

Musea

1. Inleiding

Musea hebben een tweeledige taak. De wortel van hun bestaan is gelegen in het beheren van collecties. Maar hun bestaansrecht ontleen ze aan wat ze daar namens en ten behoeve van de samenleving mee doen. Musea zijn een exponent van de historisch gegroeide samenleving, maar tegelijkertijd vormen en becommentariëren ze haar. De belangrijkste vraag bij het opmaken van een stand van zaken van het museumbestel in Nederland is hoe musea functioneren in de huidige samenleving en of ze zijn opgewassen tegen hun taak in de nabije toekomst. Voor de beantwoording van die vraag hanteert de Raad voor Cultuur een functioneel museumbegrip: hoe goed slagen de musea erin, individueel en collectief, om maatschappelijk relevante betekenissen te genereren van, of aan de hand van, hun collecties en programmering? Deze vraag wordt gesteld in de context van duurzaam collectiebeheer. Het bewaren van collecties is een opgave met een andere tijdsdimensie dan het genereren van actuele, nieuwe betekenissen.

Het sleutelbegrip is relevantie. Naarmate een museum meer in wisselwerking met de maatschappij opereert, en daarbij tegelijk een evenwicht weet te vinden tussen continuïteit en verandering, wint het aan bestaansrecht. Vanuit dat perspectief moet zowel het functioneren van musea als de vitaliteit van het museumbestel worden beoordeeld. Door deze functionele benadering wordt de valkuil vermeden musea als op zichzelf staande, slechts op collecties geconcentreerde instituten te beschouwen, als autonome verpakking voor de fysieke eindproducten van een groot aantal selectie- en verbijzonderingsprocessen.

Dit museumbegrip is nauw verbonden met de opvatting dat kunst en materiële cultuur hun waarde ontleen aan de betekenissen die beschouwers en de samenleving als geheel eraan hebben toegekend of nog toekennen. Musea zijn intermediairs voor de transmissie van eerder gegeven betekenissen en genereren zelf ook nieuwe betekenissen. Hoe beter musea erin slagen maatschappelijk relevante betekenissen te hechten aan kunst en cultureel erfgoed, en eerdere betekenissen inzichtelijk te maken, des te beter zullen ze functioneren als intermediairs en als cultuurproducenten. Vanuit dat perspectief moet zowel het functioneren van musea als de vitaliteit van het museumbestel worden beoordeeld.

In deze sectoranalyse staat het functioneren van het Nederlandse museumbestel als geheel centraal. Eerst wordt de gehele sector beschreven, waar mogelijk ondersteund door kwantitatieve gegevens. Daarop volgt de bespreking van enige algemeen maatschappelijke thema's en sectorspecifieke trends die van grote invloed zijn op het functioneren van musea. Een analyse van de geschetste situatie leidt tenslotte tot een visie op de maatschappelijke functie van musea. De feitelijke cultuurproductie (tentoonstellingsprogrammering en vaste presentaties) en (de effectiviteit van) het rijksbeleid van de afgelopen jaren komen slechts zijdelings aan de orde. Deze analyse is primair geschreven als ijkpunt voor het rijkscultuurbeleid, maar vormt ook een basis voor een verdere discussie binnen de museumsector zelf.

De Raad benoemde eerder acht thema's¹ die samen het spanningsveld omvatten waarin musea op middellange termijn zullen opereren. De relevantie en reikwijdte van deze thema's is door Twynstra Guddé Management Consultants getoetst en becommentarieerd aan de hand van veertien interviews met experts van binnen en buiten de museumwereld, hetgeen een aantal voor deze sectoranalyse bruikbare elementen

opleverde.² Twee recente publicaties van de Nederlandse Museumvereniging over het museum van de toekomst vormden een belangrijke inspiratiebron.³ Uiteraard hebben ook de volggesprekken die in 2002 en begin 2003 namens de Raad zijn gevoerd met rijksgesubsidieerde musea nuttige informatie opgeleverd.

Voor de kwantitatieve onderbouwing is gebruik gemaakt van het *Statistisch Jaarboek 2002* en de database 'StatLine' van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), gegevens van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) en kerncijfers van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCenW), de 'European Group on Museum Statistics' en de Nederlandse Museumvereniging (NMV).⁴

2. Stand van zaken

2.1 Indeling en taakopvatting

Nederland telt negenhonderd musea (CBS), of meer dan twaalfhonderd zich zo noemende instellingen (jaarlijkse gids *Nederland Museumland*). De museumdichtheid per inwoner is hoog (5,8 per 100.000 inwoners) maar in Europa niet uitzonderlijk. De museumsector zelf hanteert de museumdefinitie van de International Council of Museums (ICOM) en de daarop gebaseerde gedragscode als uitgangspunt van het eigen handelen.⁵ Zowel leden van de NMV als door de Stichting het Nederlands Museumregister geregistreerde musea moeten daaraan voldoen. De NMV heeft 375 museumleden. Het museumregister telt 232 geregistreerde musea en 153 voorlopig geregistreerde musea (januari 2003).

Musea zijn er in soorten en maten. Het CBS deelt ze in naar collectie: kunst, geschiedenis, natuurhistorie, bedrijf en techniek, volkenkunde en gemengd (zie bijlage 1). De NMV verdeelt haar leden over de secties Culturen, Historische en archeologische musea, Kastelen en landhuizen met een museale functie, Kunstmusea, Natuurhistorische musea en Technische en transportmusea. Sommige instellingen, zoals kastelen en landhuizen, zijn slechts met moeite als museum aan te merken. Het Rijk rekent ze evenwel sinds de opheffing van de Rijksdienst Kastelenbeheer in 1995 tot deze categorie.

Er bestaat een wereld van verschil tussen grote en kleine instellingen. Er zijn bijzonder veel kleine musea (volgens NMV-normen met een jaaromzet van minder dan € 453.000,-) en nog geen dertig grote musea (met een jaaromzet van meer dan € 2.270.000,-). De meeste kleine musea zijn echter geen lid van de NMV en beschouwen een omzet van een half miljoen als hoog. Tegenover dit economisch criterium is een betere typering dan ook de organisatievorm: kleine musea zijn meestal vrijwilligersmusea, ze bestaan dankzij de inzet van een groep gedreven mensen. Ongeveer de helft van alle door het CBS getelde musea wordt geheel gerund door vrijwilligers, de andere helft heeft tenminste één persoon in loondienst, waarvan slechts een veertigtal beschikt over meer dan 25 fte. Kleine musea beheren meestal een gemengde, cultuurhistorische collectie.

In hun taakopvatting maken musea onderscheid tussen collectietaken en publiekstaken. Musea zijn naar hun aard gericht op continuïteit. Hun historische basis ligt in het verzamelen en beheren van collecties. Dankzij het Deltaplan voor het Cultuurbehoud is de conserveringstoestand van museumcollecties redelijk op peil, maar uiteraard vraagt de behoudstaak voortdurende zorg en aandacht.⁶ Vrijwel alle musea hebben hun collectie geregistreerd en gedocumenteerd. Gemiddeld is 85 procent van de collectie geregistreerd, waarvan 65 procent digitaal.⁷

Het wetenschappelijk onderzoek in musea staat onder druk. Musea lijken minder aandacht te besteden aan hun onderzoekstaak, zowel wat betreft het collectiegerelateerd onderzoek als het zuiver wetenschappelijk onderzoek. Soms echter is een museum nog de enige plaats waar een bepaald soort onderzoek plaatsvindt. Er dreigen hiaten te ontstaan in de kennisinfrastructuur van musea. De bestaande regeling van de Mondriaan Stichting voor ondersteuning van collectiegerelateerd kunsthistorisch onderzoek zou expliciet moeten worden verruimd naar cultuurhistorisch onderzoek, met bijbehorende verhoging van het budget. In het zuiver wetenschappelijk onderzoek zouden musea meer moeten samenwerken met universiteiten en andere kenniscentra. Idealiter wordt dit onderzoek door de overheid bekostigd vanuit het wetenschapsbudget en niet vanuit het cultuurbudget.⁸

Wat betreft het verzamelbeleid hebben met name musea die een beeld van de huidige samenleving willen bewaren het niet gemakkelijk. De materiële cultuur verandert razendsnel, de productie is hoger dan ooit. Het ontstaan van lacunes is onvermijdelijk, want ook opvattingen over de collectie zijn aan verandering onderhevig.

Ondanks de beleidsmatige aandacht voor collectiemobiliteit is er op dat gebied te weinig beweging te zien geweest. Langdurige bruikleen en ruil tussen musea lijken pas aan de orde te komen als een gewenst object niet kan worden gekocht. Het afstoten van objecten als middel van collectiebeheer komt maar op kleine schaal voor, ondanks het feit dat de rijksoverheid en de sector zelf nadrukkelijk op het belang daarvan wijzen. De door de sector zelf opgestelde leidraad voor het afstoten⁹ ervaren musea in de praktijk als omslachtig; de toepassing ervan stuit dus ook op capaciteitsproblemen.

Op het raakvlak van de collectietaak en de publiekstaak bevindt zich de veiligheidszorg. Musea moeten een voortdurende afweging maken tussen optimale zichtbaarheid en optimale beveiliging van objecten. Op dat gebied is de komende jaren nog een professionaliseringsslag nodig.¹⁰

Wat betreft de uitvoering van de publiekstaak is er de laatste jaren vooral in relatie met het onderwijs veel verbeterd, mede op basis van projecten in het kader van Cultuur en School. Vraag en aanbod zijn beter op elkaar afgestemd en museumbezoek maakt vaker deel uit van het reguliere onderwijsprogramma. De daarbij ontstane netwerken zijn belangrijk voor de verdere ontwikkeling van museumeducatie.

Educatie voor schooljeugd lijkt dus volwassen te worden, maar voor volwassenen staat die nog in de kinderschoenen. De rondleiding is zowel bij musea als publiek onverminderd populair. Maar vernieuwing van presentatiemethoden in het kader van het museum als vrijwillige leeromgeving blijft achter. Leerervaringen in musea zijn afhankelijk van hetgeen de beschouwer al weet, hij plaatst de informatie in zijn eigen kader. Musea moeten zich bewust zijn van de wijze waarop bezoekers informatie tot zich nemen en mensen met verschillende kennisniveaus verschillende verhaallijnen bieden.¹¹ Veel mensen zijn tegenwoordig bijvoorbeeld onbekend met de verhalen uit de bijbel en de klassieke mythologie. Wat betreft presentatietechnieken is wel in steeds meer musea een verschuiving te zien van objectgerichtheid naar contextgerichtheid. Met name in cultuurhistorische musea komt het verhaal meer centraal te staan.

Het onderscheid tussen collectietaken en publiekstaken werkt door in structuur en cultuur van grote museumorganisaties. Medewerkers van kleine en middelgrote musea zijn gewend om integraal te werken, maar in grote, traditionele musea ontstaan soms problemen door de scheiding van functies. In hun organisatiestructuur ligt het primaat bij

de conservatoren. Dit zijn de hoogst opgeleide medewerkers die vanouds primair collectiegericht zijn. Daarbij kan een cultuur ontstaan waarin het verzamelen en bewaren van objecten een doel op zich is en museumdirecteuren hun status en zelfbeeld vooral ontlenen aan hun laatste aanwinst. Nog al te vaak worden medewerkers belast met publiekstaken als educatie en marketing pas in een laat stadium betrokken bij nieuwe projecten en presentaties. Maar hoewel de arbeidsmobiliteit in de museumsector opvallend laag is, verandert de traditionele organisatie wel. Het profiel van de museumdirecteur schuift op naar de bedrijfsmatige kant, met nadruk op leidinggevende capaciteiten, communicatieve vaardigheden en het kunnen leiden van veranderingsprocessen.

2.2 Bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheden

De collectieve uitgaven aan musea in Nederland bedroegen in 1999 circa € 220 miljoen. De museumsector vulde deze inkomsten aan met € 54 miljoen uit entreegelden en een vergelijkbaar bedrag uit private bijdragen (waaronder fondsen en sponsoring). Het Ministerie van OCenW geeft in de beleidsperiode 2001-2004 ongeveer € 149 miljoen per jaar uit aan de museumsector.¹² Van dat bedrag is € 101 miljoen verdeeld op basis van de Cultuurnota 2001-2004, over in totaal 41 musea (waarvan er zes uitsluitend een projectsubsidie ontvingen, op basis van het Actieplan Cultuurbereik, zie bijlage 2).¹³ Het grootste deel daarvan - zo'n € 79 miljoen per jaar - gaat naar de voormalige rijksmusea (inclusief de instellingen die vielen onder de voormalige Rijksdienst Kastelenbeheer, zie bijlage 2). De groep rijksgesubsidieerde musea is niet representatief voor de museumsector: het Rijk heeft vooral bemoeienis met de grote cultuurhistorische musea en enkele sectorale instituten.¹⁴

De vierjaarlijkse Cultuurnota vormt de basis van het bijzondere museumbeleid van het Rijk. De mogelijkheden van beleidsmatige beïnvloeding van de sinds 1995 verzelfstandigde rijksmusea zijn evenwel gering. De Raad gaf in het advies voor de huidige Cultuurnota aan nauwelijks tot een evenwichtige oordeelsvorming te kunnen komen. De voormalige rijksmusea hebben immers langlopende (dertigjarige) contracten met het Rijk voor huisvesting en beheer van de collectie, waaraan geen financiële tegenprestaties zijn gekoppeld. Daarnaast zijn ze tot op heden op basis van hun eigen financiële rapportages onderling niet goed vergelijkbaar. De Raad pleitte daarom voor een eenduidig, gestandaardiseerd financieringsmodel en een algemeen beleidskader voor de rijksgesubsidieerde musea.¹⁵

De kosten van huisvesting en nieuwbouw van de voormalige rijksmusea vallen sinds 1999 onder het cultuurbudget van het Ministerie van OCenW. Het gaat grofweg om een derde van het totale bedrag voor de musea. Zoals de Raad reeds eerder heeft aangegeven in het advies voor de Cultuurnota 2001-2004 zouden deze kosten buiten de vierjaarlijkse beoordeling in het kader van de Cultuurnota moeten worden gehouden. Desondanks hebben verschillende musea begrepen dat zij hun bouwplannen financieel moeten vertalen in hun volgende subsidieaanvraag. Een nieuwe bekostigingswijze dient hier meer duidelijkheid te scheppen.

Buiten de Cultuurnota zijn er nog enige grote, overwegend van financiële zorg van het Rijk afhankelijke musea, die niet onder het Ministerie van OCenW vallen (zoals de legermusea, de verzetsmusea, het Tropenmuseum, het Nederlands Politiemuseum, het Nationaal Brandweermuseum en het Nederlands Muntmuseum). Deze groep onttrekt zich niet alleen aan beoordeling binnen voor hun collega-instellingen relevante

vergelijkingskaders, maar ook aan integrale cultuurpolitieke afweging. De betreffende andere ministeries zouden in ieder geval het in de Cultuurnota geformuleerde museumbeleid van het Rijk moeten betrekken bij de beoordeling van deze groep musea.

De Mondriaan Stichting is het door het Rijk ingestelde cultuurfonds dat bijzondere projecten voor beeldende kunst, vormgeving en musea ondersteunt en stimuleert. Jaarlijks besteedt de Mondriaan Stichting gemiddeld € 10 miljoen aan projecten van musea, op basis van een tiental regelingen. Het fonds functioneert als verdeelstation en als 'barometer' van de sector voor het overheidsbeleid. Over het algemeen waardeert het veld dit fonds positief. Een punt van aandacht is het sluiten van de beleidscyclus. Het is niet duidelijk hoe en waar de effectiviteit van de regelingen wordt gemeten en beoordeeld. Ook moet de terugkoppeling van de kennis, die de Mondriaan Stichting in het veld opdoet, naar departement en Raad worden verbeterd. De Raad is geen voorstander van een financiële ondergrens aan subsidieregelingen voor musea, zoals het fonds die voor een aantal regelingen hanteert. De praktische overwegingen die hieraan ten grondslag liggen, hebben tot gevolg dat instellingen voor de financiering van kleine projecten geen beroep meer kunnen doen op het fonds. Vooral voor kleine musea pakt dit nadelig uit.

Naast het Rijk subsidiëren ook provincies en gemeenten musea. Op basis van de nota *Museumbeleid* van het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (1985), die sterk inzette op decentralisatie en afschaffing van koppelsubsidies, hebben het Rijk en de lagere overheden de verantwoordelijkheden voor de musea zoveel mogelijk verdeeld.¹⁶ De huidige status quo weerspiegelt niet noodzakelijkerwijs het belang en publieksbereik van musea – nationaal, regionaal of lokaal – en staat daarom regelmatig ter discussie. Een heroverweging van bestuurlijke verantwoordelijkheden zal voor de betreffende musea in financieel opzicht waarschijnlijk weinig verschil uitmaken, maar is vanuit het oogpunt van transparantie en rechtvaardigheid wel gewenst.

Afgezien van Noord- en Zuid-Holland en Utrecht leveren de provinciale overheden een substantiële financiële bijdrage aan één tot drie musea in hun provincie. Daarnaast kennen ze een aantal bijzondere subsidiemogelijkheden voor musea en financieren ze - afgezien van Flevoland - een ondersteuningsorganisatie.¹⁷ Gemeenten houden verreweg de meeste musea in stand, als gemeentelijke dienst of gesubsidieerde instelling. Dat betreft niet de minste musea. Het Stedelijk Museum Amsterdam, Museum Boijmans van Beuningen en het Van Abbemuseum worden als gemeentelijke diensten volledig door de gemeente gefinancierd. Tenslotte is er nog een klein aantal volledig zelfstandige, met privaat geld gefinancierde musea. Deze musea danken hun bestaan aan een particuliere weldoener (bijvoorbeeld De Pont Stichting voor Hedendaagse Kunst en Museum Beelden aan Zee).

In vergelijking met de rijksgesubsidieerde musea zijn gemeentelijke musea over het algemeen beduidend minder zelfstandig. Om tot bloei te komen hebben musea echter inhoudelijke en financiële speelruimte nodig. Juridische verzelfstandiging kan een oplossing zijn, maar uiteindelijk gaat het om een heldere taakafbakening tussen museumdirectie en bestuur, of dat nu een overheid is of een stichtingsbestuur.¹⁸

2.3 Professionele organisatie en ondersteuning

De Nederlandse musea kennen een hoge mate van zelfregulering en weten zich omringd door een netwerk van professionele ondersteuning. Grofweg doen musea voor ondersteuning bij presentatie- en managementtaken een beroep op commerciële bedrijven

en voor ondersteuning bij collectie- en educatietaken op de hieronder beschreven gesubsidieerde instellingen.

De Nederlandse Museumvereniging (NMV) functioneert als brancheorganisatie. Alle grote en middelgrote Nederlandse musea zijn lid. Sinds het samengaan met de Stichting Museumjaarkaart behoren ook collectieve promotie en marketing tot het takenpakket. De NMV besteedt thans veel energie aan de ontwikkeling van nieuwe vormen van erfgoedbrede samenwerking.¹⁹ De rijksgesubsidieerde musea zijn lid van de NMV maar hebben daarnaast een eigen Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea (VRM). Deze behartigt de belangen die samenhangen met de subsidierelatie met de rijksoverheid en treedt op als werkgeversorganisatie.

Op provinciaal niveau worden musea ondersteund door het museumconsulentschap. In een toenemend aantal provincies is dit ondergebracht in een erfgoedhuis, waarin diverse erfgoedondersteunende instellingen samenwerken. De NMV en de Stichting Landelijk Contact van Museumconsulenten hebben in 1998 gezamenlijk de Stichting het Nederlands Museumregister opgericht, die zich ten doel stelt de kwaliteit van de musea te bewaken en te verbeteren. De basiseisen voor museumregistratie zetten enerzijds een rem op het voortdurend groeiende aantal musea en doen anderzijds de vele kleine musea beter functioneren als humuslaag voor erfgoedzorg en maatschappelijke binding.

NMV en de museumconsulenten werken ook nauw samen bij de ontwikkeling van het landelijke cursusaanbod voor museummedewerkers. Museumconsulenten verzorgen cursussen op basisniveau, de NMV de aansluitende cursussen op hoger niveau. Inhoud en afstemming van het cursusaanbod zijn de laatste jaren aanzienlijk verbeterd. De NMV werkt in samenwerking met Universiteit Nyenrode aan een programma voor 'Heritage Management Development', gericht op museummedewerkers die een leidinggevende positie ambiëren.

De beroepsopleiding voor museummedewerkers wordt verzorgd door de Reinwardt Academie, een hoger beroepsopleiding voor praktische museumwerk. De opleiding sluit volgens het veld de laatste jaren onvoldoende aan bij de vraag en ondervindt in toenemende mate concurrentie van universitaire opleidingen met op museumwerk gerichte specialisaties. De plannen om samen met andere opleidingsinstituten tot een erfgoedbreed curriculum te komen bevinden zich nog in een te pril stadium om ze te kunnen beoordelen.

Het Instituut Collectie Nederland is belast met de zorg voor beheer en behoud van roerend cultureel erfgoed. Het adviseert, doet conserveringsonderzoek, verzorgt opleidingen op het gebied van restauratie en conservering en beheert een grote kunstcollectie (rijksaankopen uit diverse periodes en gerecupereerde kunstwerken), waarvan de helft als bruikleen is ondergebracht bij Nederlandse musea en andere instellingen. De opleiding tot restaurator wordt door de musea hoog gewaardeerd. Bureau Erfgoed Actueel is het landelijk projectbureau voor erfgoed en educatie. Het coördineert en ondersteunt Cultuur en School-projecten, maar wordt volgens planning in 2004 opgeheven. Het in 1995 verzelfstandigde Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie is het kenniscentrum voor westerse beeldende en toegepaste kunst. De Vereniging Digitaal Erfgoed Nederland tenslotte adviseert musea op het gebied van gestandaardiseerde gegevensontsluiting, ondersteunt de opzet van ict-projecten en stimuleert daarbij de samenwerking van erfgoedinstellingen onderling en met het onderwijs.

Vanuit zijn generale verantwoordelijkheid voor het museumbestel ondersteunt het Ministerie van OCenW de NMV (scholing en deskundigheidsbevordering), het Rijksbureau

voor Kunsthistorische Documentatie en de Vereniging Digitaal Erfgoed Nederland. Het Instituut Collectie Nederland en Bureau Erfgoed Actueel maken deel uit van het departement. Zeker nu het veld van professionele ondersteuning steeds meer erfgoedbreed gaat samenwerken - een ontwikkeling waarvan de uitkomst nog ongewis is - moet het Rijk erop toezien dat het totale pakket van aangeboden diensten de vraag van musea voldoende blijft afdekken.

2.4 Publieksbereik

Na een gestage, soms spectaculaire groei tot begin jaren negentig heeft het aantal jaarlijkse museumbezoeken zich gestabiliseerd rond twintig miljoen. Het bestaat ruwweg voor tweederde uit betaalde bezoeken, voor een zesde uit gratis bezoeken en voor een zesde uit bezoeken met museumjaarkaart.²⁰ Kunstmusea zijn het meest populair; zij trekken bijna een derde van alle bezoeken maar maken slechts een achtste deel uit van het aanbod (zie bijlage 1). Juist in dat segment ook is de laatste jaren groei te bespeuren. Bij gelijkblijvende totalen betekent het dat de overige musea gestaag minder worden bezocht. Relatief concentreert het bezoek zich steeds meer op de Randstad, de grote steden en de grote musea. De 38 grootste musea trekken de helft van het totaal aantal bezoeken. De voormalige rijksmusea tellen gezamenlijk ruim 4,5 miljoen bezoeken per jaar.²¹

Van alle vormen van traditionele cultuur trekken musea de meeste bezoekers. Een derde van alle Nederlanders bezoekt jaarlijks een museum. Ondanks het feit dat mensen steeds minder vrije tijd buitenshuis doorbrengen heeft het museumbezoek niet aan populariteit ingeboet. Bezoekers besteden zelfs steeds meer tijd in musea. Het museumbezoek lijkt zich dus te consolideren.²²

Nederland vergrijst in hoog tempo. Op zichzelf lijkt dit in het voordeel van musea te zijn, aangezien ouderen de harde kern van de museumbezoekers vormen. Het aandeel van vijftigplussers in het museumbezoek is in de periode 1995-1999 zelfs aanzienlijk gestegen. Maar er is weinig aanwas vanuit de middenleeftijdscategorieën. Het is bepaald niet zeker dat musea, met hun in de laatste decennia vooral op jongeren gerichte vernieuwingen, in de toekomst adequaat zullen aansluiten bij de belevingswereld en fysieke werkelijkheid van deze groepen. Museumbezoek is waarschijnlijk meer generatiegebonden dan leeftijdgebonden.

Ondanks het feit dat steeds meer mensen een hoog opleidingsniveau en een hoog inkomensniveau hebben – vanouds kenmerkend voor deelnemers aan traditionele cultuur - groeit het aantal museumbezoekers niet. Het is niet meer vanzelfsprekend dat iemand met een hogere opleiding ook geïnteresseerd is in traditionele cultuur. Hoger opgeleiden en mensen met een hoog inkomen hebben net zo goed waardering voor populaire cultuur. Daar tegenover staat zelfs een lichte toename van het aantal lager opgeleiden dat een museum bezoekt.

De effecten van de recente beleidsinspanningen om meer jongeren en allochtonen te bereiken zijn door het SCP nog niet gemeten. Musea zelf geven aan dat het bezoek van schooljeugd in de laatste jaren wel degelijk is gestegen, en tekenen daarbij aan dat jongeren buiten schoolverband nauwelijks tot museumbezoek zijn te bewegen.²³ De inzet van de huidige Cultuurnota lijkt wat betreft het stimuleren van schoolbezoek geslaagd te zijn. Het door de overheid gewenste bereik van allochtonen blijft evenwel achter. Afgezien van de groei van het aantal allochtone kinderen dankzij het gestegen schoolbezoek is het effect van multiculturele inspanningen van musea nog marginaal te noemen.

Een bijzondere plaats in publieksbereik nemen de kleine musea in. Die hebben een lagere drempel dan grote musea; ze trekken relatief meer senioren, lager opgeleiden en mensen uit de directe omgeving.²⁴ De kennis van herkomst en samenstelling van het publiek is echter in de museumsector als geheel nog onvoldoende. Het is daarom verheugend dat het nieuwe, door de NMV geïnitieerde systeem voor professioneel continu publieksonderzoek - de Museummonitor - begin 2003 van start is gegaan (vooralsnog in 23 musea). De Raad verwacht dat de resultaten van het publieksonderzoek de deelnemende musea voldoende aanknopingspunten bieden voor een adequate en aantoonbare beleidsmatige vertaling.

Experimenten met gratis toegang leren dat er wel substantieel meer bezoekers komen, mits er voldoende aan marketing wordt gedaan, maar procentueel niet meer mensen uit lagere inkomensklassen. De toegangsprijs is voor deze groep dus niet de voornaamste belemmering voor museumbezoek. Ervaringen in het buitenland bevestigen dit beeld.²⁵ Invoering van gratis toegang voor alle rijksgesubsidieerde musea, zoals in het Verenigd Koninkrijk, is niet wenselijk. Het middel gratis toegang kan beter selectief worden ingezet, bijvoorbeeld door prioriteit te geven aan de schoolgaande jeugd, omdat daarmee wel een nieuw publiek wordt bereikt. Het vervoer naar het museum is daarbij een belangrijk punt van aandacht, want dat blijkt vaak een struikelblok te zijn voor het museumbezoek van schoolklassen.

Een nog nauwelijks onderzocht terrein is tenslotte het bereik dat musea hebben buiten hun fysieke muren. Dat betreft bijvoorbeeld ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie (internet en virtuele gemeenschappen), bewegingen van musea 'de wijken in' en het fysiek aanwezig zijn op andere museumlocaties. Deze ontwikkelingen zijn waarschijnlijk positief en potentieel van groot belang, maar nog moeilijk te beoordelen.

3. Thema's en trends

Van de vele maatschappelijke ontwikkelingen die van belang zijn voor de museumsector worden eerst vier algemene thema's benoemd en vervolgens vier specifieke trends. De algemene thema's zijn: maatschappelijke tweedeling, de multiculturele samenleving, de kennismaatschappij en de beleveniscultuur. De sectorspecifieke trends zijn: brancheoverschrijding en samenwerking, ondernemerschap, tentoonstellingskoorts en grootschalige nieuwbouw.

Maatschappelijke tweedeling

De erosie van traditionele, identiteitsvormende verbanden als natie, kerk en levensbeschouwelijke zuilen leidt tot verdergaande individualisering. Globalisering (het delen van een oppervlakkige, op consumptie gerichte eenheidscultuur) en ontideologisering (het verdampen van de grote politiek-culturele verklaringsmodellen van de wereld) versterken die trend.

Het gevolg is een groeiende maatschappelijke tweedeling: het vermogen om betekenis te geven aan traditionele cultuur, vanouds het domein van musea, behoort tot de competentie van steeds minder mensen. De oogst van vernieuwingen in het onderwijs, waarmee jongeren eerder mondigheid en vaardigheid dan kennis en besef van continuïteit wordt bijgebracht, verscherpt deze tweedeling. Dit is een ongewenste ontwikkeling, want een cultuur leeft van het 'gesprek met de vorigen': de overdracht van het sociale en culturele kapitaal van vorige generaties.²⁶

De multiculturele samenleving

In de maatschappelijke discussie over de multiculturele samenleving lijkt het accent te verschuiven van bewustwording van de culturele verscheidenheid van Nederland en de gelijkwaardigheid van de verschillende culturen naar assimilatie en inburgering in de traditionele Nederlandse, westerse cultuur. Voor musea is dit geen reden om de ingeslagen weg te verlaten. De culturele verscheidenheid van Nederland is een gegeven dat zowel in het collectie- en tentoonstellingsbeleid als in het publieksbereik tot uitdrukking moet komen. Het inventariseren en verzamelen van het cultureel erfgoed van minderheden is zowel door musea als door archieven pas recent actief ter hand genomen.

In de afgelopen jaren hebben musea wel geleerd dat het niet eenvoudig is om bevolkingsgroepen van niet-traditioneel Nederlandse culturele achtergrond te bereiken. Daarvoor zijn andere manieren van werken, andere netwerken en een langetermijnperspectief noodzakelijk. Museumbezoek veronderstelt vaak al een begin van inburgering, want de manier van omgaan met objecten en verhalen in musea behoort bij uitstek tot de westerse culturele en intellectuele traditie. Schoolbezoek en inburgeringscursus zijn dan ook de eerste en daarom zeer belangrijke manieren om die bevolkingsgroepen te bereiken, en juist dan kan het museum - in samenspel met andere actoren - een instrument zijn voor sociale cohesie en integratie.

De kennismaatschappij

De huidige kennismaatschappij kenmerkt zich door in beginsel onbeperkte toegang tot digitale informatie en virtuele werelden. Uiteindelijk zullen institutionele muren daardoor verdwijnen. Bij de kennismaatschappij hoort ook de notie 'een leven lang leren'. Daarin is de opeenvolging van de traditionele vaste levensstadia van het individu vervangen door een leven van permanente ontwikkeling, bijscholing en 'leren voor het plezier'. Musea, waar rond collecties complete schatkamers van kennis liggen, kunnen in die samenleving de rol van krachtcentrale spelen.

Informatie- en communicatietechnologie (ict) is in Nederlandse musea vooral ingeburgerd geraakt als middel voor collectiemanagement. Zij wordt ingezet ter ondersteuning van presentaties en de meeste grote en middelgrote musea beschikken inmiddels over een website. Maar de museumwereld ziet ict als een middel, niet als een doel, en denkt daarbij vooral vanuit het aanbod. Ict wordt nog te weinig gezien als instrument voor kennisdeling of als arena voor reflectie, creatie en gemeenschapsvorming.²⁷ Een uitzondering vormt Leiden, waar de gezamenlijke public relations en marketing van zes musea recent is uitgebreid met virtuele netwerken gericht op vraaggestuurde kennisinteractie met een groot publiek. Musea moeten oog krijgen voor het feit dat e-cultuur een nieuwe dimensie vormt, die grote gevolgen kan hebben voor het gebruik van musea. De Raad zal binnenkort een apart advies uitbrengen over e-cultuur.

Voor de aansluiting van musea bij de kennissamenleving is een 'digitaal deltaplan', gericht op het eenvoudig digitaliseren van zeer grote hoeveelheden collectie-informatie, niet effectief. Beter kunnen de recente aanbevelingen van het Telematica Instituut worden opgevolgd. Daarin staan centraal de samenhang in visie en beleid (collectief en per instelling) en de normering en standaardisering van technologie, gericht op duurzaamheid en hergebruik van gegevens en op betekenisgeving binnen een breed gedragen kennisinfrastructuur.²⁸

De beleveniscultuur

Op de vrijetijdsmarkt is het museum slechts één van de vele aanbieders en krijgt het te maken met sterk toenemende concurrentie. De consument vraagt om unieke, emotionele ervaringen die onderscheidend en memorabel zijn. Ook in het museum worden beleving en sfeer belangrijker. Bezoek aan winkel en restaurant vormen een vanzelfsprekend onderdeel van het museumbezoek: gastvrijheid behoort tegenwoordig tot het museale kernproduct.

Evenementen als museumnachten en het museumweekend trekken veel en nieuw publiek. In 2002 kwamen er 950.000 bezoekers op het museumweekend af. De helft daarvan komt alleen tijdens dit weekend in het museum. Experimenten met bonnen voor goedkoop of zelfs gratis herhaalbezoek leveren weinig respons op. De bezoekers komen, mede dankzij de aandacht in de media, voor het evenement en niet voor het museum. Evenementen zijn dus belangrijke publiekstrekkers, maar ze staan in het museumbeleid vaak op zichzelf.

In antwoord op de beleveniscultuur zijn musea geneigd meer vermaak te bieden en hun aanbod te verpakken in voorgekookte bijzondere belevenissen. In deze ontwikkeling schuilt het risico dat het bijzondere van musea, dat ligt in de combinatie van het authentieke object en het verhaal, wordt uitgehold. In de ervaring van de bezoeker komt de nadruk te liggen op de perceptie, de vluchtige waarneming, en niet op de inhoud. Maar zeker in een vrijwillige leeromgeving als het museum zijn 'lering en vermaak' niet gemakkelijk te scheiden. Een museumpresentatie moet sprankelend en inspirerend zijn om de aandacht van de bezoeker te vestigen op het verhaal dat het museum aan de hand van zijn collectie wil vertellen.

Brancheoverschrijding en samenwerking

Erfgoedbrede samenwerking biedt de meeste kans op vergroting van het publiekbereik, zo denken musea zelf, meer nog dan onderlinge samenwerking of samenwerking met andere vrijetijdsvoorzieningen en culturele instellingen.²⁹ Steeds vaker versmelten erfgoedbeherende instellingen dan ook tot 'regionale historische centra' of andere samenwerkingsverbanden van archieven, monumenten, archeologische diensten en/of musea. De inhoudelijke meerwaarde van deze culturele clustering laat zich nog moeilijk beoordelen. Een positief aspect is in ieder geval dat musea binnen deze verbanden voor andere instellingen de presentatiefunctie kunnen vervullen.³⁰

Het gevaar bestaat dat tot de erfgoedsector beperkte samenwerking de collectiegerichtheid van musea zal versterken; bij andere erfgoedbeherende instellingen ligt de nadruk immers vanouds ook op collectiebeheer. Gedacht vanuit de publieksfunctie is samenwerking met bibliotheken en sectoren als film, theater en letteren echter ook goed mogelijk. Maar met name samenwerking met andersoortige instellingen die tot dezelfde kennisdiscipline behoren kan, ook in het licht van de kennismaatschappij, vruchtbare resultaten opleveren. Een goed voorbeeld is Naturalis, dat voor diverse organisaties voor natuurstudie en natuurbescherming een nieuwe functie als 'etalage' vervult. Ook voor technische- en transportmusea liggen er vele mogelijkheden tot samenwerking met de eigen achterban, waarbij musea zich als 'etalage' kunnen profileren.

De groeiende inhoudelijke samenwerking van musea onderling mag hier niet onvermeld blijven. De grote volkenkundige musea voeren een gemeenschappelijk aankoopbeleid en hanteren dezelfde basisbeschrijving van de collecties. Universiteitsmusea en maritieme musea werken op vergelijkbare wijze samen. Recent startte een aantal grote rijksgesubsidieerde cultuurhistorische musea met het afstemmen van collectiebeleid en aandachtsgebieden op het terrein van Nederlandse geschiedenis,

geheel in lijn met het advies van de Raad. Een nationaal, virtueel museum voor geschiedenis lijkt daarmee binnen handbereik te komen.³¹ De Raad juicht deze vormen van ontkokering toe, blijft kritisch, maar heeft oog voor de waarde van het experiment.

Musea profileren zich ook steeds vaker als samenhangende fysieke eenheden, zoals het Museumplein in Amsterdam, het Museumpark in Rotterdam en het Museumkwartier in Utrecht. De beleidsmatige samenhang daarbinnen is evenwel niet altijd duidelijk. Meer dan gezamenlijke public relations en marketing lijkt het in de praktijk niet te zijn. Dergelijke gremia onttrekken zich bovendien aan centrale beleidsmatige beoordeling, omdat ze te maken hebben met verschillende overheden.

Ondernemerschap

De politieke druk op musea om zich op te stellen als cultureel ondernemer heeft tot opvallende reacties geleid. Een aantal grote en op kunst geconcentreerde musea is partnerschappen met bedrijven en (verenigingen van) particulieren aangegaan. Het Groninger Museum bijvoorbeeld heeft zijn positieve effect op de economie van de stad weten om te zetten in een fonds waaraan zowel de lagere overheden als het plaatselijke bedrijfsleven bijdragen en waaruit tweejaarlijks een grote tentoonstelling kan worden bekostigd. De eventuele opbrengst vloeit terug naar het fonds.

Een dergelijk samenwerkingsmodel is echter maar voor weinig musea weggelegd. Nederlandse weldoeners zijn vooral geïnteresseerd in musea met een prestige waaraan ze zich kunnen spiegelen en worden minder vaak gemotiveerd door de wil iets te doen voor hun lokale gemeenschap. In die zin verschilt de praktijk hier dus aanzienlijk van de Amerikaanse *culture of giving*.³²

Musea kunnen pas echt ondernemen als zij juridisch zelfstandig zijn en beschikken over voldoende eigen vermogen - wat vrijwel nooit het geval is - of over zekerheidstellingen om risicodragende leningen aan te kunnen gaan. Instellingen die de publieke opdracht hebben om het cultureel erfgoed te bewaren kunnen de collectie daartoe niet gebruiken, nog los van de vraag of ze deze zelf in eigendom hebben. Initiatieven als de Participatiemaatschappij voor Kunst en Cultuur lijken vooralsnog weinig effectief te zijn, terwijl een stimulerings- of garantiefonds voor museale producties ontbreekt. Een dergelijk fonds, bij voorkeur ondergebracht bij de Mondriaan Stichting, zou een belangrijke rol kunnen spelen voor innovatieve, marktgerichte musea die - naar aard en schaal van het museum gemeten - risicovolle, kwalitatief goede tentoonstellingen organiseren. Bovendien zou de bestaande indemniteitsregeling voor museale bruiklenen naar Angelsaksisch voorbeeld moeten worden verruimd en verbeterd. Tentoonstellingen met dure bruiklenen dreigen voor Nederlandse musea onbetaalbaar te worden vanwege de hoge verzekeringskosten.

De meest relevante voorwaarden voor succesvol ondernemerschap liggen evenwel in de mogelijkheden voor effectieve planning en control en in de competentie en de kwaliteit van de verantwoordelijke personen. Soms lijkt niet geld het probleem te zijn, maar schaarste aan overtuigende visies en goede ideeën.³³

Tentoonstellingskoorts, met nadruk op kunst

Met het hoge aantal van 2.500 tentoonstellingen per jaar onderscheidt de Nederlandse museumsector zich zowel absoluut als relatief – afgezet tegen het totaal aantal musea - van de omringende Europese landen.³⁴ Veel musea zetten steeds krachtiger in op hun

tentoonstellingsprogrammering en genereren soms tot wel veertig manifestaties per jaar. De belangrijkste reden daarvoor is dat het 'zappende' publiek voortdurend tot museumbezoek moet worden gemotiveerd. De meeste aandacht bij deze intensieve museale programmeringen gaat uit naar personen of onderwerpen uit de moderne en hedendaagse kunst. Een museum dat er enigszins toe doet laat vooral het hedendaagse zien, zo denken overheid, publiek en veel musea zelf.

Deze trend is zo sterk dat kunst in de publieke en politieke perceptie maatgevend is geworden voor het fenomeen museum. Musea met een 'gemengde' collectie laten in toenemende mate hun archeologische, historische en kunstnijverheidscollecties onzichtbaar worden. Ook gaan de inspanningen die nodig zijn om de hoge frequentie van tentoonstellingen vol te houden vaak ten koste van taken op het gebied van behoud en beheer van collecties. Het verschil tussen kunsthallen (die zelf geen collecties beheren) en musea lijkt dan aan betekenis in te boeten, evenals de onderliggende kennisfuncties waaraan musea hun autoriteit en bijzondere positie ontleen.

Grootschalige nieuwbouw

In het afgelopen decennium zijn veel musea bouwkundig grondig vernieuwd, voor vele honderden miljoenen euro's. Voor de rijksmusea is dat ten dele op te vatten als een bruidsschat die door het Rijk bij de verzelfstandiging werd meegegeven, voor andere musea betreft het autonome ontwikkelingen, die zeker ook te maken hebben met de status en economische gevolgen van museale nieuwbouw in de openbare ruimte.

Het gevolg van deze grootschalige investeringen in nieuwbouw is een markant toegenomen ambitieniveau in termen van publieksbereik. Van een vernieuwd museum wordt verwacht dat het beduidend meer bezoekers zal trekken, ook al om de investeringskosten, waarvan de dekking gedeeltelijk in exploitatieramingen wordt voorzien, terug te verdienen. Voor de overheden die als bouwheren optreden zijn eenmalige kosten niet het grootste probleem; een structureel, substantieel verhoogd exploitatiebudget is dat echter wel. In een stagnerende markt worden musea zo gedwongen elkaar feller te beconcurreren.

4. Visie

4.1 De maatschappelijke functie van musea

Het traditionele museum heeft zich in de negentiende eeuw van *Kunst- und Wunderkammer* ontwikkeld tot een belangrijk wapen in het beschavingsoffensief van de Verlichting. In het museum werd de in het licht van de rede ontdekte ordening in natuur, kunst en cultuur voor de massa's aanschouwelijk gemaakt. Door blootstelling aan het schone en het ware werd het volk verheven. Midden twintigste eeuw begonnen de verlichtingsidealen echter te eroderen en langzamerhand verloor het museum zijn brede maatschappelijke draagvlak. Dit resulteerde in de karikaturale maar diep gevoelde typering van musea als *nec plus ultra* van stoffigheid en saaiheid. De museale bedrijfscultuur, traditioneel gericht op intrinsieke waarden van kunst en cultuur, bleek slecht opgewassen tegen een sterk veranderende samenleving.

Die langjarige trend werd gedeeltelijk tot staan gebracht in de jaren zeventig en tachtig, met een hernieuwde aandacht voor educatie, ditmaal gericht op het veroveren van een plaats in het formele onderwijs. Een sterk politiek gemotiveerde aandacht voor spreiding, in zowel ruimtelijke als sociale zin, karakteriseerde het toenmalige museumbeleid. Ook de latere verzakelijking, voor de rijksmusea gemarkeerd door de verzelfstandiging van de overheid, moest de trend keren. Musea moesten als culturele ondernemers een nieuwe rol in de maatschappij vinden.

Verreweg de belangrijkste uitdaging voor musea is gelegen in het bestendigen en permanent vernieuwen van de banden met de samenleving. De huidige samenleving

kenmerkt zich door het fragmentarische, het gebrek aan samenhang en betekenisgevende autoriteit. Musea hebben de taak daarin als baken op te treden. Ze kunnen vanuit historisch en plaatselijk perspectief de continuïteit en samenhang van een samenleving verhelderen. Voor het individu dragen ze bij aan de vorming van culturele identiteit.

Culturele identiteit is het resultaat van historische en maatschappelijke processen én van bewuste keuzes. Musea functioneren daarbij als intermediair: ze laten zien hoe culturele identiteit op verschillende wijze vorm kan krijgen en laten beschouwers de ruimte om verschillende betekenissen toe te kennen aan wat zij waarnemen. Daarbij is het museum zelf ook cultuurproducent: het genereert met impliciete en expliciete keuzes hoe dan ook nieuwe samenhangen en betekenissen, door de wijze waarop het objecten en informatie presenteert.

Het is van essentieel belang dat musea zich bewust zijn van deze keuzes, zich realiseren wat de achterliggende waardensystemen zijn en daarop een eigen visie ontwikkelen. Musea zijn containers van tijdsbeelden. Ze duiden objecten uit heden en verleden en horen dat op steeds wisselende wijze te doen, in een voortdurende dialoog met de samenleving. Alleen vanuit deze open, dynamische grondhouding kunnen zij voldoen aan de maatschappelijke behoefte aan betekenisgeving en is hun bestaansrecht gelegitimeerd.³⁵

De bonte verscheidenheid van musea vindt eenheid wanneer ze worden gezien als instrument voor iets anders: maatschappelijke interactie. Dan kunnen ze langs twee assen of dimensies worden ingedeeld. De eerste as is een intermenselijke en loopt van de pool 'het gesprek met de vorigen' (historische en cultuurhistorische musea) tot de pool het 'gesprek met de anderen' (volkenkundige musea). Haaks daarop staat de as die de wereld betreft, en die loopt van de pool 'verbazing over de wereld' (natuurhistorische musea) tot 'ontdekking van de fysieke werkelijkheid' (wetenschapsmusea). Tussen de vier polen zijn diverse schakeringen mogelijk. Op het kruispunt van de assen staan bijvoorbeeld kunstmusea, aangezien die zowel de wereld als de mens becommentariëren en duiden. Hedendaagse musea zijn daarmee een instrument dat nog hecht verankerd is in de traditie van Renaissance en Verlichting.

4.2 Zijn musea er voor iedereen?

De focus op maatschappelijke verankering impliceert niet dat elk museum er voor iedereen zou moeten zijn. De collecties, gebouwen en het hele museumbedrijf worden weliswaar grotendeels uit publieke middelen gefinancierd, maar het is evident dat niet iedereen beschikt over de benodigde culturele competentie. De meest voor de hand liggende oplossing voor dit probleem is simplificatie en eenzijdige gerichtheid op tentoonstellingen en evenementen aan de aanbodskant, en speciale gerichtheid op onderwijs en achterstandsgroepen aan de vraagkant.

Voor het museumbezoek van de toekomst is het van groot belang dat mensen op jonge leeftijd kennismaken met musea. Bevolkingsgroepen van niet-traditioneel Nederlandse culturele achtergrond en lager opgeleiden worden bij uitstek via het onderwijs bereikt. Maar eenzijdige vraaggerichtheid heeft niet voor alle musea het gewenste effect en het rendement van grote investeringen daarin is soms dus gering. Daarbij dreigt ook nog eens het gevaar dat musea hun traditionele, bestaande publiek van zich vervreemden.

De ongekwalificeerde gerichtheid op een groot en breed publiek kan derhalve nooit door elk museum afzonderlijk worden waargemaakt, alle ambitieuze missies en strategische beleidsvoornemens ten spijt. Musea hebben naast hun extern inspirerende taak op korte termijn ook een interne bewaarfunctie op lange termijn en die lijkt niet zelden

in het gedrang te komen. De algemene opgave om de eigen maatschappelijke verankering te versterken, zullen musea elk op hun eigen wijze moeten invullen.

Musea als collectief moeten streven naar een zo groot en breed mogelijk publiek en dus verschillende doelgroepen bedienen. *Individuele musea* behoren daaraan naar vermogen bij te dragen. Een beduidend scherpere profilering, samenwerking in plaats van concurrentie, nuancering van cultureel ondernemerschap en een bestuurlijk arrangement dat daartoe aanzet, zijn de noodzakelijke voorwaarden.

4.3 Profilering van musea

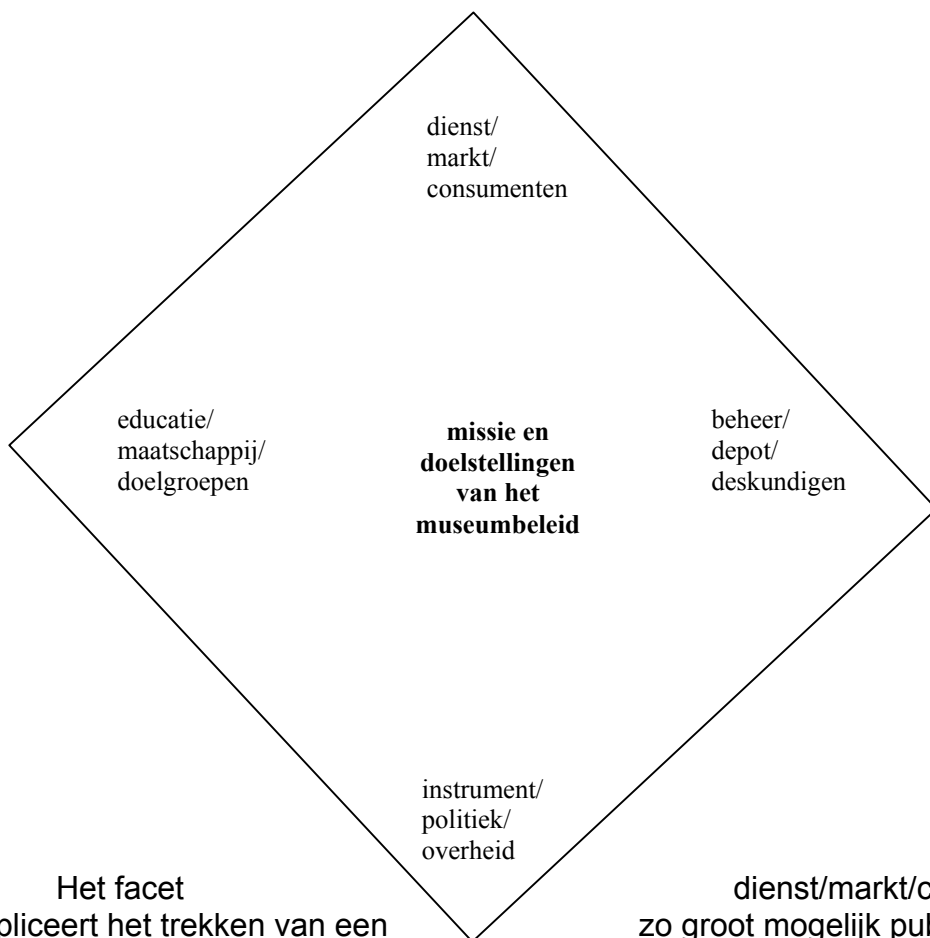
De gesignaleerde trends in de museumsector duiden op bewuste én noodgedwongen sterk toenemende publieksgerichtheid van individuele musea. Daarmee wordt de onderlinge concurrentie feller en bestaat het gevaar dat musea meer op elkaar gaan lijken in hun pogingen bezoekers te trekken. Enerzijds moeten musea er gezamenlijk naar streven het potentiële publiek te vergroten, anderzijds moeten zij zich bewust zijn van de positie die ze innemen in de Nederlandse museumsector en hun eigen profiel aanscherpen. Het gaat hier niet om profilering in termen van public relations en marketing – dat is profilering op korte termijn waarbij het imago van het museum centraal staat – maar om differentiatie in missie en doelstellingen.

De profilering van musea moet gebaseerd zijn op een eigen visie en identiteit. Daarbij zijn collectie, locatie en museumtype het uitgangspunt.³⁶ Maar al te vaak verwoorden musea hun missie als een variant van de ICOM-definitie. Grofweg voeren musea dan ook allemaal dezelfde taken uit. Maar waar het hier om gaat is specificatie van die taken, om duidelijke keuzes die worden vastgelegd in de missie en doelstellingen. Wat wil het museum vertellen? Is het museum daartoe een geschikt instrument? Welke activiteiten ontplooit het voor welke doelgroepen en hoe worden die gefinancierd? Welke samenwerkingsverbanden moet het aangaan?

Voor elk museum vormen de collectie en de kennis die het daarover heeft de wortel van de organisatie. Aan de hand daarvan vertelt het museum verhalen en geeft het betekenissen. De collectie en de verhalen vormen vervolgens ook de leidraad voor het aanschaffen, afstoten en onderhouden van objecten. Vanuit de gedachte van de 'presentatie Collectie Nederland' kunnen gelijksoortige musea een optimale presentatie van hun gezamenlijke verhaal realiseren, door middel van uitwisseling van collecties en afstemming van collectiebeleid, onderzoek en programmering, en met gebruikmaking van moderne, gestandaardiseerde ict.³⁷ Kleinere cultuurhistorische musea kunnen daarbij in eerste instantie denken aan regionale samenwerking.

De collectie vormt de basis van het museum, maar heeft op zichzelf onvoldoende onderscheidend vermogen om missie en doelstellingen afdoende te kunnen definiëren. Profilering op basis van product, arena en belangrijkste afnemers zou een aanvullend perspectief kunnen bieden. Het onderstaand model geeft bij wijze van voorbeeld vier mogelijke combinaties daarvan weer. Ze verwijzen niet naar reële museumtypen, maar schetsen verschillende facetten van het museumbeleid.³⁸ Geen enkel museum zal zich kunnen beperken tot een enkel facet, wel zou elk museum een overtuigend en praktisch evenwicht moeten bepalen.

Model voor profilering van musea op basis van product, arena en belangrijkste afnemers



Het facet dienst/markt/consumenten
impliceert het trekken van een zo groot mogelijk publiek met een sterk vraaggestuurd aanbod. Hier gaat het bijvoorbeeld om grote tijdelijke tentoonstellingen, ondersteund door een intensieve reclamecampagne. Het facet educatie/maatschappij/doelgroepen legt de nadruk op maatschappijgerichtheid. Daarbij hoort aandacht voor educatie, voor cultuuroverdracht en voor zelfontplooiing van een publiek dat vaak niet uit zichzelf een museum zou bezoeken. Het verhaal is hier van essentieel belang en de educatieve dienst heeft een dominante taak bij de presentatie. In het facet beheer/depot/deskundigen voeren conservatoren de boventoon. Er is wel een verhaal, maar dat zal in het algemeen slechts begrijpelijk zijn voor een select, deskundig publiek. Het facet instrument/politiek/overheid tenslotte geldt het spelen in de politieke arena en het volgen van de bestuurlijke agenda's, als instrument van de overheid voor het behalen van politiek-maatschappelijke doelen.

De maatschappelijke relevantie van musea kan liggen in alle facetten van het geschetste profileringsmodel. Het succes van een museum kan dus niet alleen worden afgelezen aan zijn bezoekersaantallen of het aantal tentoonstellingen. Voor de rijks gesubsidieerde musea kan nadere profilering de onderlinge vergelijkbaarheid voor de overheid vergroten en daarmee de transparantie en rechtvaardigheid van subsidietoekenning.³⁹

4.4 Conclusie

Voor het algemene museumbeleid is het allereerst van belang dat de rijksoverheid het museumbezoek van schooljeugd stimuleert en faciliteert. Niet alleen om mensen op jonge leeftijd kennis te laten maken met traditionele cultuur, maar ook omdat bevolkingsgroepen van niet-traditioneel Nederlandse culturele achtergrond en lager opgeleiden bij uitstek via het onderwijs worden bereikt. Verder moet het Rijk vanuit zijn bestelverantwoordelijkheid

oog hebben voor de vele kleine musea met gemengde, cultuurhistorische collecties. Dankzij hun sleutelfunctie voor het verankeren van individuen in tijd en plaats en hun relatief grote en brede publieksbereik fungeren ze als humuslaag voor de groei en bloei van de museumsector. Met generieke instrumenten kunnen kleine musea preferentieel worden ondersteund.

Wat betreft het bijzondere, instellingsgerichte museumbeleid zal de Raad voor Cultuur in zijn adviesfunctie kijken naar het functioneren van musea in de huidige maatschappij, in de context van duurzaam collectiebeheer. Hoe beter musea erin slagen maatschappelijk relevante betekenissen te hechten aan kunst en cultureel erfgoed, des te beter functioneren zij als intermediairs en als cultuurproducenten. De bestaande criteria uit de nota *Museumbeleid* kunnen daarbij onverkort van kracht blijven: nationale reikwijdte, hoge kwaliteit en representativiteit van de collectie en hoge kwaliteit van uitvoering van de museumtaken.

Musea moeten duidelijke keuzes maken in wat ze doen en voor wie ze het doen, om zich van elkaar te onderscheiden en hun eigen identiteit te versterken. Het is van groot belang dat de museumsector samenhang creëert en vertoont. Door afstemming van collectiebeleid en programmering kunnen musea gezamenlijk komen tot een rijk geschakeerde, maar evenwichtige presentatie van de Collectie Nederland. Musea profileren zich niet alleen met hun collectie, maar ook met de aard van hun 'producten' en de keuze van hun belangrijkste 'afnemers'. Waar musea hun missie en doelstellingen duidelijk verwoorden en zich daarmee op een heldere wijze hebben geprofileerd, past een overheid op afstand die accepteert dat slechts een deel van de musea kan worden ingezet voor politiek-maatschappelijke doelen, en die daar extra financiële middelen tegenover stelt.

Bijlage 1:

Aantal musea en aantal bezoeken per soort museum (CBS 1999)

	musea	%		bezoeken	%
geschiedenis	451	50		5.907.000	29
bedrijf en techniek		255	28	4.528.000	22
beeldende kunst	109	12		6.051.000	29
natuurlijke historie		59	7	2.435.000	12
volkenkunde	18	2		419.000	2
gemengd		10	1	1.338.000	6
	902	100		20.678.000	100

Bijlage 2:

Rijksgesubsidieerde musea in Cultuurnota 2001-2004 (totaal 41)

Het Rijksmuseum (a)
 Van Gogh Museum (incl. Museum Mesdag) (a)
 Museum Boerhaave (a)
 Rijksmuseum van Oudheden (a)
 Rijksmuseum Twenthe (a)
 Nederlands Scheepvaartmuseum (a)
 Paleis Het Loo Nationaal Museum (a)
 Museum van het boek Meermanno-Westreenianum (a)
 Koninklijk Kabinet van Schilderijen Mauritshuis (a)
 Museum Catharijneconvent (a)
 Rijksmuseum voor Volkenkunde (a)
 Rijksmuseum Het Koninklijk Penningkabinet (a)
 Nationaal Natuurhistorisch Museum Naturalis (a)
 Kröller-Müller Museum (a)
 Rijksmuseum het Zuiderzeemuseum (a)
 Nederlands Openluchtmuseum (a)
 Rijksmuseum Muiderslot (b)
 Museum Slot Loevestein (b)
 Museum de Gevangenpoort (b)
 Kastelenstichting Holland en Zeeland (b)
 Afrika Museum
 Teylers Museum
 Joods Historisch Museum
 Museum het Princessehof
 Hollandsche Schouwburg
 Nationale Stichting De Nieuwe Kerk
 Nationaal Rijtuigmuseum
 Frysk Letterkundich Museum en Dokumintaasjesintrum
 Nederlands Letterkundig Museum en Documentatiecentrum
 Multatuli Museum
 Theater Instituut Nederland
 Volksbuurtmuseum
 Nederlands Filmmuseum
 Nederlands fotomuseum
 Nederlands Architectuurinstituut
 Bijbels Openluchtmuseum (c)
 KIT Kindermuseum (c)
 Museum het Rembrandthuis (c)
 Bijbels Museum (c)
 Wereldmuseum (c)
 De Beyerd, museum voor grafische vormgeving (c)

(a) voormalig rijksmuseum

(b) voormalige Rijksdienst Kastelenbeheer

(c) uitsluitend projectsubsidie, op basis van het Actieplan Cultuurbereik

-
- 1 De ICOM-definitie dateert uit 1974 en luidt: 'Een museum is een permanente instelling ten dienste van de gemeenschap en haar ontwikkeling, toegankelijk voor het publiek, niet gericht op het maken van winst, die de materiële getuigenissen van de mens en zijn omgeving verwerft, behoudt, wetenschappelijk onderzoekt, presenteert en hierover informeert voor doeleinden van studie, educatie en genoegen'. De Gedragslijn voor museale beroepsethiek (NMV/ICOM, Amsterdam, 1991, tweede gewijzigde druk 1999) en het museumregister geven hieraan een normatieve invulling. Overigens staat de internationale museumdefinitie ter discussie; zo heeft de Britse museumwereld recent een nieuwe definitie opgesteld. Deze wordt onderschreven door de (Nederlandse) Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea en luidt als volgt: 'A museum is part of society's collective memory. A museum acquires, documents, preserves and communicates objects and other evidence of human culture en environment. It develops and promotes knowledge and offers experiences appealing to all our senses. It is open to the public and contributes to the development of society. The purpose of the museum is knowledge for the citizens'
 - 2 De Mondriaan Stichting constateert een toenemende behoefte bij musea aan financiële ondersteuning voor het behoud van collecties, terwijl de ondersteuningsmogelijkheden vanuit het Rijk nog maar beperkt zijn. De Inspectie Cultuurbezit, belast met het toezicht op het beheer van de rijkscollectie, rapporteert dat er geen grote categorische achterstanden meer bestaan, vergelijkbaar met de universitaire collecties die momenteel bij wijze van appendix van het Deltaplan worden geconserveerd. Daarmee is echter nadrukkelijk niet gezegd dat de conserveringstoestand van de rijkscollecties in alle musea op orde is.
 - 3 ICT gebruik in musea, een internationale vergelijking 2002, Almere, PwC Consulting / IBM Business Consulting Services b.v., 2003 (in opdracht van het Ministerie van OCenW en het Ministerie van Economische zaken)
 - 4 De afkalving van het wetenschappelijk onderzoek in musea blijkt uit het onderzoek van Twynstra Gudde voor de Raad voor Cultuur (Hét museum bestaat niet) en de volggesprekken die de Raad voerde met rijksgesubsidieerde musea. In het advies Cultureel erfgoed en wetenschapsbeoefening (Den Haag, 1999) pleitten de Raad voor Cultuur en de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid gezamenlijk reeds voor meer aandacht voor wetenschappelijk onderzoek in erfgoedinstellingen en een betere, structurele samenwerking met universiteiten. Van de bestaande regeling van de Mondriaan Stichting voor kunsthistorisch onderzoek hebben in de periode 1999 - 2001 slechts tien musea gebruik gemaakt.
 - 5 Leidraad voor het afstoten van museale objecten, Amsterdam, NMV, 2000
 - 6 Criminaliteit en preventie in Nederlandse musea, Hilversum, Intomart, 2000 (in opdracht van het Ministerie van OCenW) en de daarop gebaseerde aanbevelingen van de begeleidingscommissie onder voorzitterschap van mr. H. Bongers aan de staatssecretaris. De Inspectie Cultuurbezit rapporteert bovendien dat de calamiteitenplannen van een aantal grote musea ver onder de maat zijn.
 - 7 John H. Falk, Lynn D. Dierking, Learning from museum, visitor experiences and the making of meaning, Altamira Press, 2000
 - 8 OCenW in kerncijfers 2003 (schema p. 12 geeft het juiste bedrag), Zoetermeer, Ministerie van OCenW, 2002. Dit bedrag mag niet gerelateerd worden aan de totale collectieve uitgaven uit 1999 omdat de berekeningswijze van het ministerie sindsdien is gewijzigd. Destijds bedroegen de rijksuitgaven aan musea iets minder dan de helft van het totaal.
 - 9 Cultuurnota 2001-2004, Cultuur als confrontatie, Ministerie van OCenW, Sdu, Den Haag, 2000 (en aanvullende financiële gegevens, mei 2002). Het verschil tussen het door het ministerie genoemde totaalbedrag en het bedrag dat verdeeld wordt middels de Cultuurnota ligt waarschijnlijk in huisvestingslasten, nieuwbouwkosten en de kosten van museumondersteunende rijksinstellingen.
 - 10 Binnen de Raad voor Cultuur worden de meeste musea primair beoordeeld door de commissie Musea. In het advies voor de Cultuurnota 2001-2004 kregen 32 musea en drie ondersteunende instellingen van deze commissie een positief advies. Van de schaarste ende overvloed, advies Cultuurnota 2001/2004, deel 13 Musea en deel 17/3 Aanvullend advies, Den Haag, Raad voor Cultuur, 2000. Negen rijksgesubsidieerde musea en instellingen met een museale functie worden binnen de Raad voor Cultuur primair beoordeeld door de commissie die inhoudelijk verantwoordelijk is voor de betreffende discipline. Het betreft het Nederlands

Filmmuseum, het Theater Instituut Nederland, het Nederlands Architectuurinstituut, de Beyerd museum voor grafische vormgeving, het Nederlands fotomuseum, het Nederlands Letterkundig Museum en Documentatiecentrum, het Multatuli Museum, het Frysk Letterkundich Museum en Dokumintaasjesintrum en het Volksbuurtmuseum (theater).

- 11 In 2002 heeft PricewaterhouseCoopers in opdracht van het ministerie een nieuwe bekostigingswijze ontwikkeld, waarin de financiering wordt opgesplitst in drie delen. De basis vormt de zogenaamde Bekostiging Instandhouding Rijkscollectie (BIR). Daarop ligt een 'lumpsum' exploitatiebekostiging van de vaste museumtaken. Het derde deel bestaat uit een prestatieafhankelijk bedrag voor een nader overeen te komen mix van te bereiken resultaten, dat vierjaarlijks wordt vastgesteld in de Cultuurnota. Voorwaarde voor invoering van deze bekostigingssystematiek is een gelijkwaardige uitgangspositie om de bij de verzelfstandiging historisch gefixeerde situatie waar nodig te corrigeren. De nieuwe bekostigingswijze is in het voorjaar van 2003 voor advies aan de Raad voorgelegd en valt daarom buiten deze sectoranalyse.
- 12 Museumbeleid, Den Haag, Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, 1985. Geheel voor rekening van het departement bleven of kwamen musea:
waarvan het verzamelterrein een inhoudelijk gebied of thema van nationale reikwijdte bestrijkt; en
waarvan de collectie een hoge kwaliteit bezit, voor het betreffende terrein representatief is en zich geografisch niet beperkt tot één stad, regio of gebied in Nederland; en
waarvan de taken verzamelen, registreren, conserveren, restaureren, documenteren, presenteren en informeren op nationaal niveau worden uitgeoefend.
- 13 Carla van Deijk-Hofmeester, Willem-Jan Raijmakers, De provincies cultuurbeleid versterkt, winst van en voor integraal beleid, Den Haag, Interprovinciaal Overleg, 1999
- 14 A. Sens (eindred.), Cultural governance, kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector - een pleidooi voor zelfregulering, Amsterdam, Commissie Cultural Governance, 2000. De NMV pleit overigens wel voor juridische verzelfstandiging van alle musea, in het pamflet Alle musea zelfstandig, Amsterdam, Nederlandse Museumvereniging, 2002
- 15 De 'erfgoedkoepels' werken nauw samen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie, cultuurtoerisme, interculturele programma's en erfgoededucatie. Elke koepel neemt een van de aandachtsgebieden voor zijn rekening; de NMV bouwt het project interculturele programma's erfgoedbreed uit. Als koepels voor archeologie, monumentenzorg en archieven functioneren achtereenvolgens de Stichting Nederlandse Archeologie (SNA), het Nationaal Contact Monumenten (NCM) en de Vereniging voor de Documentaire Informatievoorziening en het Archiefwezen (DIVA). Ook de Vereniging Digitaal Erfgoed Nederland (DEN), die zorg draagt voor digitale standaardisering, is bij dit overleg betrokken.
- 16 Deze cijfers dateren uit 1999 (CBS). De cijfers van de Stichting Museumjaarkaart laten zien dat het museumbezoek in de aangesloten musea ook in de jaren daarna, van 1999 tot medio 2002, gelijk blijft (MuseumBezoek.Nu, 1999 - 2001 en MuseumBezoek.Nu, eerste half jaar 2002). In deze periode nam het gebruik van de reguliere Museumjaarkaart overigens licht af. Sommige musea rapporteren een daling van het bezoekersaantal sinds de omzetting van de museumjaarkaart bij NS-kaarten en Rabo-passen naar een kortingskaart in 2001, maar deze daling wordt niet weerspiegeld in het totaal aantal bezoeken. Overigens verdwijnen de kortingskaarten na afloop van de huidige contractperiode geheel.
- 17 OCenW in kerncijfers 2003, Zoetermeer, Ministerie van OCenW, 2002.
- 18 Koen Breedveld en Andries van den Broek (red.), Trends in de Tijd, een schets van recente ontwikkelingen in tijdsbesteding en tijdsordering, Den Haag, SCP, 2001, en Sociaal en Cultureel Rapport 2002, Den Haag, SCP, 2002. Het SCP schetst voor de lange termijn drie toekomstscenario's voor traditionele cultuur. Centraal in elk scenario staat de spanning tussen de competentie om van cultuur te genieten en de competitie om de beschikbare vrije tijd. Het 'marginaliseringscenario' voorziet een proces van media-inflatie, waardoor cultuur gaandeweg uit het gezichtsveld en de belevingswereld van het brede publiek verdwijnt. In het 'consolideringscenario' weet de culturele sector adequaat op de omnivore smaakvoorkeuren van het publiek in te spelen en zo een plaats te behouden in het totale aanbod. Het 'herwaarderingscenario' behelst een verzadiging van de vrijetijdsindustrie en een daaruit voortvloeiende herontdekking van cultuur. Andries van den Broek en Jos de Haan, Cultuur tussen competentie en competitie: contouren van het cultuurbereik in 2030, Amsterdam/Den Haag, Boekmanstudies/SCP, 2000.

-
- 19 Opgetekend in monitorgesprekken die in 2002 namens de Raad zijn gevoerd met een deel van de rijksgesubsidieerde musea.
 - 20 Letty Ranshuysen, Het publiek van kleine musea, Amsterdam, NMV, 2001
 - 21 R. Goudriaan, I. Been en C.M. Visscher, Musea en plein publique, vormgeving en effecten van gratis toegang, Den Haag, APE bv, 2002 (in opdracht van het Ministerie van OCenW)
 - 22 Paul Scheffer, 'Het gesprek met de vorigen' in: Boulevard van het actuele verleden, een initiatief tot verbinding van heden en verleden, Den Haag, Koninklijke Bibliotheek, 2002
 - 23 ICT gebruik in musea, een internationale vergelijking 2002, Almere, PwC Consulting / IBM Business Consulting Services b.v., 2003 (in opdracht van het Ministerie van OCenW en het Ministerie van Economische zaken)
 - 24 Daan Velthausz, Eelco Bruinsma (red.), Inventarisatie infrastructuur digitaal erfgoed, een onderzoek naar visies, belemmeringen en oplossingen, Telematica Instituut, 2002 (in opdracht van het Ministerie van OCenW)
 - 25 Anita van Mil, Tussen nijlpaard en chimpansee, de toekomst van de Nederlandse musea, Amsterdam, NMV, 2002
 - 26 Eerder sprak de Raad zich uit tegen een te grote nadruk op publieksactiviteiten bij het Nationaal Archief voor zover die ten koste gaan van de wettelijke kerntaak (Advies Nationaal Archief, Den Haag, Raad voor Cultuur, 2002). Aan de toenemende erfgoedbrede samenwerking ligt ook ten grondslag de wens van andere erfgoedinstellingen - die vanouds sterk gericht zijn op de collectie - om meer publieksactiviteiten te ontplooiën.
 - 27 Advies presentatie van Nederlandse geschiedenis in musea, Den Haag, Raad voor Cultuur, 2002
 - 28 Philip C.H. Tijmsma, Musea en geld, een bestuurskundig onderzoek naar de toepassingsmogelijkheden van elementen uit het Amerikaanse financieringsmodel voor musea in Nederland, doctoraalscriptie Juridisch-bestuurswetenschappelijke opleiding, Universiteit van Amsterdam, 2000
 - 29 Debat 'Buit ons toch uit!', georganiseerd door de Mondriaan Stichting, de Boekmanstichting en D66, 18 november 2002, ING House, Amsterdam
 - 30 Alleen Duitsland, met 5000 tentoonstellingen per jaar, heeft er meer (gegevens voor Frankrijk, Italië en Spanje ontbreken). Dit blijkt uit het onderzoek van de 'European Group on Museum Statistics' dat in het najaar van 2003 zal worden gepubliceerd door het Institut für Museumskunde in Berlijn.
 - 31 In de Angelsaksische wereld spreekt men vanuit deze visie over het post museum of het poetic museum, ter onderscheiding van het traditionele museum. Eilean Hooper Greenhill, Museums and the interpretation of visual culture, Routledge, 2001; Julian Spalding, The poetic museum, reviving historic collections, Prestel Verlag, 2002. Jan Vaessen, Musea in een museale cultuur, de problematische legitimering van het kunstmuseum, Zeist, 1986, sprak eerder al in vergelijkbare termen van het 'responsieve museum'.
 - 32 Het Advies publieksbereik hedendaagse beeldende kunst/musea, Den Haag, Raad voor Cultuur, 2002, werkte deze visie vanuit het oogpunt van publieksbereik uit voor musea voor hedendaagse beeldende kunst.
 - 33 In het Advies presentatie van Nederlandse geschiedenis in musea, Den Haag, Raad voor Cultuur, 2002 stelde de Raad dat een fysiek nationaal museum voor 'de' geschiedenis realistisch noch gewenst is en adviseerde hij de grote cultuurhistorische musea om op de hier beschreven wijze te komen tot een 'virtueel' museum voor Nederlandse geschiedenis.
 - 34 Het betreft hier een uitwerking van het door Twynstra Gudde in het kader van het onderzoek voor de Raad voor Cultuur (Hét museum bestaat niet) geschetste model met vier variabelen.
 - 35 In de voorgestelde nieuwe bekostigingsstructuur van de rijksgesubsidieerde musea wordt voor een deel van de subsidie gebruik

gemaakt van een balanced scorecard, waarin musea zelf moeten vaststellen welke resultaten ze op welke taakgebieden willen behalen. Deze wijze van financiering sluit goed aan bij de profileringsgedachte.

- 36 Het Advies publieksbereik hedendaagse beeldende kunst/musea, Den Haag, Raad voor Cultuur, 2002, werkte deze visie vanuit het oogpunt van publieksbereik uit voor musea voor hedendaagse beeldende kunst.
- 37 In het Advies presentatie van Nederlandse geschiedenis in musea, Den Haag, Raad voor Cultuur, 2002 stelde de Raad dat een fysiek nationaal museum voor 'de' geschiedenis realistisch noch gewenst is en adviseerde hij de grote cultuurhistorische musea om op de hier beschreven wijze te komen tot een 'virtueel' museum voor Nederlandse geschiedenis.
- 38 Het betreft hier een uitwerking van het door Twynstra Gudde in het kader van het onderzoek voor de Raad voor Cultuur (Hét museum bestaat niet) geschetste model met vier variabelen.
- 39 In de voorgestelde nieuwe bekostigingsstructuur van de rijksgesubsidieerde musea wordt voor een deel van de subsidie gebruik gemaakt van een balanced scorecard, waarin musea zelf moeten vaststellen welke resultaten ze op welke taakgebieden willen behalen. Deze wijze van financiering sluit goed aan bij de profileringsgedachte.