemend lid. CLAARTJE BUNNIK (Bunnik Beleid en Advies) was secretaris.

Aanleiding voor deze opdracht was het op 21 mei 2012 verschenen advies van de **Raad voor Cultuur**¹ over de plannen van de cultuurinstellingen in de periode 2013-2016. Na de aankondiging van de omvangrijke rijksbezuinigingen op cultuur in de nota *Meer dan kwaliteit* (OCW, juni 2011) was dit advies voor veel door het rijk gesubsidieerde musea de eerste voorbode van een toekomst van – mogelijk blijvend – minder overheidssubsidie of zelfs sluiting. In verschillende provincies en gemeenten spelen onder druk van bezuinigingen vergelijkbare ontwikkelingen; enkele musea zijn zelfs al gesloten. De opdracht sluit ook aan bij de meer fundamentele bezinning

¹ "Slagen in cultuur. Culturele basisinfrastructuur 2013-2016", Raad voor Cultuur, mei 2012.

MUSEA ONDER DRUK

op het museumbestel waarover de staatssecretaris van Cultuur op 14 maart 2012 advies heeft gevraagd bij de **Raad voor Cultuur**². De commissie heeft vooral willen kijken naar het wenselijke toekomstbeeld voor de musea en heeft onderzocht welke stappen musea zelf en gezamenlijk kunnen nemen om hun betekenis voor de maatschappij te vergroten en hun draagvlak en positie in de samenleving te versterken. Ook de noodzakelijke condities en randvoorwaarden in het bestel kwamen daarbij aan de orde. De commissie richt zich op *alle* musea, ongeacht door wie zij gesubsidieerd worden. De beantwoording van de vragen van de staatssecretaris, voor zover deze zijn gericht op de specifieke verantwoordelijkheid van het rijk als eigenaar van collecties en op vraagstukken van afbakening en herinrichting van het bestel, vallen grotendeels buiten het bestek van dit advies.

De commissie heeft zich allereerst de vraag gesteld hoe de musea er op dit moment voor staan en voor welke problemen, nu en in de toekomst, zij oplossingen moeten vinden. Zij heeft zich een beeld gevormd van de sterke en de zwakke punten in het bestel, gelet ook op ontwikkelingen in de samenleving. Alle leden van de verenigingen werden in staat gesteld daaraan bij te dragen, door middel van het beantwoorden van vijf vragen. (*Zie bijlage.*) Een aantal heeft daarvan gebruik gemaakt. Vervolgens zijn de onderwerpen geagendeerd die voor de toekomst van het Nederlandse museumbestel van belang zijn. Dit advies presenteert die agenda.

Met dit advies willen de Nederlandse musea een krachtig gezamenlijk geluid laten horen. Zij vertegenwoordigen een grote maatschappelijke waarde; die waarde is in het geding. Er is meer oog voor samenwerking en synergie nodig, in het belang van het publiek en de samenleving. Er is een debat gewenst over de toekomst van de musea met alle belanghebbenden: publiek, overheden, politiek, maatschappelijke instellingen, bedrijfsleven en de musea zelf. Dat moet gaan over de functie van het museum in de samenleving en in samenhang daarmee over de inrichting van het bestel. Het publiek moet daarbij centraal staan. Dit advies wil daarvan het begin zijn.

² De Raad voor Cultuur zal eind 2012 zijn advies uitbrengen.

**DE WA
VAN MU**

**VAMER
DOOR
KOMS**

**DE WAARDE
VAN MUSEA:
SCHATKAMERS
VOOR
DE TOEKOMST**

DE WAARDE VAN MUSEA: SCHATKAMERS VOOR DE TOEKOMST

De Nederlandse cultuur en geschiedenis zijn uniek in de wereld. Historicus Piet de Rooij typeert deze als *“eenheid in verdeeldheid”*³. Onze geschiedenis wordt niet bepaald door één duidelijk machtscentrum. De Nederlandse cultuur is een stedelijke cultuur. De identificatie met stad en regio is altijd sterker geweest dan die met Nederland als natiestaat. Dat heeft het Nederlandse museumbestel zijn heel eigen gezicht gegeven. Niet voor niets heeft vrijwel elke stad zijn eigen museum; al die kleine en grote musea tezamen representeren met hun unieke collecties de Nederlandse identiteit en geschiedenis, van ver verleden tot heden, met de ongekende bloei van handel en cultuur in de Gouden Eeuw als hoogtepunt. In Nederland zijn we geneigd dat gewoon te vinden, maar niets is minder waar. Voor anderen is het wat ons bijzonder maakt. Het is zelfs de reden waarom veel toeristen speciaal naar ons land komen. Nederland is een museumland en daar mogen we trots op zijn.

Wat is de betekenis van musea?

Voorwerpen in musea vertellen verhalen; over mensen, steden, naties of cultuurgemeenschappen over grenzen heen. Die verhalen geven onze identiteit vorm. Ze zijn het geheugen van de samenleving. Ze vormen de bedding die onze sociale en politieke gemeenschap richting geeft en zin verleent. De taak van musea is in de eerste plaats gelegen in het beheer van unieke, authentieke objecten; voorwerpen van kunst en kunstnijverheid, geschiedenis, wetenschap en techniek, volkenkunde en natuurhistorie. Verzamelen is inherent aan de menselijke natuur. Musea beheren, in tegenstelling tot individuen, collecties van meer dan persoonlijke betekenis. Ze doen dat voor huidige en toekomstige generaties. De verhalen die musea met hun voorwerpen vertellen, zijn niet onveranderlijk; nieuwe inzichten en een veranderende samenleving leiden altijd weer tot nieuwe contexten en verbanden⁴.

Musea zijn spiegels naar het verleden en naar de toekomst. Ze zijn de overbrengers van tradities, van de ene generatie op de andere en ook tussen bevolkingsgroepen. Voorwerpen in musea roepen unieke esthetische ervaringen en emoties op. Museumcollecties zijn schatkamers vol onvoorspelbare mogelijkheden om onszelf steeds opnieuw te begrijpen.

³ Piet de Rooij, *Republiek van rivaliteiten Nederland sinds 1813*, Amsterdam 2002

⁴ Veelbetekenend voor de zeggingskracht van objecten is de succesvolle BBC radio 4-serie en het gelijknamige boek, *History of the World in 100 Objects* van Neil Mc Gregor, directeur van het British Museum.

DE WAARDE VAN MUSEA: SCHATKAMERS VOOR DE TOEKOMST

Hoe kunnen musea hun grote betekenis voor de samenleving van morgen niet alleen behouden, maar zelfs vergroten?

Hoe ziet die samenleving van morgen eruit? Iedereen heeft steeds meer toegang tot kennis en informatie. De vanzelfsprekende autoriteit van instituties neemt af. Ook musea zijn niet langer zonder meer de gezaghebbende instellingen die hun kennis overdragen aan specifieke doelgroepen. Het onderscheid tussen hoge en lage cultuur vervaagt. Kennis ontwikkelt zich in netwerken waarvan musea onderdeel uitmaken, is vluchtiger en iedereen doet er het zijne mee. Er is minder gemeenschappelijke kennis die bij iedereen bekend verondersteld mag worden. Het internet heeft de toegankelijkheid van kennis en de zichtbaarheid van ooit moeilijk vindbare objecten op onvoorstelbare schaal vergroot. Dat zal in de toekomst alleen maar toenemen. De cultuur waarin de musea figureren, heeft bovendien de nationale grenzen voorgoed overschreden en de bevolking is door immigratie divers van samenstelling, zeker in de grote steden. In de kenniseconomie is de behoefte aan innovatie en creativiteit groot. Het publiek van de toekomst wordt kritischer en stelt hogere eisen, en wordt ook anders van samenstelling. De vergrijzing is een niet te onderschatten ontwikkeling. In 2026 zal 22 procent van de bevolking boven de 65 zijn. In deze veranderende wereld zien we dat overheden zich terugtrekken en overheidssubsidies afnemen, als gevolg van economische omstandigheden én een andere visie op de rol van de overheid. Er wordt meer verwacht van eigen maatschappelijk initiatief en bijdragen van particulieren en sponsors.

Tot al deze fundamentele veranderingen dienen musea zich te verhouden, maar daarin ligt ook een taak besloten. De behoefte van mensen aan duiding, zingeving en reflectie is groot, juist nu kennis fragmenteert, de diversiteit van de bevolking toeneemt en globalisering ons wereldbeeld bepaalt.

Onze samenleving kan niet zonder een gemeenschappelijke taal. Mensen zijn op zoek naar samenhang en binding. 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.

DE WAARDE VAN MUSEA: SCHATKAMERS VOOR DE TOEKOMST

Waar moeten de musea over 25 jaar staan?

Voor de commissie was deze vraag de leidraad voor het advies. Nederland mag geen kansen laten liggen die ons land sterker en beter maken. Musea kunnen een wezenlijke bijdrage leveren aan een nieuwe Nederlandse renaissance. Cultuur is wat Europa bindt en aantrekkelijk maakt. Musea kunnen daarin als cultuurdragers een waardevolle rol vervullen en een tegenwicht bieden aan pessimisme en verwarring. Maar dan moet er wel wat gebeuren. Niet over 25 jaar, maar nu.

- In de eerste plaats zal het enorme potentieel van de museale collecties veel meer actief benut moeten worden, ten behoeve van publiek, onderwijs en wetenschap, economie, toerisme en bedrijfsleven. Nederlandse musea zullen sterkere spelers moeten worden op het Europese en internationale speelveld. Samenwerking is een voorwaarde, want ieder museum afzonderlijk kan dat niet meer in een omgeving waarin de concurrentie steeds heftiger wordt.
- Het behoud van de kwaliteit van de collecties dient gewaarborgd te zijn. Dat vraagt om duidelijke keuzes en intensieve samenwerking tussen musea op het gebied van collectiebeleid en behoud, in netwerken, tussen grote en kleine, tussen landelijke, regionale en lokale musea.
- Publiek, overheden, politiek en bedrijfsleven moeten alle overtuigd raken van het belang van musea. Hier ligt voor musea zelf een belangrijke taak. Zij moeten inzetten op draagvlak, zelf in hun eigen omgeving en gezamenlijk in hun lobby naar het landelijke toneel.
- Tot slot zal het unieke en fijnmazige weefsel van ons museumbestel zo goed mogelijk bewaard moeten blijven. Het vormt immers een essentieel onderdeel van onze culturele identiteit. Op dit moment dreigen daarin gaten geslagen te worden, omdat er te veel gescheiden wordt opgetrokken. Musea en overheden moeten hiervoor gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen.



DE KRACHT VAN HET NEDERLANDSE MUSEUMBESTEL

DE KRACHT VAN HET NEDERLANDSE MUSEUMBESTEL

Er zijn veel redenen
om trots te zijn op de
Nederlandse museumsector:

Nederlandse musea hebben, individueel en gezamenlijk, **een wijldvertakt netwerk van relaties** opgebouwd: met de omgeving waarin zij functioneren, met andere musea in binnen- en buitenland, met onderzoeksinstituten, universiteiten en andere onderwijsinstellingen, met overheden, maatschappelijke instellingen en bedrijven, met kunstenaars, met de creatieve industrie en de vrijetijds- en toeristenindustrie. Musea hebben een stevige basis in de samenleving.

Het gaat goed met de publieke belangstelling voor de musea. Er is sinds het midden van de vorige eeuw sprake van een vertienvoudiging van het museumbezoek. In 2009 werden ruim 22 miljoen bezoeken afgelegd. Het bezoek van kinderen en jongeren neemt toe; kinderen brengen jaarlijks ruim 3 miljoen bezoeken aan musea in gezins- of schoolverband.

Van de bijna 10 miljoen buitenlandse bezoekers aan Nederland bezoekt 41 procent één of meer musea. Zij komen vaak speciaal voor musea en tentoonstellingen. **Het imago van Nederland als museumland is uitstekend.**

De Museumkaart is uniek in de wereld en geniet groeiende populariteit: in de afgelopen tien jaar is het aantal verkochte kaarten gegroeid van 100.000 naar 800.000 per jaar. De deelnemende 382 musea geven de kaarthouders gratis toegang. Circa 25 procent van het bezoek aan musea wordt afgelegd met een Museumkaart. De musea organiseren gezamenlijk succesvolle promotiecampagnes, zoals het Museumweekend (al sinds dertig jaar het eerste weekend van april) en de Museumnacht (vooral gericht op een jong publiek).

DE KRACHT VAN HET NEDERLANDSE MUSEUMBESTEL

Nederlandse musea beschikken over schitterende collecties, die ook internationaal in hoog aanzien staan. Veel musea zijn gehuisvest in toonaangevende gebouwen. De afgelopen jaren is door overheden veel geïnvesteerd in gebouwen en vernieuwing van presentaties.

Volgens het CBS⁵ telt Nederland 773 musea, daarvan zijn er 439 geregistreerd in het Museumregister. **Voor iedereen is er in zijn of haar nabijheid wel een museum gevestigd**, van kleine musea die alleen door vrijwilligers worden gerund tot grote organisaties met honderden medewerkers. Nederland neemt in Europa wat betreft het aantal musea per inwoner met de negende plaats een middenpositie in. Het bestel kent een grote pluriformiteit: voor elk type publiek is er wel een museum.

De professionaliteit van het museumbedrijf is toegenomen. Beheer- en behoudtaken, maar ook publiekstaken, educatie en wetenschap en de museale opleidingen zijn in Nederland van hoog niveau. Het Museumregister is een unieke vorm van zelfregulering die de kwaliteit en professionaliteit van de branche stimuleert en bewaakt. De verzelfstandiging heeft een positieve uitwerking gehad op de professionaliteit van de voormalige rijksmusea; zakelijk, commercieel én inhoudelijk.

De economische spin-off van musea is zeer groot; de welvaartswinst die de sector oplevert, is in 2010 berekend op maximaal 6 miljard euro (met een bandbreedte tussen de 3,5 en 6,4 miljard euro).⁶ Musea bieden werk aan ruim 8500 professionals en aan een veelvoud daarvan van vrijwilligers (in 2007: 21.329, bron: CBS).

⁵ CBS StatLine: de laatst gepubliceerde gegevens betreffen 2009. De gegevens over 2011 komen pas eind 2012 beschikbaar.

⁶ G. Marlet, J. Poort en C. van Woerkens, De schat van de stad. Welvaartseffecten van de Nederlandse musea. Atlas voor gemeenten.

WAV
BETEK
ER

LET
MOETA
HOE

VO
DE TOE

OR
KOMST

**WAAR HET
BETER MOET:
UITDAGINGEN
VOOR
DE TOEKOMST**

WAAR HET BETER MOET: UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

De voorgaande paragraaf schetst een positief beeld van de sector. Toch zijn musea op een aantal punten kwetsbaar. Die kwetsbaarheid bedreigt een gezonde toekomst van de sector.

IMAGO EN DRAAGVLAK

Waar voor sommige sectoren of disciplines in de cultuur sprake is van overaanbod, onvoldoende publiek of ontoereikende inkomsten, zien we bij de musea nog steeds groei in publiek.⁷ De rijksgesubsidieerde musea voldoen ruimschoots aan de overheidsnorm voor eigen inkomsten en de publieke waardering voor musea is groot. De regering heeft bovendien tot nu toe in haar plannen erfgoed zoveel mogelijk willen ontzien. Desondanks is de afgelopen jaren in de politiek en de media het beeld ontstaan van een branche die onvoldoende zijn best doet, onderling verdeeld is en te weinig ondernemerschap en innovatief vermogen toont. Dat beeld is niet terecht, maar niettemin een gegeven.

De commissie heeft kritisch gekeken naar het functioneren van de eigen sector. Het blijkt niet eenvoudig het gemeenschappelijke belang naar voren te brengen, omdat musea niet uit één mond spreken en afstemming over extern optreden vaak onvoldoende plaatsvindt. Een effectieve lobby, gebaseerd op draagvlak van de achterbannen, ontbreekt. Daardoor mist de sector kansen om gezamenlijk op te treden en met verbeteringen en oplossingen te komen. Oplossingen waarmee lang niet altijd meer geld is gemoeid.

GROTE UITDAGINGEN VRAGEN MEER OM SLAGKRACHT

Twee ontwikkelingen zijn, in onderlinge wisselwerking, voor de toekomst van musea bepalend: veranderingen in de markt van onderwijs, educatie en vrije tijd en veranderingen in de financiële positie van de musea als gevolg van bezuinigingen.

Musea zijn van groot belang in een kennisintensieve samenleving, waarin innovatie en creativiteit een grote rol spelen. De kennis die musea dankzij hun collecties bezitten, is van enorme betekenis voor alle vormen van formeel en informeel leren en voor creatieve processen, maar wordt nog onvoldoende ten nutte gemaakt. Het publiek verwacht in toenemende mate dat de collectie geheel toegankelijk is via internet. Dat vraagt

⁷ Jaarlijkse groei tussen 2005 en 2009: gemiddeld 2,9% (gegevens CBS, Ape). Het percentage verschilt per regio.

WAAR HET BETER MOET: UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

grote investeringen. Om te kunnen voldoen aan de verwachtingen van gebruikers is meer samenwerking nodig met scholen, universiteiten en andere opleidingsinstituten.

Musea figureren in een sterk concurrerende vrijetijdsmarkt. Het wordt steeds belangrijker nieuwe aansprekende concepten te ontwikkelen met een hoge kwaliteit en belevingswaarde, waarmee musea de concurrentie op de vrijetijdsmarkt aankunnen. Innovatie is een kennisintensief proces en de kosten ervan zijn hoog. Bovendien verouderen dergelijke vernieuwende concepten en presentaties snel en dat vraagt om een versnelde afschrijving. De vertrouwde kennis en expertise van musea op het gebied van collectieontsluiting en publieksbegeleiding blijft nodig, maar vernieuwing is onontbeerlijk. De R&D-functie vraagt systematisch meer aandacht. Hiervoor is extra inzet nodig en de bereidheid om kennis te delen en van elkaars *best practices* te leren.

In beide ontwikkelingen moeten musea verder investeren. De subsidies voor de musea lopen echter terug.⁸ De gevolgen van de meest recente bezuinigingen bij de rijksoverheid en andere overheden zullen pas na 2012 zichtbaar worden. Het is niet ondenkbaar dat ook op langere termijn de overheidsmiddelen afnemen.⁹ De toegang tot onderzoeks- en onderwijsbudgetten is voor musea afgesloten. Musea hebben de laatste jaren met toenemend succes energie en tijd gestoken in het werven van sponsors, maar een verandering in sponsorklimaat vergt enkele decennia.¹⁰

De overheidsuitgaven voor musea zijn het afgelopen decennium gegroeid door investeringen in nieuwbouw en renovatie. In diezelfde periode zijn de werkbudgetten van veel musea gestagneerd of gekrompen door kostenstijgingen en door directe kortingen.¹¹ Nieuwe wet- en regelgeving en meer professionele procedures op het gebied van collectiebehoud- en beheer (waaronder beveiliging) hebben gezorgd voor een niet geringe stijging van de exploitatiekosten. In sommige gevallen is wel geïnvesteerd in gebouwen, maar is niet of nauwelijks rekening gehouden met de extra lasten die dit met zich meebrengt. Door ondernemender te worden zijn de musea er voor een deel in geslaagd deze bezuinigingen op te vangen met hogere publieksinkomsten.

⁸ De recente bezuinigingsronde laat zien dat de rijksoverheid vanaf 2013 12% bezuinigt op musea, gemeenten gemiddeld 9%. (Berenschot augustus 2012)

⁹ "Agenda 2026, Toekomstverkenning voor de Nederlandse museumsector", NMV september 2010.

¹⁰ Aldus Robert Lynch, CEO en president van Americans for the Arts tijdens het congres van de Boekman Stichting "Cultuur rekent op draagvlak" in het Concertgebouw te Amsterdam op 5 oktober 2010. Het totaal verschillende belastingsystemen van beide landen maakt het überhaupt zeer lastig Nederland met de VS te vergelijken.

¹¹ Achtereenvolgende bezuinigingen in de jaren 2009-2012 hebben de rijksmuseum 12% gekost, zo blijkt uit onderzoek.

WAAR HET BETER MOET: UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

Het verder afnemen van subsidies dreigt vooral ten koste te gaan van de programmering. De kosten voor huisvesting en beheer van de collecties zijn nauwelijks te beïnvloeden. Veel musea zullen geen passende investeringen meer kunnen doen in zaken als educatie, kennisontwikkeling, product vernieuwing en tentoonstellingsactiviteiten, met als neveneffect afnemende publieksinkomsten. Dat gaat ten koste van de publieksfunctie en daarmee van de dienstverlening aan de samenleving.

Voor de kleinste en de grootste musea zijn de effecten nog het minst ernstig. De meeste kleine musea¹² worden in belangrijke mate gerund door toegewijde vrijwilligers. De vaste lasten zijn meestal laag. De meeste grote musea hebben een goede uitgangspositie om geld uit private bron of fondsen binnen te halen. Zij hebben een sterk merk dat hen in staat stelt sponsors aan zich te binden.

Voor de middelgrote musea, die niet zelden collecties van grote culturele waarde beheren, zoals een aantal stadsmusea, worden de ernstigste effecten verwacht. Een steeds groter deel van hun inkomsten gaat op aan vaste lasten van behoud en beheer van de collectie. Ontwikkelingen op het gebied van marketing, sponsormanagement en financiën kunnen ze wegens gebrek aan middelen vaak maar met moeite bijbenen. Ondanks de grote inzet van medewerkers en vrijwilligers zijn veel van deze musea de afgelopen jaren in hun ontwikkeling belemmerd. Door verdere bezuiniging dreigen ze nu in een negatieve spiraal terecht te komen. De commissie voorziet hier een groot risico in de nabije toekomst. Bundeling van expertise, sterke partnerschappen en allerlei vormen van samenwerking, van *shared services* tot volledige fusies, kunnen uitkomst bieden. In sommige gevallen zal sluiting echter onvermijdelijk zijn.

DE ROL VAN DE OVERHEID EN HET BESTEL

De bezuinigingen bij overheden en de recente advisering door de Raad voor Cultuur en stedelijke kunstraden laten een kentering zien. De overheid is minder dan in het verleden ook een inhoudelijke partner op het cultuurveld. De bemoeienis van de overheid is vooral bestuurlijk-technisch van karakter. De afstand tot de overheid is groter geworden. In het landelijke beleid staat de kwaliteit van de museumcollecties voorop en lijkt minder rekening te worden gehouden met het lokale belang en de functie

¹² In 2009 werkten bij meer dan een kwart van de musea alleen vrijwilligers en geen betaalde krachten.

WAAR HET BETER MOET: UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

die het museum heeft binnen de eigen gemeenschap. Bij het opleggen van bezuinigingstaakstellingen wordt in het algemeen geen rekening gehouden met de vraag of bij doorvoering daarvan de basale functies van de instelling overeind kunnen blijven.

De commissie meent dat het bestel aan herziening toe is. Overheden – landelijke, provinciale en gemeentelijke – zullen met elkaar moeten vaststellen welke uitgangspunten zij willen hanteren voor een florerend museaal bestel. Zij moeten afspraken maken voor welk deel van het bestel zij afzonderlijk verantwoordelijkheid nemen en waar hun gezamenlijke verantwoordelijkheid ligt. De G9¹³ heeft zich onlangs in gelijke strekking uitgesproken over de culturele infrastructuur als geheel.

De relatie tussen overheden en musea wordt op dit moment te veel bepaald door de vraag wie welk museum financiert. Dat is een begrijpelijke, maar veel te beperkte invulling van de rol van de overheid. Voor alle musea is het, ongeacht de herkomst van hun subsidie, van groot belang zich te verankeren in de eigen lokale en regionale omgeving en daarmee allianties aan te gaan. De musea zullen in toenemende mate maatschappelijke steun zelf moeten aanboren, om te beginnen binnen de eigen gemeenschap. Daar staat tegenover dat musea door overheden meer als infrastructurele voorzieningen benaderd moeten worden. Dat wil zeggen dat de continuïteit ervan, inclusief de collecties en de gebouwen, voor een langere periode verzekerd behoort te zijn. Voor de hun in eigendom en/of beheer toevertrouwde collecties dienen de musea vanzelfsprekende verantwoordelijkheid te dragen. Een Museumwet kan een middel zijn om die verantwoordelijkheid tot uitdrukking te brengen.

¹³ Paradiso-debat 26 september 2012. De grote steden bepleitten meer samenhang tussen het beleid van het rijk en dat van andere overheden in plaats van de gescheiden benadering van dit moment.

DR
MU

AGE
M

DAV
SE

OOOR
E

AMIE
ERKI

DE OPDRACHT AAN MUSEA:

AGENDA VOOR MUSEALE SAMEN- WERKING

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

Welke stappen moet de museumwereld zetten, zodat musea over 25 jaar nog steeds een vitale rol vervullen in de samenleving?

De commissie ziet de grootste kansen in bundeling van expertise en samenwerking op allerlei niveaus.

Er zijn grofweg twee soorten van samenwerking: *inhoudelijke* en *bedrijfsmatige* samenwerking. Onder *inhoudelijke* samenwerking wordt verstaan samenwerking – met andere musea of met partijen buiten de museumwereld – waarbij in de eerste plaats het verbeteren van de kwaliteit van de museale inhoud ten behoeve van het publiek centraal staat. Die kwaliteitsverbetering kan gericht zijn op zowel de collecties als de programmering. Inhoudelijke samenwerking biedt de meeste mogelijkheden om de slagkracht van musea te versterken, omdat door de samenwerking schaalvoordelen ontstaan in het beheer van de collecties, de marketing en de benadering van publiek en sponsors. Onder *bedrijfsmatige* samenwerking wordt bijvoorbeeld verstaan gezamenlijke inkoop of *shared services*, het samen ondernemen van bedrijfsmatige activiteiten, zoals de centrale meldkamer van de musea aan het Amsterdamse Museumplein. Ook het buitenland kent interessante modellen die als voorbeeld kunnen dienen. Vormen van samenwerking variëren van lichte constructies tot volledige organisatorische fusies.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

INHOUDELIJKE SAMENWERKING

HET PUBLIEK

In de opdracht aan de commissie is de vraag gesteld welke mogelijkheden zij ziet "om het publieksbereik te doen toenemen". Deze vraag is geïnterpreteerd als: hoe kunnen musea het gebruik van hun kennis en collecties optimaal inzetten voor de samenleving? Zorgen voor een toename van het fysieke bezoek aan musea is een van de mogelijkheden. Hoewel er op dit moment nog steeds sprake is van bescheiden toename van publiek, is het verstandig niet al te hoge verwachtingen te koesteren ten aanzien van verdere publieksgroei in de toekomst. Het vrijetijdsaanbod wordt steeds groter, terwijl de vrije tijd afneemt. Nieuwe publieksgroepen, zoals jongeren en allochtonen, moeten veroverd worden, bestaande telkens opnieuw verleid. Daarvoor moet gezocht worden naar nieuwe communicatiekanalen, nieuwe vormen van overdracht en nieuwe partnerschappen. In veel gevallen kunnen musea dat beter samen doen dan elk voor zich.

Voorbeelden van praktische samenwerking zijn de Museumplusbus, die het vervoer regelt tussen bejaardenhuizen en verschillende musea (gefinancierd door de BankGiroloterij) en de bus die scholieren uit de hoofdstedelijke regio vervoert naar Amsterdamse musea (een schenking van de Turing Foundation). Behalve van fysiek bezoek zal er ook steeds meer sprake zijn van bezoek via internet en andere kanalen. Bundeling van informatie op basis van thema's die het publiek interesseren, is een kansrijke aanpak. Initiatieven als www.delftsaardewerk.nl en www.aziatischekeramiek.nl, waarin musea onderdelen van hun collecties gezamenlijk toegankelijk maken, blijken succesvol. ArtTube, een artistiek content channel van De Pont, MuHKA Antwerpen, Gemeentemuseum, Stedelijk Museum en Boijmans Van Beuningen is een ander voorbeeld. In Europees verband is er de belangrijke culturele databank Europeana, een portal naar miljoenen gedigitaliseerde boeken, museumobjecten en archieven.

Veel musea maken naar buiten toe onvoldoende duidelijk wie zij zijn, voor wie zij zijn en vooral waarin zij zich onderscheiden van andere. Tegelijkertijd concurreren ze met elkaar: om publiek, om geld, om aankopen. Een scherpere profilering – en dat betekent dus ook: kiezen wat je niet doet – is goed voor het publiek, voor fondsen en sponsors. Ook daarin schuilt

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

een belangrijke vorm voor samenwerking: niet (alles) zelf willen doen, maar sommige thema's of activiteiten overlaten aan andere musea of maatschappelijke partners.

Musea, vooral de kunstmusea, oefenen een grote aantrekkingskracht uit op toeristen. Niet alleen de Nederlandse. De concurrentie om de internationale toerist is hevig. In de buurlanden zijn opmerkelijk succesvolle initiatieven genomen. In Engeland haalt de Tate Groep, met het Tate Modern in Londen, jaarlijks vijf miljoen bezoekers binnen. In Duitsland is met industrieel erfgoed in het Ruhrgebied een reeks interessante en populaire musea gesticht. Berlijn bouwt door aan het *Museum Insel* en in Antwerpen en Gent zijn nieuwe spraakmakende stadsmusea geopend.

Ook in Nederland worden enkele musea na spectaculaire verbouwingen opnieuw geopend. Niettemin zal de Nederlandse museumwereld, om de concurrentie met het buitenland aan te kunnen, de komende jaren nieuwe initiatieven moeten ontwikkelen, al dan niet door bestaande musea of collecties te bundelen of particuliere initiatieven te benutten. Ook zal de museumwereld met toeristische partners en brancheorganisaties gezamenlijk moeten optrekken om de Nederlandse musea en het cultureel erfgoed internationaal te promoten. Het traject *Holland Art Cities* (een samenwerking tussen de grote musea van de vier grote steden tussen 2006 en 2010, na het succesvolle Rembrandtjaar) is een geslaagd voorbeeld dat navolging verdient. Op regionaal en stedelijk niveau kunnen musea en erfgoed meer en structureel betrokken worden bij de regio- en citymarketing.

Het verzilveren van de mogelijkheden voor Europese steun is voor veel musea lastig. De procedures zijn bureaucratisch en ondoorzichtig. Hierdoor worden kansen gemist. Het is noodzakelijk dat de dienstverlening en ondersteuning vanuit de branche op dit punt wordt verbeterd, niet alleen ten behoeve van publieksprojecten, maar ook van onderzoek in samenwerking met universiteiten en onderzoekscentra.

Internationale ontwikkelingen op het gebied van erfgoed en musea – bijvoorbeeld in Unesco-verband – zijn ook voor Nederlandse musea belangrijk. Hier schieten de netwerken van de musea vaak nog tekort en is een gezamenlijke vertegenwoordiging en belangenbehartiging gewenst. Voor veel musea zou het de moeite waard zijn structurele samenwerking met kunst- en erfgoedinstellingen buiten het 'traditionele' museumveld te zoeken. De branchevereniging kan hierin meer informatie en ondersteuning bieden.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

SPREIDING

In het cultuurbeleid van de rijksoverheid is *spreiding* een belangrijk criterium. De spreiding van musea is historisch gegroeid en zeker wat betreft de rijksge subsidieerde musea niet het resultaat van een vorm van planning. Toch is er sprake van een grote spreiding van musea over het gehele land. Iedereen kan in zijn of haar omgeving zonder ver te reizen een museum bezoeken.

Veel kleinere en middelgrote musea krijgen het echter moeilijk. Hierdoor dreigen gaten te vallen in het fijnmazige weefsel van musea dat de Nederlandse cultuur en geschiedenis reflecteert. Musea kunnen voor hun eigen gemeenschap een grote betekenis hebben, maar zullen ook moeten inzetten op het versterken van hun draagvlak in stad en regio. Van overheden verwacht de commissie dat zij hun verantwoordelijkheid nemen voor de musea die binnen hun gebied functioneren. Wanneer niet-temin besloten wordt een subsidie stop te zetten, zullen het betreffende museum, de overheid of overheden en andere relevante partijen moeten zorgen voor een 'zachte landing', gericht op het behoud van de collectie en de toegankelijkheid ervan voor het publiek. Een mogelijk scenario is dat een groot museum een of meer kleinere satellieten in de regio onder zijn hoede neemt.

MUSEA EN ONDERWIJS

Het belang van musea als overdragers van culturele waarden en tradities wordt in de toekomst alleen maar groter. Zij leveren nu al een grote bijdrage aan het *onderwijs*, vaak met speciaal op kinderen gerichte presentaties en programma's. In 2009 telden de musea 990.000 bezoeken van kinderen in schoolverband. Van de schoolklassen bezoekt nu 61 procent minimaal één keer per jaar een museum. De NMV heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het stimuleren van familie- en schoolbezoek aan musea en heeft ter inspiratie praktijkvoorbeelden gepubliceerd. Bovendien zijn experimenten opgezet die voor de hele sector van belang zijn, zoals de Museuminspecteurs (in samenwerking met de ANWB) en de verkiezing van de Museumklas van het jaar.¹⁴

De commissie is van mening dat ieder kind er recht op heeft in schoolverband jaarlijks een of meer musea te bezoeken. Dat versterkt de gemeenschappelijke culturele basis en draagt bij aan de binding in de samenleving. In het Nederlandse onderwijssysteem ligt het evenwel niet voor de

¹⁴ "Kinderen en museumbezoek, investeren in het publiek van de toekomst", NMV, Amsterdam november 2011.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

hand dat verplichtend op te leggen. De overheid kan wel het belang van museumbezoek voor leerlingen uitdragen en scholen stimuleren dat in het curriculum op te nemen. Ook hier levert samenwerking veel op. Interessante voorbeelden zijn Museum en School in Leiden of Cultuurmenu in Den Haag. Het aanbod van de betrokken musea en vaak ook andere culturele instellingen is gevat in een doorlopende leerlijn en sluit aan op de lesprogramma's. Actief en gezamenlijk aansluiten op die ontwikkeling, die het ministerie nu stimuleert met het programma Cultuureducatie met kwaliteit, ziet de commissie als kansrijk.¹⁵

MuseumJeugdUniversiteit

Het Rijksmuseum van Oudheden is met de Universiteit van Leiden in 2009 begonnen met de MuseumJeugdUniversiteit: colleges voor kinderen van 8 tot 12 jaar. Wetenschappers van museum of universiteit vertellen zondags op inspirerende wijze over hun vakgebied. Geïnteresseerde kinderen vragen de sprekers het hemd van het lijf over dinosaurussen, Egyptische mummies of 3D-film. De student in de dop heeft een heuse collegekaart, die bij elke lezing wordt afgestempeld en aan het eind – bij voldoende aanwezigheid – een diploma oplevert. Kinderen schrijven zich in voor een collegereeks van een half jaar. Dat zijn er nu al drieduizend. Aan het initiatief doen inmiddels vijftig musea mee. Het wordt gesteund door de Wetenschapsmusea (VSC), *Kidsweek* en Shell.

COLLECTIEBELEID

Musea zijn geen statische entiteiten. Zij moeten hun collecties continu verbeteren en aanpassen aan actuele situaties en vraagstukken. Stoppen met verwerven is dan ook geen optie. De voortdurende *groei van de museale collecties* is echter problematisch, zeker nu de publieke middelen afnemen. Niet alleen eenmalige aankoopkosten zijn in het geding, maar ook de daarop volgende kosten voor beheer. Museumcollecties zullen in de toekomst beter beheersbaar en beter inzetbaar moeten worden. Verwerving betekent daarom tevens de gelijktijdige opdracht tot ontzaming, door afstoten of overdragen of uitruilen. Musea kunnen om te beginnen hun depots opschonen door de collectiestukken die geen bijzondere culturele waarde vertegenwoordigen (de zogenoemde D-collectie), af te stoten. Daarnaast moeten zij in overleg met collega-instellingen bepalen welke objecten die zij thans bezitten maar niet tentoonstellen,

¹⁵ "Cultuureducatie: leren, creëren, inspireren", Raad voor Cultuur en Onderwijsraad, Den Haag juni 2012.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

in andere musea beter tot hun recht komen. Samenwerking in collectiebeleid op basis van een scherper profiel kan leiden tot herplaatsing van collecties. In sommige sectoren zijn musea daarin al actief. Zo zijn er over bijvoorbeeld Aziatische kunst, keramiek en mode afspraken gemaakt. Een verregaande samenwerking op het gebied van ontzamen zal de kwaliteit van de collecties verhogen en kan kosten besparen.

De Stijl in Den Haag

De Stijl geniet op nationaal en internationaal gebied een grote reputatie. In 2011 is het Gemeentemuseum Den Haag erin geslaagd met behulp van onder andere het Centraal Museum in Utrecht, het Van Abbemuseum in Eindhoven en het Rijksmuseum, collectiedelen die over het land verspreid waren, bijeen te brengen. Onder één dak in een aparte vleugel is nu een collectie van internationale allure gevestigd.

Musea moeten bij hun collectiebeleid – van verwerving tot afstoting – kijken naar zowel de eigen instelling als het grotere geheel, de *Collectie Nederland*. De commissie verwijst naar het nog te publiceren LAMO-advies, dat voorstellen doet voor de wijze waarop musea kunnen omgaan met afstoting van 'beschermenswaardig erfgoed'.¹⁶

Om de collectiemobiliteit te vergemakkelijken zullen musea onderling hun eisen ten aanzien van bruikleenverkeer en doorberekening van kosten (handling fees) zo veel mogelijk moeten versoepelen. De commissie verwijst naar de kaderregeling en de website *Lending for Europe*, (www.lending-for-europe.eu), die alle mogelijkheden daartoe heeft geïnventariseerd.

Museale samenwerking

In Nederland werken aan elkaar verwante niet-kunstmusea samen in tal van samenwerkingsverbanden. Zo is er de Vereniging van samenwerkende centra en musea in wetenschap en techniek (VSC), die veertig Science Centra, wetenschaps- en techniek-musea en planetaria vertegenwoordigt. In de Stichting Volkenkundige Collectie Nederland (SVCN) werken de musea van Volkenkunde samen en coördineren zij hun verzamelbeleid. De Vereniging van Aziatische Kunst (VVAK) coördineert de verschillende Aziatische collecties in Nederland. Ook de oorlogsmusea en herinneringscentra hebben de handen ineengeslagen.

¹⁶ De commissie LAMO heeft voorstellen gedaan voor zorgvuldige procedures voor het afstoten van museumobjecten. (NB nog niet gepubliceerd!)

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

BEHEER EN BEHOUD

De museumsector moet zoeken naar nieuwe vormen van samenwerking op het gebied van *beheer en behoud van collecties*. Voor een deel van de objecten is de directe nabijheid van een museum niet relevant. Van een deel van de collectie is ook bekend dat het niet snel de stellingkast zal verlaten. Op dit moment ontwikkelt elk museum zelfstandig expertise en draait het alleen op voor de kosten. Het samenvoegen van voorzieningen, zoals opslag en gekoppelde databestanden, vergemakkelijkt het gebruik door anderen dan de eigenaar en bespaart kosten.

ONDERZOEK

Wetenschap is van oudsher een functie die onderdeel uitmaakt van het museale bedrijf. In *Meer dan kwaliteit* werd aangekondigd dat de rijksoverheid gaat bezuinigen op de wetenschappelijke taak van de musea. Onderzoek aan de collectie en de context daarvan is echter een essentiële museale taak, die bovendien bijdraagt aan alle museale functies, van educatie en presentatie tot behoud. In de museumwereld zijn al diverse specialismen ontstaan en ook delen enkele musea conservatoren binnen een specifiek kennisgebied. Het Rijksmuseum gaat een intensieve wetenschappelijke samenwerking aan met de Rijksdienst Kunsthistorische Documentatie in het nieuwe Karel van Mander Instituut. Dat kan een nieuwe impuls voor museaal wetenschappelijk onderzoek betekenen. De bezuinigingen die de overheid aan deze constructie verbindt, zijn onverstandig, omdat juist diepte-investeringen in wetenschappelijk onderzoek voor de toekomst onmisbaar zijn. Verdere specialisatie en concentratie, ook in internationaal verband, acht de commissie wenselijk.

Samenwerking met collega-instellingen en in een wetenschappelijk netwerk van universiteiten en onderzoeksinstituten, NWO en andere partijen kan een te grote gerichtheid op eigen collecties doorbreken en een kwaliteitsimpuls geven aan beheer en presentatie bij afzonderlijke musea. In samenwerking met NWO kunnen langlopende onderzoeksprojecten worden opgezet en kan een model worden ontwikkeld, waarin voor musea wenselijk toegepast onderzoek kan worden ingebed in grotere, liefst ook internationale onderzoeksprogramma's.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

Naturalis

De belangrijkste Nederlandse natuurhistorische collecties zijn sinds kort bijeengebracht in het Naturalis Biodiversity Center (NBC) in Leiden. Tot deze samenwerking is besloten door het ministerie van OCW en de universiteiten van Leiden, Amsterdam en Wageningen. Om een wereldspeler van formaat te scheppen werden de herbaria van Leiden en Wageningen samengevoegd met het Natuurhistorisch Museum van Leiden en het Zoölogisch Museum in Amsterdam. Collecties, publieksactiviteiten en wetenschappelijk onderzoek zijn ondergebracht in de nieuwe organisatie. Naturalis krijgt twee keer zoveel kantoor- en laboratoriumruimten en een groter depot voor de collectie, die met 37 miljoen exemplaren tot de top-5 van de wereld behoort. Het NBC zal bestaande biologische en gerelateerde opleidingen van de partneruniversiteiten versterken en bijdragen leveren aan andere universiteiten, hogescholen en specialistisch onderwijs.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

ORGANISATORISCHE SAMENWERKING

Alle vormen van samenwerking die gericht zijn op efficiencyverbetering en/of kostenbesparing, zijn de moeite waard. Winst is te behalen op het gebied van gezamenlijke inkoop, beveiliging en administratie. Bedrijfsmatige samenwerking kan vaak het beste vorm krijgen op stedelijk of regionaal niveau. Verdergaande organisatorische samenwerking, zoals een fusie, is vooral voor de middelgrote musea een optie waarnaar gekeken moet worden. Vele musea dreigen het de komende jaren op hun eentje niet gaan redden; nauwe allianties of fusies kunnen deze musea een nieuwe en betere uitgangspositie geven. Museum *TwentseWelle* in Enschede, een fusie van drie kleine musea die ieder voor zich geen kansen hadden op voortbestaan, is daarvan een goed voorbeeld. Verder gaan op het pad van samenwerking is niet alleen vruchtbaar, maar ook onvermijdelijk, wil de sector de uitdagingen van de toekomst aankunnen.

RANDVOORWAARDEN

Bij samenwerking tussen musea die door verschillende overheden gesubsidieerd worden, blijkt het bijzonder lastig en arbeidsintensief om de verschillende administratieve en rechtspositionele regimes naast elkaar uit te voeren. Deze eisen moeten worden versoepeld en gestroomlijnd. Voorts is het van groot belang dat de subsidiërende overheden heldere uitgangspunten en kaders formuleren voor samenwerking en fusie, vooral ook financiële. Intensieve vormen van samenwerking vergen tijd, het zijn complexe processen die gebaat zijn bij zekerheid en rust op de middellange termijn. Dat vraagt om afspraken met bestuur en politiek over een tijdspanne waarin financiële rust gegarandeerd is.

Bij samenwerkingsvormen valt te denken aan:

- *Samenwerkingsvormen op lokaal of regionaal niveau*, tussen musea of tussen musea en andere instellingen, zoals kunsthallen, binnen eenzelfde gemeente, regio of provincie. Ook kan gedacht worden aan het onder één organisatie brengen van musea en cultuurhistorische attracties of monumenten (zoals in Brugge en Antwerpen), waarbij de grotere publiekstrekkingen de kleinere instellingen helpen dragen. Hierdoor ontstaan ook veel betere kansen voor aansluiting op citymarketing en toeristisch beleid.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

Musea Brugge

Musea Brugge is de overkoepelende organisatie van zestien Brugse musea en erfgoedlocaties, waarin alle kunstschaten van deze cultuurstad bijeen zijn gebracht. Er is één organisatie met één directeur, die alle locaties aanstuurt. Vanuit deze organisatie worden contacten onderhouden met belangrijke partijen. Dat is in de eerste plaats de gemeente, die jaarlijks vele miljoenen investeert om de aantrekkelijkheid van Brugge voor de internationale toerist te garanderen. Daarnaast zijn de lijnen met de Vlaamse overheid kort. Ook met toeristische en evenementenorganisaties bestaan nauwe banden. De musea zijn verdeeld in drie inhoudelijke clusters en volledig geïntegreerd op het gebied van financiën, communicatie, marketing, behoud en beheer en beveiliging. Ook de kaartverkoop is gecentraliseerd. Cultuurtoeristische publiekstrekkers (Belfort, Stadhuis en OLV Kerk met Michelangelo) zitten in één organisatie met wereldberoemde musea (Groeninge Museum en Sint-Janshospitaal) en kleine erfgoedlocaties (Gezellemuseum, Stadspoort) en versterken elkaar inhoudelijk, operationeel en financieel.

Museum aan de Stroom Antwerpen

Bundeling van uiteenlopende krachten tilde het Museum aan de Stroom van de grond, de spiksplinternieuwe toren van de architecten Neutelings-Riedijk en het vlaggenschip van de Antwerpse musea. Initiatiefnemer is de plaatselijke overheid, die meende dat door de volkenkundige en maritieme collecties samen te voegen het verhaal van de wereldhaven Antwerpen beter verteld kon worden en daarom besloot tot de bouw van dit museum. Burgemeester en schepenen konden deze beslissing relatief gemakkelijk nemen, omdat de dienst Musea en Erfgoed Antwerpen (MNE) de hele 'Collectie Antwerpen' beheert, die rechtstreeks onder de gemeente valt. De bijna vierhonderd medewerkers van deze dienst coördineren de activiteiten van de musea en monumenten in een voortdurende zoektocht naar een zo groot en breed mogelijk publiek.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

- Nauwere *samenwerking tussen de musea die rijkscollecties beheren* (bijvoorbeeld in de vorm van een consortium of coöperatie). Die samenwerking kan ook bestaan in het gezamenlijk organiseren van specifieke voorzieningen als een centraal depot.
- Samenwerking tussen *musea met dicht naast elkaar liggende verzamelgebieden* en deels overlappende publieksgroepen die afzonderlijk te zwak in de markt staan.
- *Samenwerking tussen kleine instellingen* als kastelen en landhuizen die afzonderlijk te weinig drijfvermogen hebben om de concurrentie in de vrijetijdsmarkt te kunnen aangaan; samenwerking maakt een kwalitatief beter aanbod mogelijk.

Haags Historisch Museum en Gevangenpoort

Het Haags Historisch Museum is een verzelfstandigd gemeentemuseum, de Gevangenpoort een verzelfstandigd rijksmuseum, dat is overgedragen aan de gemeente Den Haag met een in beton gegoten toezegging dat het rijk financieel verantwoordelijk blijft. Beide musea vormen één organisatie met twee locaties. Bedrijfsmatig levert dit grote voordelen op en ook inhoudelijk versterken de twee elkaar. Het Haags Historisch richt zich op de lokale geschiedenis. De Gevangenpoort is het topstuk van de stad over de geschiedenis van strafrecht en rechtstaat – nationaal en internationaal – met in 2011 een recordaantal bezoekers van 54.000. De Gevangenpoort deelt de ingang met de Galerij Prins Willem V van het Mauritshuis, waarmee een andere samenwerking gestalte krijgt. De twee delen entree, kassa, publiekvoorzieningen, combitickets en pr. Het publiek ziet twee kanten van de macht: repressie en grandeur door kunst. Sinds de samenwerking is het aantal bezoekers aan de Galerij enorm gegroeid.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

- *Samenwerking tussen grotere en kleinere musea.* Een mogelijkheid is dat grotere musea bepaalde bedrijfsvoeringstaken en expertise inzetten ten behoeve van kleinere collega-instellingen. In Groot-Brittannië is een model van zogeheten *regional hubs* ontwikkeld, waarbij regionale museale steunpunten zijn gevormd.

Engelse moedermusea: regional hubs

In 2001 kwam in het Engeland het rapport “Renaissance in the Regions: a new vision for England’s museums” uit. Dit rapport, gemaakt in opdracht van de Britse overheid, stelde een radicale herindeling van het Engelse museumlandschap voor om zo kleine musea in de regio’s te moderniseren en te revitaliseren. In Engeland bestonden al *Area Museum Councils*, ledenorganisaties die advies en steun geven aan lokale musea. In het nieuwe systeem werden lokale musea tot *hub* benoemd, vrij vertaald: regionale steunmusea. Ze kregen extra financiering, zodat zij als voorbeeld en voortrekker van de lokale museumgemeenschap konden dienen. Met deze tijdelijke extra financiering moesten zij ook lokaal meer middelen aantrekken.

- Samenwerking in de vorm van *shared services* (het zogenoemde sportfondsenmodel); het gezamenlijk optrekken bij bijvoorbeeld een zo gunstig mogelijke inkoop of het realiseren van een digitale infrastructuur.

Glasgow

De gemeente Glasgow heeft in 2007 *Glasgow Life* in het leven geroepen om cultuur, welzijn en educatie vanuit één organisatie te kunnen aansturen. Glasgow Life bedient maar liefst 153 instellingen op het gebied van kunsten, maatschappelijk werk, evenementen, bibliotheken, muziek, sport en musea. De acht musea werken samen in Glasgow Museums. Ze hebben gezamenlijk de collecties gedigitaliseerd. Die zijn in één depot ondergebracht en zijn voor het publiek toegankelijk via Glasgow Museums Resource Centre (GMRC). Onderdeel van het GMRC is het Open Museum, waar in totaal vierduizend objecten kunnen worden geleend door maatschappelijk organisaties. De doelen van de gemeente zijn ambitieus. Behalve

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

aan cultuur, sport en maatschappelijk werk moet Glasgow Life ook bijdragen aan de gezondheid en het welzijn van de bevolking, aan een betere dienstverlening en aan het imago van de stad.

Liverpool

De stad Liverpool heeft vanaf de jaren tachtig de musea nauw betrokken bij de stadsvernieuwing. Ze zaten sinds de jaren van Thatcher in één organisatie: de National Museums of Liverpool (NML) en zijn als groep ingezet bij de bestrijding van het beeld van verarmde negentiende-eeuwse haven- en industriestad.

In de NML delen acht musea één organisatie. Elk museum heeft zijn eigen organisatie en personeel, maar er is één algemene directie die de organisatie bestuurt. Tot haar taken behoren ook de coördinatie van tentoonstellingen, marketing en communicatie, fondsenwerving en commercie, educatie en financiën. De acht Liverpoolse musea trekken gezamenlijk 3,2 miljoen bezoekers (2011).

De NML neemt ook nieuwe initiatieven. Vorig jaar juli opende het Museum of Liverpool zijn deuren. In een spiksplinternieuw spectaculair gebouw aan de Mersey zijn met een beperkte collectie thema's uit het leven van de stad bijeengebracht: van popscene tot arbeidersbeweging en van havengeschiedenis tot de oudheid. Dit museum is zwaar gekritiseerd door de gerenommeerde *Spectator*, als zou het in zijn populisme de weg zijn kwijtgeraakt. De bevolking van Liverpool oordeelt anders: in het eerste jaar kwamen 1,5 miljoen bezoekers.

In het verleden heeft Liverpool geprobeerd de NML ook als uitgangspunt in te zetten, maar de stad is hierop teruggekomen. De identiteit van de acht musea is weer aangescherpt. Ze zijn heel verschillend aan de voorkant en delen de achterkant. De leden zijn : Museum of Liverpool, World Museum, Walker Art Gallery, Merseyside Maritime Museum, International Slavery Museum, Lady Lever Art Gallery, Sudley House en de NML zelf. Tate Liverpool is de uitzondering: dat wordt rechtstreeks vanuit Londen bestuurd.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

DE BRANCHE ALS STERKE GESPREKSPARTNER

De museumsector is erbij gebaat als die in gezamenlijkheid optreedt als sterke gesprekspartner van de overheid. Daarbij moet het niet alleen gaan om algemene keuzes in het cultuurbeleid, maar ook om specifieke wet- en regelgeving voor de sector (zoals de indemniteitsregeling en de Geefwet), om algemene regelgeving met consequenties voor de musea (zoals auteursrechten) of om de relatie tot wetenschap en onderwijs of economisch beleid. Musea zullen zich opnieuw moeten bezinnen op de wijze waarop zij meer gezamenlijk, als branche, en minder vrijblijvend kunnen opereren. Voor de musea ligt er de belangrijke opdracht hun waarde voor de samenleving overtuigend en enthousiast over het voetlicht te brengen vanuit een gemeenschappelijk gedragen visie. Dat betekent dat zij ook moeten investeren in de relatie met overheid en politiek.

De commissie is van mening dat een *verder samengaan van VRM en NMV* noodzakelijk is om de rol van de museumwereld als gesprekspartner te kunnen versterken. Op dit moment wordt al veel samengewerkt tussen beide verenigingen. Integratie is een logische volgende stap.

PDR
AN

OVF

RHE

EN:

BES
IAN

LEN
ERIN

DE OPDRACHT AAN OVERHEDEN:

BESTEL EN FINANCIERING

DE OPDRACHT AAN OVERHEDEN: BESTEL EN FINANCIERING

Sinds 1985, toen de Nota Museumbeleid van toenmalig minister Brinkman verscheen, zijn de uitgangspunten voor het bestel in essentie overeind gebleven. In die nota werden de criteria voor musea van "nationaal belang" gedefinieerd en werd een nieuwe bestuurlijke verdeling tussen het rijk en andere overheden vastgelegd. Er werd een eind gemaakt aan het toen geldende model van "koppelsubsidies", waarbij instellingen voor hun structurele middelen bij verschillende overheden moesten aankloppen.

De staatssecretaris van Cultuur heeft de Raad voor Cultuur gevraagd een nieuw beoordelingskader voor collecties van nationaal belang op te stellen. De vervolgvraag is uiteraard of en zo ja welke bestuurlijke consequenties deze herijking moet hebben. De Raad kan zich bij zijn advisering niet beperken tot rijkscollecties en de vraag of die wel of geen nationaal belang hebben. Het gaat ook over de vraag of de rijksoverheid verantwoordelijkheid neemt voor collecties van nationaal belang die door andere musea worden beheerd, bijvoorbeeld door de grote gemeentelijke musea. Deze vraag is van grote reikwijdte. Immers, diverse musea met collecties van (inter)nationaal belang ontvangen op dit moment geen rijks-subsidie. Zou het rijk de verantwoordelijkheid voor bepaalde rijkscollecties willen beëindigen, dan zou het niet meer dan billijk zijn wanneer ook wordt gekeken naar uitbreiding van rijksverantwoordelijkheid naar collecties die op dit moment geen subsidie ontvangen. De musea willen in deze discussie gezamenlijk gesprekspartner zijn.

Voor de musea is het van belang dat er een stabiele en permanente basis ontstaat voor hun functioneren. Het gaat erom dat het museale erfgoed wordt beschermd, net zoals monumenten of archieven beschermd worden. Het vastleggen van verantwoordelijkheden en de consequenties daarvan in een Museumwet biedt voor de toekomst houvast aan alle betrokkenen en is een mogelijkheid die onderzocht moet worden.

Nu onder druk van bezuinigingen het bestel in toenemende mate in beweging komt, is het van groot belang dat de drie overheidslagen, rijk, provincies en gemeenten, in gezamenlijkheid afspraken maken over hun gedeelde verantwoordelijkheid. In de toekomst zullen steeds vaker situaties ontstaan waarin musea die door verschillende overheden worden gesubsidieerd, meer of minder vergaande vormen van samenwerking aangaan. Verschillen in beleid, aansturing en regelgeving bemoeilijken dat. Een bestuursakkoord tussen overheden en musea zal zich moeten richten op een wenselijk toekomstbeeld en de voorwaarden waaraan voldaan moet worden om dat te bereiken.

DE OPDRACHT AAN OVERHEDEN: BESTEL EN FINANCIERING

Behalve aan de specifieke verantwoordelijkheid van de rijksgesubsidieerde musea is in het rijksbeleid gaandeweg meer invulling gegeven aan een "generale verantwoordelijkheid" voor het bestel. De sector zal, in samenwerking met de rijksoverheid, aan dit begrip "bestelverantwoordelijkheid" inhoud moeten geven. Zeker nu de subsidiemiddelen teruglopen, moet de rijksoverheid de randvoorwaarden creëren die het alle musea mogelijk maakt optimaal als culturele ondernemers te opereren.

Een verdergaande verzelfstandiging van de door overheden gefinancierde instellingen staat voor de deur.

De voormalige rijksmusea zijn verzelfstandigd in de jaren negentig. Toen is ervoor gekozen de gebouwen in eigendom van het rijk te laten (in beheer van de Rijksgebouwendienst) evenals de collecties. Sindsdien hebben ook veel gemeentelijke musea een soortgelijke verzelfstandiging doorgemaakt. Op dit moment zijn de rijksgesubsidieerde musea met het ministerie in gesprek over overdracht van de gebouwen naar de stichtingen. In het licht van de huidige bezuinigingen en gelet op de nadruk die wordt gelegd op het ondernemerschap van de musea ligt die overdracht inderdaad voor de hand. Wel moeten hiervoor de noodzakelijke randvoorwaarden geschapen worden, zoals dekking bij calamiteiten. De commissie heeft zich de vraag gesteld of ook de collecties aan de stichtingen overgedragen zouden moeten worden, zoals dat in het Verenigd Koninkrijk het geval is. Vanwege de complexe bestuurlijke, juridische en fiscale consequenties die hieraan verbonden zijn, acht zij dit niet wenselijk.

Een verdergaande verzelfstandiging vereist dat de basisfinanciering voor museale instellingen voor een lange termijn wordt gegarandeerd. In de nota "Verschil maken"¹⁷ werd onder verwijzing naar de dertig jaar lopende bruikleencontracten besloten de rijksmusea niet onder het vierjarige cultuurnotaregime te brengen. Voor musea gold een langjarig subsidieperspectief. Voor de kwaliteitsbeoordeling werd een systeem van visitatie ontwikkeld. De huidige staatssecretaris heeft, om de afwegingen over de bezuinigingen integraal te kunnen maken, besloten de musea opnieuw onder de vierjarige advisering van de Raad voor Cultuur te brengen.

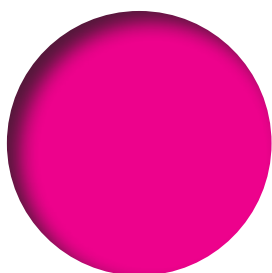
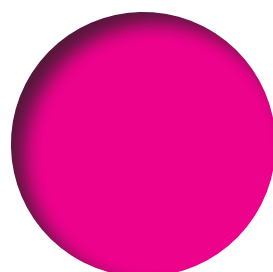
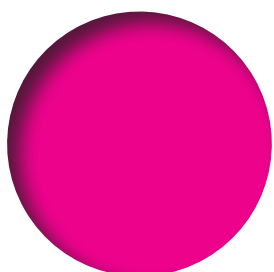
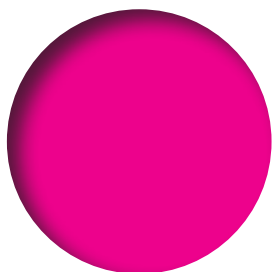
¹⁷ "Verschil maken. Herijking cultuurnotasystematiek", OCW, Den Haag 2005

DE OPDRACHT AAN OVERHEDEN: BESTEL EN FINANCIERING

De commissie stelt vast dat musea infrastructurele voorzieningen zijn waarvoor een passende bekostigingsstructuur noodzakelijk is. Dat betekent dat overheden en musea over de gebouwen en collecties voor een langere termijn afspraken maken. Voor de programmering van activiteiten ligt dat anders. Hiervoor kan een kortere termijn gelden. Voor de beoordeling van de kwaliteit van deze inhoudelijke activiteiten past het instrument van visitatie, dat evenwel verder ontwikkeld moet worden.

De rijksoverheid verwacht veel van kwantitatieve resultaatmeting. In de adviesaanvraag wordt vermeld dat zij op deze weg van "rationele" subsidieverstrekking verdere stappen wil zetten door objectieve parameters te ontwikkelen. De commissie meent dat meer vergelijkbaarheid van prestaties voor de branche zelf nuttig kan zijn, met name om daarover een zinvol gesprek te kunnen voeren met de subsidiërende overheid. Gezien de grote diversiteit van de sector heeft die vergelijkbaarheid wel grenzen. Verdergaande objectivering zal niet mogen leiden tot grotere bureaucratie, uniformering en vooral niet tot afrekening op basis van getallen. Maatwerk blijft nodig.

De VRM heeft een model ontwikkeld waarmee de publieke waarde van musea meetbaar kan worden gemaakt. De VRM-musea zullen dit model vanaf 2013 gaan gebruiken om hun prestaties beter zichtbaar te maken voor publiek en andere belanghebbenden, zoals politiek en overheden.



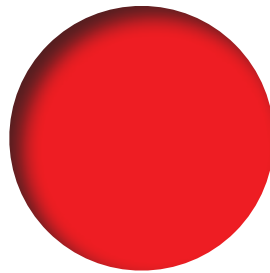
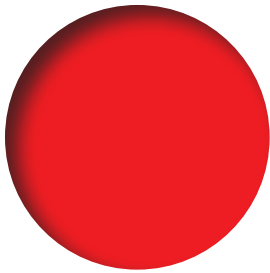
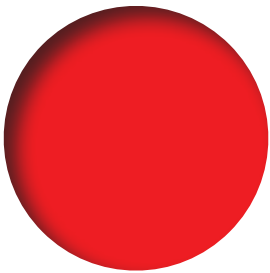
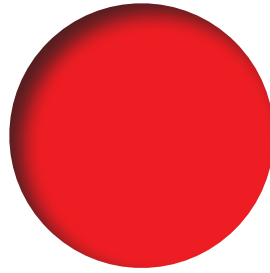
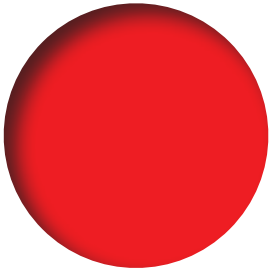
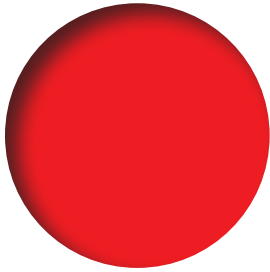
DE OPDRACHT AAN DE BRANCHE

DE OPDRACHT AAN DE BRANCH

In dit advies is een groot aantal aanbevelingen opgenomen, gericht aan verschillende actoren. De commissie doet een beroep op de eigen achterbannen om het proces van samenwerking waarvoor diverse voorbeelden zijn aangegeven actief en met voorrang op te pakken.

De voortgang van het traject vraagt om regie. Het ligt op de weg van beide brancheverenigingen hiervoor een plan van aanpak op te stellen. De commissie geeft in overweging hierin in ieder geval de volgende aspecten aandacht te geven:

- een helder traject waarbinnen musea nieuwe vormen van samenwerking ontwikkelen, daartoe gestimuleerd door de branche;
- een vorm van praktische en bemiddelende ondersteuning aan de musea die hierin het voortouw nemen;
- een bestuursakkoord met overheden, waarin afspraken worden gemaakt over de rol van de overheden in het traject, als eerste stap naar een breder akkoord, zoals in het advies is besproken;
- monitoring en kwaliteitsbewaking.



MUSEA VOOR MORGEN
ADVIES COMMISSIE ASSCHER-VONK

AANBEVELINGEN

AANBEVELINGEN

Aan de musea

- 1. STERKE BRANCHE**

Musea moeten zich gezamenlijk effectiever profileren in de maatschappelijke lobby en uit één mond spreken. De commissie beveelt de besturen van de verenigingen aan beide organisaties, VRM en NMV, te integreren.
- 2. SAMENWERKEN**

De commissie roept alle musea op actief op zoek te gaan naar samenwerkingspartners, in en buiten de museale wereld. In het advies zijn daarvoor vele mogelijkheden aangereikt. Bundeling van expertise, sterke partnerschappen en allerlei vormen van samenwerking, van shared services tot volledige fusies bieden uitkomst. Ze vergroten de slagkracht van musea en vergroten de waarde voor het publiek. De sector zelf zal hierin een grote eigen verantwoordelijkheid moeten nemen.
- 3. AFSTEMMING COLLECTIEBELEID**

Musea moeten actief werk maken van een gezamenlijk collectiebeleid, gericht op afstemming bij verwerving en afstoting. De verduidelijking van de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO), waaraan nu gewerkt wordt, biedt daarvoor een kader. Eerste stap is de depots op te schonen door de collectiestukken die geen bijzondere culturele waarde vertegenwoordigen (de zogenoemde D-collectie) af te stoten. De commissie adviseert collecties waarvoor dat mogelijk is, centraal op te slaan en in ieder geval centraal te ontsluiten via gekoppelde databestanden. Dit vergemakkelijkt het gebruik door anderen dan de eigenaar, bovendien worden kosten bespaard.
- 4. AFSTEMMING ONDERZOEK**

Onderzoek aan de collectie en de context daarvan is een essentiële museale taak. Verdere specialisatie en concentratie van onderzoek, bijvoorbeeld door het delen van expertise, is wenselijk en onvermijdelijk, evenals samenwerking, niet alleen met collega-instellingen, maar juist ook in een wetenschappelijk netwerk van universiteiten en onderzoeksinstituten, NWO en andere partijen.

AANBEVELINGEN

5. **SAMEN OPTREKKEN NAAR HET ONDERWIJS**
In de benadering van het onderwijs is samenwerking te verkiezen boven individuele projecten. Actief en gezamenlijk aansluiten op de ontwikkeling die het ministerie nu stimuleert met het programma Cultuureducatie met kwaliteit, is kansrijk voor de musea.
6. **COLLECTIEMOBILITEIT**
Om collectiemobiliteit te vergemakkelijken zullen musea hun onderlinge eisen ten aanzien van bruikleenverkeer en doorberekening van kosten (handling fees) waar mogelijk moeten prijsgeven. Verwezen wordt naar de kaderregeling en de website Lending for Europe, (www.lending-for-europe.eu), die alle mogelijkheden daartoe heeft geïnventariseerd.

Aan de overheden

7. **BESTUURSAKKOORD**
De commissie roept overheden op in hun museumbeleid meer gezamenlijk op te trekken in het belang van het publiek. Hiervoor is een bestuursakkoord gewenst, waarin overheden gezamenlijk de richting aangeven die zij uitwillen met het bestel, en de verantwoordelijkheid vastleggen die ze daarin gezamenlijk en afzonderlijk dragen.
8. **STABIELE BASIS**
Voor de musea is het van belang dat er een stabiele en permanente basis ontstaat voor hun functioneren. Onderzocht moet worden welke mogelijkheden tot bescherming een Museumwet voor de toekomst biedt. Musea zijn infrastructurele voorzieningen. Dat wil zeggen dat de continuïteit ervan, inclusief de collecties en de gebouwen, voor een langere periode verzekerd moet zijn. De vierjarige systematiek van de Cultuurnota past daar niet. Het instrument van visitatie verdient de voorkeur boven de beoordeling van plannen door adviesraden.
9. **SAMENWERKING FACILITEREN**
Bij samenwerking tussen musea die door verschillende overheden worden gesubsidieerd, blijkt het bijzonder lastig en arbeidsintensief

AANBEVELINGEN

om de verschillende administratieve en rechtspositionele regimes naast elkaar uit te voeren. Deze eisen moeten worden versoepeld en gestroomlijnd. Omdat intensieve vormen van samenwerking tijd vergen, moeten overheden zekerheid en rust garanderen voor een langere tijdspanne. Het bestuursakkoord kan daarin voorzien.

10. KAPITAALVERNIETIGING VOORKOMEN

Als stopzetting van subsidie tot sluiting van een museum leidt, moeten het betreffende museum, de overheid of overheden en andere relevante partijen zorgen voor een “zachte landing”, gericht op het behoud van de collectie zelf, de kennis erover en de toegankelijkheid ervan voor het publiek. Andere musea met soortgelijke verzamelgebieden dienen hun medewerking hieraan zo goed mogelijk te verlenen.
