

# Museumbeleid nader belicht

**Dos Elshout** Het proces van verzelfstandiging van de rijksmusea houdt de gemoederen in de museumwereld al geruime tijd bezig. De overheid en de musea buigen zich samen over de vraag hoe zij inhoud moeten geven aan de nieuwe taakstelling van het museum. Het 'zelfstandige' museum zal in de toekomst extra inkomsten moeten gaan verwerven. In de komende jaren zal duidelijk worden hoe deze eis zich verhoudt tot de oorspronkelijke museale taakstellingen.

Musea spelen een belangrijke rol bij het behoud en de toegankelijkheid van het cultureel erfgoed. Het museumbestel zoals dat in Nederland vorm heeft gekregen, is de uitkomst van een serie ontwikkelingen in de museumwereld en bij de overheid. Onlangs besloot het Ministerie van WVC de mogelijkheden te onderzoeken om de rijksmusea te verzelfstandigen. In onderstaand artikel wordt beschreven hoe dit onderzoek verlopen is, nadat is uiteengezet welke ontwikkelingen daaraan vooraf zijn gegaan. We beperken ons daarbij overigens niet uitsluitend tot de kunstmusea.

In de eerste helft van deze eeuw behoorden culturele vraagstukken tot het domein van levensbeschouwelijke - lees: confessionele en socialistische-politieke organisaties. Cultuur stond ten dienste van de emancipatie van de eigen groep; de staat hield zich afzijdig. Na de Tweede Wereldoorlog breidde de overheid haar taken uit, ook op het vlak van kunst en cultuur.

Binnen het kader van de verzorgingsstaat stelde de overheid zich op een breed terrein garant voor de randvoorwaarden die voor 'het welzijn' van haar burgers wenselijk geacht werden.<sup>1</sup> Als legitimering voor staatssteun werd aangevoerd dat het vrije marktmechanisme voor collectieve voorzieningen niet voldoet.<sup>2</sup> Cultuur neemt in het pakket van 'verzorgingsarrangementen' een bijzondere plaats in: de samenleving zou als geheel op een hoger niveau van beschaving kunnen komen, als zoveel mogelijk mensen deel zouden hebben aan algemeen gerespecteerde uitingen van kunst en cultuur. De motieven voor de overheidssteun voor kunst en cultuur veranderden met de algemene maatschappelijke normen, overigens in opmerkelijk nauwe samenhang met de conjuncturele ontwikkelingen.<sup>3</sup> Deze legitimeringen hadden alle betrekking op het maatschappelijk nut: schoonheid, ontplooiing, welzijn, maatschappelijke relevantie en vernieuwing, en de laatste jaren aanbod en kwaliteit. De laatste decennia van deze eeuw

zijn de uitgaven voor de cultuursector gestadig gegroeid. Het hoogtepunt ligt in het begin van de jaren tachtig, toen jaarlijks bijna één miljard gulden aan cultuur werd besteed. Daarbij past overigens de kanttekening dat het budget voor cultuur nooit meer heeft bedragen dan 0,2% van de totale overheidsuitgaven.

## Historische schets

Een historische beschrijving van de taak van de musea geeft twee kernpunten: de aanwezigheid van voorwerpen in de musea en de toegankelijkheid daarvan voor het publiek. De geschiedenis van de musea laat zien dat het accent van het eerste kernpunt is verschoven naar het tweede.

Het museum vindt zijn oorsprong in de Renaissance, toen vorsten, regenten en prelaten, en groeperingen als broederschappen en gilden collecties opbouwden. Zij verzamelden voorwerpen van kunstzinnige, wetenschappelijke of curieuze aard. Deze privé-collecties waren alleen toegankelijk voor een geselecteerd publiek van sociaal gelijken. De collectioneers verzamelden vooral voor eigen genoegen en hadden volledige beschikkingsmacht over de collecties. In de loop van de negentiende eeuw won de opvatting terrein dat verzamelde voorwerpen mogelijk zijn voor anderen dan de verzamelaars zelf. De collecties werden meer gewaardeerd als nationaal erfgoed waarop men - als natie - trots en zuinig diende te zijn. Dit proces was door de Franse revolutie bevorderd met de leus 'vrijheid, gelijkheid en broederschap': verschillende hofcollecties waren na de revolutie getransformeerd tot musea, en waren zo openbaar toegankelijk geworden. De musea die in deze eeuw werden gesticht waren in opzet ook meer publieksgericht dan de overige. In de praktijk echter bezocht nog steeds een beperkt deel van het publiek de musea, namelijk een

select gezelschap van connaisseurs. De toenmalige directeuren zetten eigenlijk in hun beleid de traditie voort van de particuliere verzamelaars. De drempel bleef hoog. Het bezichtigen van de collecties was een gunst; door de bezoekers werd dat ook zo ervaren.<sup>4</sup>

De opkomst van de wereldtentoonstellingen in de periode van 1851 tot aan de Eerste Wereldoorlog heeft een belangrijke impuls gegeven aan de openbare toegankelijkheid van musea en, in het verlengde daarvan, een toenemende publieksgerichtheid. De historicus Kenneth Hudson merkt op dat de op commerciële basis opgezette wereldtentoonstellingen een niet te verwaarlozen invloed hebben gehad op de taakstelling van de musea. Zo werden bijvoorbeeld op het platteland van de Verenigde Staten reizende tentoonstellingen georganiseerd om voorlichting te geven over de mechanisering van de landbouw. Deze grootscheepse presentaties hadden effect op de musea, informatieverschaffing werd nadrukkelijker tot de taakstelling gerekend: 'formal learning and social needs were brought closer together and the definition of culture was considerably, if belatedly and inadequately, broadened'.<sup>5</sup> Ondanks deze ontwikkelingen bleef er in de negentiende eeuw toch nog steeds een spanning bestaan tussen de traditionele opvatting van het museum als gewijde plek voor connaisseurs, en het Verlichtingsideaal waarin de educatieve taak van het museum werd benadrukt.<sup>6</sup>

Tot het laatste kwart van de negentiende eeuw was het overheidsbeleid op het terrein van de musea voornamelijk passief. In zijn beroemd geworden en nog steeds geciteerde artikel 'Holland op zijn smalst', dat in 1873 in *De Gids* verscheen, bekritiseerde Victor de Stuers de houding van de overheid tegenover de museale collecties. Hij betoogde dat het bestaan van

musea essentieel is voor het behoud van de nationale cultuur. De overheid dient daarvoor de verantwoordelijkheid te dragen. In ons land werden de collecties zeer onzorgvuldig beheerd, belangrijke stukken verdwenen naar het buitenland.<sup>7</sup> Als chef-ambtenaar van de afdeling Kunsten en Wetenschappen van het Ministerie van Binnenlandse Zaken werd De Stuers belast met de zorg voor de musea en de archieven. In die functie heeft hij veel invloed kunnen uitoefenen op de ontwikkeling van de musea - voornamelijk op het terrein van het verzamelen, bewaren en ordenen van de collecties.<sup>8</sup> Emanuel Boekman schreef in zijn dissertatie over de rol van De Stuers: 'aan het begin van de eigenlijke ontwikkeling van het museumwezen in Nederland staat zijn naam'.<sup>9</sup>

In vergelijking met de ons omringende landen en vooral met de Verenigde Staten liepen de Nederlandse musea erg achter in de ontwikkeling van de museale taakstelling. In ons land concentreerden de musea zich eind negentiende eeuw nog voornamelijk op het bestuderen en ordenen van de collecties, het publiek werd beschouwd als een vaak lastige verstoorder van de wetenschappelijke arbeid. Begin twintigste eeuw veranderde dit. Met lezingen en rondleidingen werd getracht de kloof tussen kenners en niet-kenners te overbruggen. In de Verenigde Staten werd - als gevolg van het opkomende 'marktgerichte' denken - reeds in het begin van deze eeuw ruim aandacht besteed aan het zogenaamde publieksonderzoek. Op basis van uitvoerige enquêtes trachtte men optimale presentatiemethoden te ontwikkelen. Door dit onderzoek werd men zich bewust van het bestaan van verschillende publieksgroeperingen, die ieder om een eigen benadering vroegen.<sup>10</sup> Iets later is deze publieksgerichte benadering ook in de Europese musea terug te vinden. Vaessen spreekt in dit

verband van een wisselwerking: de langzaam toenemende publiekgerichtheid leidt tot een grotere publieksdeelname aan de museumactiviteiten, terwijl de toename van de bezoekersaantallen vraagt om een verdergaande bezinning op de publiekstaak van het museum.<sup>11</sup>

### **Cultuurspreiding**

In Nederland zijn de publiekgerichte activiteiten in de museumwereld tot 1950 incidenteel. Achteraf gezien moet de Tweede Wereldoorlog beschouwd worden als katalysator in het cultuurbeleid. De samenleving was ontwricht - er werd gesproken van een 'massale morele ontworteling en zedelijk verval' van het volk - en men deed pogingen om de vooroorlogse maatschappelijke verhoudingen te herstellen.<sup>12</sup> Mede door een 'actieve cultuurpolitiek' diende het volk te worden opgevoed; sociale cultuurspreiding en volksontwikkeling werden de instrumenten. Kennis van kunst en cultuur zouden het volk afhouden van het dreigende gevaar van de massacultuur. Cultuur paste heel goed in het pakket van verzorgingsarrangementen. Door middel van 'geestelijke en materiële ontplooiing' zou paal en perk gesteld worden aan 'het gevaar van massificatie'.<sup>13</sup> Cultuurbeleid als beschavingsoffensief, als instrument van zedelijke verheffing. Dit uitgangspunt weerspiegelde zich ook in het beleid ten opzichte van de musea. Het museum werd getransformeerd van tempel tot plaats van ontmoeting.<sup>14</sup>

In 1953 verscheen een rapport uitgebracht door de 'Commissie ter Bevordering van het Museumbezoek'. Deze commissie constateerde dat er ondanks alle inspanningen een kloof was blijven bestaan tussen het museum en het grote publiek. In het rapport werd de sociale taak van het museum benadrukt. In het verlengde van de

bevindingen van de commissie werden tal van plannen ontwikkeld. Zo werden bijvoorbeeld speciale jeugdtentoonstellingen opgezet en werd het museumbezoek onderdeel van het lespakket van scholen voor voortgezet onderwijs. In dezelfde periode startte men bovendien met de uitgifte van de Museumjaarkaart en het Cultureel Jongerenpaspoort.<sup>15</sup> En ook op andere terreinen werden initiatieven ontwikkeld die in het teken stonden van hernieuwde en geïntensiverde pogingen tot cultuurspreiding. Ik noem in dit verband de oprichting van stichtingen als Kunst en Bedrijf en Openbaar Kunstbezit, de schoolconcerten en de regionale culturele raden.<sup>16</sup> De bezoekcijfers van de Nederlandse musea stegen. In navolging van de musea in de Verenigde Staten werd de publieksfunctie verder uitgebouwd, men ging aandacht besteden aan voorlichting, publiciteit en publieksonderzoek.<sup>17</sup>

### **Welzijn**

In de jaren zestig werd er in andere termen over de sociale cultuurspreiding gesproken dan voorheen. Het accent verschoof van 'volksverheffing' naar 'welzijn voor allen'. Tengevolge van deze accentverschuiving ontstond er een discussie over de plaats en de functie van het museum. In het debat over de 'democratisering van het museum' waren twee partijen te onderscheiden. Eén groep museummedewerkers stelde het verzamelen, de conservering, de bewerking en de studie van de collecties als museale taak centraal. Een andere groep zag het optimaliseren van de toegankelijkheid van de collecties voor het publiek als de primaire taak van de musea.<sup>18</sup> Deze controverse verwijst naar het klassieke dualisme in de taakstelling van de musea: aan de ene kant de functie van verzamelen en conserveren, aan de andere kant de publiekstaak. De partijen deelden overigens het

standpunt dat de democratisering van het museum zich zou moeten manifesteren in het streven om het museum voor zoveel mogelijk mensen toegankelijk te maken. In dit verband werd gesproken van de 'vermaatschappelijking' van het museum.

Ook de overheid heeft zich in dat debat niet onbetuigd gelaten. Een tastbaar voorbeeld daarvan is de nota *Naar een nieuw museumbeleid* uit 1976.<sup>19</sup> Hierin werd voor het eerst een systematisch overzicht gegeven van de samenhangende beleidsintenties. De nota is gebaseerd op twee bestuurlijke principes: harmonisatie en decentralisatie. Het museumbeleid werd daarmee geïncorporeerd in het algemene welzijnsbeleid. Over deze eerste museumnota heeft nooit een daadwerkelijke besluitvorming plaatsgevonden. In afwachting van nadere uitwerkingen in de vorm van regionale, sector- en facetnota's heeft de Tweede Kamer de nota voor kennisgeving aangenomen. Tot op heden - dertien jaar na dato - zijn er nog slechts twee regionale nota's en vier sectornota's verschenen. Dit is vooral te wijten aan het voortdurend veranderen van de politieke en bestuurlijke randvoorwaarden.<sup>20</sup> Niettemin wordt vanaf het verschijnen van de museumnota gesproken in termen van een museumbestel, en in mindere mate over een verzameling afzonderlijke instellingen.

### **Het museum als onderneming: publieksbereik en verzakelijking**

Na de verschijning van de museumnota in 1976 zijn de publiekgerichte taken sterk uitgebreid. Vooral de intramurale taken - zoals het educatieve werk - worden van overheidswege sterk gestimuleerd. Er wordt veel waarde gehecht aan vernieuwing en experiment. De museummedewerkers kiezen voor thematische presentaties, zowel in de vaste opstelling als in de wisselentoonstellingen. Het tonen van de

collecties is vaak niet het hoofdoel. Men streeft ernaar het publiek inzicht te geven in een bepaald onderwerp - de collectie fungeert daarbij als middel.<sup>21</sup> Aan het begin van de jaren zeventig worden er ook tentoonstellingen buiten de musea georganiseerd: met thematentoonstellingen gaat het museum 'de wijk in'. De musea treden buiten hun muren, om die bezoekers te bereiken die nog nooit in een museum waren geweest.<sup>22</sup>

De afgelopen vijftien jaar hebben zich, vooral in de grote musea, in een hoog tempo processen afgespeeld van professionalisering, zoals bijvoorbeeld taakdifferentiatie en specialisering. In een aantal vooraanstaande musea is deze ontwikkeling duidelijk te merken aan de veranderende bedrijfscultuur: de museumdirecteur wordt manager.<sup>23</sup> Het museum gaat zich van beschermde, gesubsidieerde instelling meer richten naar het model van een particuliere onderneming.<sup>24</sup> Het beleid dat ten grondslag ligt aan deze ontwikkelingen is vastgelegd in de *Nota museumbeleid* van 1985 en de daarbij behorende *Aanvullende notitie*. In deze tweede museumnota wordt de ontwikkeling van een 'instellingenbeleid' naar een 'voorwaardenscheppend bestelbeleid', zoals die in 1976 was begonnen, voortgezet.<sup>25</sup> Bovendien wordt het museumbeleid geplaatst in het bredere cultuurbeleid dat betrekking heeft op 'het scheppen van voorwaarden opdat cultuuruitingen kunnen ontstaan, behouden worden en voor het publiek toegankelijk worden gemaakt; kwaliteit en pluriformiteit van dit aanbod zijn daarbij van het hoogste belang'.<sup>26</sup> Het museumbeleid anno 1989 is te beschouwen als het resultaat van een nadere specificatie van deze uitgangspunten. De doelstellingen van democratisering uit de museumnota van 1976 zijn echter losgelaten, door de overheid en door de musea zelf.<sup>27</sup>

Bevers constateert in zijn essay over cultuurspreiding dat aan het ideaal van de cultuurspreiding langzamerhand een zodanig andere inhoud is gegeven, dat het samenvalt met het neutrale marketingbegrip 'publieksbereik': de spreidingsgedachte is vervangen door principes die zijn ontleend aan de markt.<sup>28</sup> De maatschappelijke rol van het museum is veranderd. Het streven om de bezoekersaantallen te vergroten is, zoals gezegd, niet langer ingegeven door motieven van volksopvoeding. Het gaat tegenwoordig om het voortbestaan van het museum en om het financiële aspect. Dit maakt publiekgericht functioneren van musea noodzakelijk. Noch in het overheidsbeleid, noch in de musea zelf is er nog sprake van het streven naar sociale cultuurspreiding zoals die voorheen werd gepropageerd. Musea trachten op diverse manieren hun financiële situatie te versterken. Ten eerste door samenwerking met andere musea en met instellingen en bedrijven. Ten tweede door toenemende commercialisering, verhoging van de inkomsten uit entreegelden, museumwinkel en/of restaurant, en verzakelijking - bijvoorbeeld door toepassing van marketingtechnieken, zoals acties en reclamecampagnes.<sup>29</sup> En ten derde door het aanwenden van het particulier initiatief: fondswerving, donaties, schenkingen en sponsoring. Musea gaan steeds meer en steeds systematischer op zoek naar bedrijven die geld, goederen en diensten beschikbaar stellen in ruil voor publiciteit. De bijdragen - financieel en andere vormen - van particulieren zijn op langere termijn waarschijnlijk niet meer dan marginale verschijnselen. De praktijk leert dat dit additionele middelen blijven, meestal specifiek gericht op grote manifestaties en thematentoonstellingen met een toeristische aantrekkingskracht.

### Onderzoek naar verzelfstandiging

Zowel van de kant van de musea als van het departement is geklaagd over de welbekende 'lange weg langs overheidsloketten'. Reden voor het ministerie om zich te verdiepen in mogelijke organisatievormen die een grotere zelfstandigheid en een efficiëntere bedrijfsvoering van de musea waarborgen. Gedurende enkele jaren is er bij een aantal musea geëxperimenteerd met bescheiden vormen van verzelfstandiging. Een voorbeeld hiervan is het experiment 'contractmanagement', dat in 1986 bij drie rijksmusea van start is gegaan. Dit experiment hield in, dat de bevoegdheden van het ministerie tot op zekere hoogte naar de desbetreffende musea werden gedelegeerd. Binnen een vastgesteld budget mocht de directie zelf beslissen.<sup>30</sup> Dit experiment is echter door het ministerie als mislukt beschouwd en inmiddels stopgezet. De redenen voor het mislukken waren tweeledig. Ten eerste waren de betrokken musea niet goed voorbereid en hadden ze niet genoeg deskundigheid in huis. Gebrek aan kennis van en ervaring met management en beheerszaken in de musea beperkten de mogelijkheden. Ten tweede bleek het moeilijk de beleidsambtenaren van WVC hun bevoegdheden te laten delegeren: zij blijken met moeite afstand te doen van hun invloed en status. 'Zij hielden een vinger in de pap', aldus directeur-generaal Culturele Zaken J. Riezenkamp in zijn toespraak op de voorjaars-Museumdag van de Nederlandse Museumvereniging, op 17 mei 1989.<sup>31</sup> In de praktijk bleef de bestaande regelgeving een onoverkomelijke barrière om zelfs een beperkte zelfstandigheid voor de museale instellingen te creëren. Dit was de voornaamste reden waarom men op departementaal niveau besloot om de mogelijkheden tot een externe verzelfstandiging van alle rijksmusea te onderzoeken. Zowel op het ministerie als bij de

musea was men het erover eens dat de bestaande regels onvoldoende ruimte boden. Er moest dus aan het bestel zelf worden gesleuteld.

Op 17 december 1988 kondigde L.C. Brinkman, minister van WVC, aan een onderzoek te starten naar de mogelijkheden voor een externe verzelfstandiging van rijksmusea en enkele ondersteunende instellingen.<sup>32</sup> De minister onderkende de problemen die er bij de musea leefden en zoals die onder andere in een rapport van de Algemene Rekenkamer waren geschetst. Uit het rapport blijkt onder meer dat de bedrijfsvoering van de musea te wensen overlaat. Er is niet altijd voldoende aandacht voor het zakelijk management - het ontbreekt op dit gebied aan deskundigheid. De afhankelijkheid van WVC op dit gebied is te groot. En er is teveel verwevenheid met steunstichtingen en vriendenverenigingen. Er heerst een groot tekort aan personeel, er zijn enorme achterstanden in restauratie en registratie, er is gebrek aan mogelijkheden om te conserveren en de bewaking en beveiliging is slecht.<sup>33</sup> De minister realiseerde zich 'dat de beheersregels van het rijk de musea belemmerden om als slagvaardige cultuurinstelling op de cultuurmarkt te opereren'.<sup>34</sup> Bovendien zorgde de dubbele loyaliteit die de ambtelijke status van de museumdirecteuren met zich meebracht, namelijk aan het museumveld en aan het departement, in de praktijk voor problemen. Ook om die reden was een grotere zelfstandigheid van de instellingen nodig. Daarnaast, aldus de minister, was op vele terreinen van het overheidsbeleid een politieke tendens merkbaar om tot een 'voorwaardenscheppende' rol van de overheid te komen. 'De *huisbaasrol* van de overheid bij de rijksmusea was hier niet mee in overeenstemming'.<sup>35</sup>

In het door het ministerie geïnitieerde onderzoek naar verzelfstandiging wordt gesteld dat het rendement van de organisatie en het inspelen op marktontwikkelingen alleen dan mogelijk is wanneer de musea zelf de ruimte wordt geboden de produktiefactoren (personeel, materieel, huisvesting) naar eigen inzicht in te zetten.<sup>36</sup> De rijksoverheid blijft eigenaar van de collecties van de rijksmusea; van privatisering in termen van overdracht van kapitaal en goederen is dus geen sprake. De verzelfstandigde musea gaan overeenkomsten aan met het Rijk - daarin worden de conserveringsfunctie, de publieksfunctie en het wetenschappelijk onderzoek geregeld. In de overeenkomst stelt de overheid een bepaald bedrag ter beschikking in ruil voor de door het museum te leveren prestaties. In het kader van het onderzoek kregen de betrokken musea en diensten opdracht om als zelfstandige instelling een ondernemingsplan op te stellen. Hierbij werd men begeleid door het organisatie- en adviesbureau Andersson, Elffers & Felix bv te Utrecht. De ondernemingsplannen van de verschillende musea werden in de laatste fase gecombineerd, en op grond daarvan werd bekeken onder welke voorwaarden de externe verzelfstandiging zou kunnen worden gerealiseerd. Tegelijkertijd werden werkgroepen ingesteld, die mogelijke knelpunten onderzochten op het gebied van de arbeidsvoorwaarden, het behoud van de verantwoordelijkheid voor de collectie, de bedrijfseconomische en de financiële aspecten.

Het onderzoek van het Ministerie van WVC heeft in augustus 1989 geresulteerd in het rapport *Zoeklicht op zelfstandigheid*. De conclusie verwoordde minister Brinkman bij de presentatie: 'verzelfstandiging van de zestien rijksmusea is de aangewezen weg om een einde te maken aan de problemen die de laatste jaren zijn geconstateerd op zowel beleidsmatig als

beheersmatig gebied.'<sup>37</sup> In het rapport wordt een onderscheid gemaakt tussen externe en interne verzelfstandiging. In het geval van externe verzelfstandiging van de musea zal het noodzakelijk zijn private rechtspersonen op te richten - stichtingen, bv's of nv's - die de museale taken op zich nemen. Kiest men voor deze externe variant, dan is een pachtovereenkomst een adequate constructie voor het beheer van de collecties.<sup>38</sup> De consequenties van een interne verzelfstandiging zijn ook in kaart gebracht. In een dergelijke situatie blijven de rijksmusea binnen de sfeer van de rijksoverheid; een zelfstandig bestuursorgaan zou dan moeten fungeren als een intermediair tussen de rijksmusea en het ministerie. De minister zou dan geen contact meer onderhouden met de afzonderlijke musea.<sup>39</sup> Ook in deze variant zullen veel van 'de loketten' verdwijnen, maar in de praktijk blijven de musea dan toch een hiërarchisch onderdeel van het centrale bestuursorgaan. Dat maakt de kans op een nieuwe bureaucratie groter dan bij een externe verzelfstandiging, waar de centrale bemoeienis beter kan worden afgebakend.<sup>40</sup>

In het rapport wordt met nadruk gewezen op de urgente problemen waarmee de musea worstelen. De samenstellers merken op dat veel van deze problemen niet kunnen worden ondervangen door verzelfstandiging. Met name de gigantische achterstanden bij registratie, conservering en restauratie van collecties vragen om aparte maatregelen.<sup>41</sup> Zo blijkt men alleen al ongeveer honderdvijftig mensjaren nodig te hebben om de achterstand te registreren. Voor wat betreft de daadwerkelijke conservering en restauratie van de diverse collecties, is de achterstand opgelopen tot zo'n twaalfhonderd mensjaren.

Terwijl het Ministerie van WVC het onderzoek naar de mogelijkheden tot verzelfstandiging

liet uitvoeren, heeft de Nederlandse Museumvereniging een aparte commissie in het leven geroepen die vanuit het perspectief van de musea de 'verzelfstandiging, verzakelijking en maatschappelijke verankering van Nederlandse musea' diende te onderzoeken. In haar rapport *Het vitale museum* dat in april 1989 verscheen, beschrijft de commissie - naar eigen zeggen 'vanuit een *helicopterview*' - hoe de musea op een verantwoorde wijze gestalte kunnen geven aan de veranderingen waarvoor zij zich geplaatst zien. De commissie heeft haar werkzaamheden geplaatst binnen het kader van de 'revitalisering van de samenleving op grond van concrete economische, sociaal-psychologische en sociologische overwegingen'. Dit teneinde de bemoeizucht, verstarring en 'organisatorische vervetting' een halt toe te roepen.<sup>42</sup> Ongeveer gelijktijdig met dit cultuursociologische rapport verscheen in opdracht van dezelfde commissie het rapport *Musea en privatisering*. Dit rapport geeft advies over de bestuurlijke en organisatorische aspecten van 'privatisering'.<sup>43</sup> Beide, onafhankelijk van elkaar verschenen, rapporten zijn eensluidend in hun conclusie: de verzelfstandiging van de musea is onvermijdelijk. De musea zouden heel goed kunnen privatiseren wanneer de toegangsprijzen worden verhoogd.

De Nederlandse Museumvereniging, opdrachtgever van de 'Commissie Privatisering', lijkt niet geheel gelukkig met de resultaten van haar eigen onderzoek en met de bevindingen van het rapport van het ministerie. Er heerste dan ook een verdeeldheid op de voorjaars-Museumdag, gehouden op 17 mei 1989 in Museum Boymans-Van Beuningen. Tijdens de bijeenkomst stelde de vereniging dat zij niet volledig achter de conclusies en aanbevelingen kon staan: de rapportage 'was te algemeen in het beantwoorden van een aantal klemmende vragen'. Het rapport was naar de mening van de Museumvereniging te weinig toegespitst op

specifieke museale problemen zoals bijvoorbeeld de garantstelling voor de continuïteit van het behoud van collectief erfgoed, het wegwerken van achterstanden, de kwaliteit van het museale produkt, de rechtszekerheid van de museum- medewerkers en het spanningsveld dat ontstaat als een private rechtspersoon met de uitvoer wordt belast van een overheidstaak.<sup>44</sup> Van verbetering van efficiency, kostenbeheersing en de publiekgerichtheid is ook de Nederlandse Museumvereniging een voorstander; 'het zijn echter hulpmiddelen tot een beter functioneren; geen doel op zich'.<sup>45</sup>

#### Slotbeschouwing

Het nieuwe kabinet zal een beslissing moeten nemen over de verzelfstandiging. In de museale wereld klinkt het verwijt dat het ministerie te veel wil in een te korte tijd. Zo bestaat er een grote kans dat men ontwikkelingen gaat forceren zonder voldoende zicht op eventueel nadelige effecten. In de media is de afgelopen tijd aandacht besteed aan het effect van de reorganisaties in het Victoria & Albert Museum te Londen.<sup>46</sup> Daar werden acht van de negen conservatoren-van-naam ontslagen door de nieuwe directrice Elisabeth Esteve-Coll. Onder het motto 'managers en financieel experts als hoofd van het museumbestuur' werd - gestimuleerd door de Engelse regering - een nieuwe functie gecreëerd: 'Één 'assistent-directeur collecties' die de topconservatoren gaat vervangen. Het museum had overigens al kritiek te verduren vanwege een dure advertentiecampagne eind 1988. In een reeks door het bureau Saatchi & Saatchi opgestelde advertenties werd in de eerste plaats de nadruk gelegd op de kwaliteit van het museumcollectie werd als een aardige bijkomstigheid gepresenteerd. Het concept 'museum als gastheer' werd uitgebreid met nog meer cocktailparties en

diners. Bovendien werden de museumzalen leeggeruimd voor publiekstrekkers als de tentoonstelling van de regenjassencollectie van de firma Burberry, de inventaris van popster Elton John en het design van The Sockshop. De internationale kunstwereld heeft woedend gereageerd. Ondertussen houdt de directrice vol, dat je een museum best populair kunt maken zonder het te trivialisieren.

Eerlijkheidshalve moet in dit voorbeeld tevens worden vermeld dat de vorige directeur, Sir Roy Strong, dit pad al een heel eind was ingeslagen. Hij gaf de toon aan voor modernisering. Van hem komt ook de belofte dat het Victoria & Albert Museum 'de Laura Ashley van de jaren negentig' zou worden!<sup>47</sup>

Aan de verzelfstandigingsoperatie zijn voor de musea een drietal voordelen verbonden, daarover lijkt men het eens te zijn. Ten eerste krijgen zij een eigen integrale en zelfstandige bevoegdheid tot budgetbesteding, waardoor er naar eigen inzicht met gelden geschoven kan worden, per post en per jaar. Ten tweede zal men met minder ambtelijke molens worden geconfronteerd, wat in de praktijk kan leiden tot snellere besluitvorming. Ten derde ontstaat er ruimte voor het genereren van gelden uit andere bronnen dan de overheid: inkomsten van een museumwinkel of restaurant, maar ook bijvoorbeeld verkregen van fondsen of door middel van sponsoring. De vraag is echter welke musea het zal lukken inkomsten uit dergelijke bronnen te verkrijgen. Voor de grote musea zal het voorlopig geen probleem geven, maar voor de kleinere?

De musea hebben vanaf het moment van het ontstaan, rond de tweede helft van de achttiende eeuw, een gestage ontwikkeling doorgemaakt die gedurende de laatste twee decennia in een stroomversnelling is geraakt. Er heeft gedurende twee eeuwen een proces van democratisering plaatsgevonden: van een

introverte, elitaire instelling, die zich vooral op de verzamel- en behoudstaken richtte, evolueerde het museum langzaam tot een openbaar instituut voor een breed publiek. Daarnaast zijn de museale collecties in toenemende mate gedifferentieerd en verbijzonderd. Tentoonstellingen zijn een belangrijker onderdeel geworden in de taakstelling van de musea - ook in economisch opzicht. De ondertoon bij al deze ontwikkelingen is de vermaatschappelijking en publiekgerichtheid van de musea.

Als vanouds vervullen de musea een brugfunctie tussen cultuurbehoud en cultuurparticipatie. Tegenwoordig wordt deze taakstelling echter wel zeer benadrukt. Kenmerkend voor de zeven jaar cultuurbeleid onder minister Brinkman is de verzakelijking. In deze periode is gepoogd met behulp van nieuwe vormen van subsidiëring culturele instellingen tot grotere efficiency te brengen. Een ander kenmerk voor deze periode is het terugtreden van de overheid. De overheid probeert tot een voorwaardenscheppend beleid te komen, in plaats van tot een instellingenbeleid. De grote afhankelijkheid van de instellingen van de overheid is ter discussie gesteld. Er wordt gepoogd de bureaucratische verstatelijking<sup>48</sup> om te buigen door middel van decentralisatie en deregulering. Om in de terminologie van de schrijvers van het rapport *Het vitale museum* te spreken: 'de inkrimping van de verzorgingsstaat heeft de maatschappij en de economie gerevitaliseerd'.

Verzakelijking mag dan de trend van de laatste jaren zijn, toch is de mentaliteit in musea fundamenteel anders dan in een particulier bedrijf. Een museum is primair gericht op het behouden van wat men heeft. Nu realiseert men zich echter, dat de publieksfunctie de legitimatie is van het museum - tenminste, deze

taak wordt door het Ministerie van WVC als voornaam adagium in het vaandel gevoerd.

De ontwikkeling die nu gaande is, een grotere vrijheid voor de musea en minder invloed van de overheid - ambtenaren moeten delegeren en zullen dit waarschijnlijk niet toejuichen, stagneert bij pure machtsvragen. Welke mogelijkheden tot beïnvloeding wil het departement behouden? Hoe gaat men op het departement de beleidsverantwoordelijkheid bij de 'besturing op afstand' vormgeven? Bij een verzelfstandiging zal de afstand van de bureaucratie namelijk groter worden, met als mogelijk gevaar dat deze haar betrokkenheid bij de musea verliest. Er is in de museumwereld een proces gaande waarin de belangstelling voor het Amerikaanse model groeit. In de Verenigde Staten is het bureaucratische apparaat minder omvangrijk. De grote geldstroom wordt indirect door de overheid gegeneerd. De overheid geeft weliswaar geld, maar het museum moet daarvoor zelf veel moeite doen. Binnen deze randvoorwaarden hebben de Amerikaanse musea een maximum aan vrijheid. Deze kant lijkt men in Nederland ook op te willen gaan, de verzelfstandigingsplannen zijn daarvan een voorbeeld. In Nederland wordt het met de huidige ontwikkelingen noodzakelijk dat de overheid, de musea, maar ook het publiek zich bewust worden van de maatschappelijke betekenis van de musea. Waarschijnlijk zal een nog sterker accent worden gelegd op de publieksfunctie. Genoemde ontwikkeling is goed merkbaar. In de tweede museumnota werd al benadrukt dat de musea hun bestaan voornamelijk te danken hebben aan de publiekstaak. In het recente WVC-rapport *Zoeklicht op zelfstandigheid* staat het nog sterker: 'museale cultuur is per definitie publieke cultuur'. De oriëntatie op de museale taakstelling is doorgeslagen van de verzamelfunctie naar de andere kant, de publieksfunctie. Bij haastige spoed bestaat het

risico dat ook waardevolle elementen overboord worden gegooid. De museale cultuur heeft juist van oudsher behoud en kennis hoog in het vaandel. Daarmee dient terdege rekening te worden gehouden bij de ontwikkelingen die in gang zijn gezet. Het kan nu in ons voordeel werken dat Nederland achter loopt in vergelijking met omringende landen en koploper de Verenigde Staten. We kunnen op grond van de ervaringen aldaar tijdig koerscorrecties aanbrengen.

#### Noten

1. Zie over de opkomst van de verzorgingsstaat onder meer de werken van A. de Swaan. 'De mens is de mens een zorg: over verstatelijking van verzorgingsarrangementen'. In: *De Gids*, 1976, no. 1/2, pp. 35-47; A. de Swaan. 'Reformatie van de verzorging'. In: *Halverwege de heilstaat*. Amsterdam, 1983, pp. 19-36; en A. de Swaan. *Zorg en de staat: welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de nieuwe tijd*. Amsterdam, 1989.
2. Zie in de verband onder meer H. Abbing. *Een economie voor de kunsten*. Groningen, 1989, pp. 15-18 en p. 26.
3. W. Oosterbaan Martinius. *Schoonheid, welzijn, kwaliteit: over legitimerings- en toewijzingsproblemen in het kunstbeleid*. Amsterdam, 1985, o.a. p. 28.
4. J.A.M.F. Vaessen. *Op zoek naar legitimiteit: een analyse en interpretatie van de Nederlandse museumdiscussie 1974-1979*. Tilburg, 1979, p. 13.
5. K. Hudson. *A social history of museums: what the visitors thought*. London, 1975, p. 41.
6. Idem, pp. 71-73; en Vaessen, a.w. 1979, p. 14.
7. Vaessen, a.w. 1979, pp. 16-17.
8. Victor de Stuers vervulde bovendien nog andere functies in de kunstwereld rond 1874, zowel particuliere als openbare: hij was ook secretaris van het College van Rijksadviseurs voor de Monumenten en Geschiedenis en Kunst, oprichter van de Vereeniging Rembrandt, en betrokken bij verschillende particuliere initiatieven op het terrein van kunst en cultuur. Hij is een duidelijk voorbeeld hoezeer particuliere betrokkenheid en functioneren in overheidsdienst met elkaar vervlochten kunnen zijn. Zie A.M. Bevers. 'Particulier initiatief en cultuur: over de rol van burgers en overheid bij de oprichting en consolidering van kunstinstellingen'. In: *(Amsterdams) Sociologisch Tijdschrift*, jrg. 14, 1987, no. 2, pp. 255-289.
9. E. Boekman. *Overheid en kunst in Nederland*. (oorspr. Uitg. 1939) Amsterdam, 1989, p. 114.

10. Hudson besteedt veel aandacht aan dit aspect, zie hoofdstuk vijf *Museums in the market research age*. In: Hudson, a.w. 1975, pp. 100-122.
11. Vaessen, a.w. 1979, p. 15.
12. A.J.E. Vlug. *Spiegel van het dagelijks leven: sociaal-culturele thematentoonstellingen in Nederlandse musea 1972-1987*. (doctoraalscriptie) Amsterdam, 1988, pp. 4-5.
13. Geciteerd in Oosterbaan Martinius, a.w. 1985, p. 29. Hij wijst er op dat 'de vormende waarde van schoonheid', zoals toen kunst en cultuur werden toegedicht, impliciet een sterk morele lading had.
14. Th.J. van Eijnsbergen. *Verkennd onderzoek onder musea in Nederland*. 's-Gravenhage, 1972, p. 34.
15. J. Walter. *Drie generaties museumbeheer 1890-1930-1970: een sociologisch onderzoek naar een culturele elite*. Amsterdam, 1976, p. 58.
16. Ibidem en Vaessen, a.w. 1979, p. 20.
17. Vaessen, a.w. 1979, pp. 19-20.
18. J.A.M.F. Vaessen. *Musea in een museale cultuur: de problematische legitimering van het kunstmuseum*. (dissertatie) Zeist, 1986, p.100. Een analyse en interpretatie van deze museumdiscussie staat uitvoerig uitgewerkt en beschreven in Vaessen, a.w. 1979. Die discussie is overigens nog steeds niet afgerond.
19. Dit aspect is onlangs nog eens benadrukt in de *Toespraak van minister Brinkman op de HCB-directeurenvergadering te Rijswijk*. Rijswijk: Ministerie van WVC (interne publikatie), 15 december 1988, p. 2.
20. Vaessen, a.w. 1979, p. 147. Met politieke en bestuurlijke randvoorwaarden wordt het politieke en ambtelijke 'klimaat' bedoeld.
21. Vlug, a.w. 1988, p. 7.
22. Van Eijnsbergen, a.w. 1972, pp. 84-89. Een bekend voorbeeld uit die tijd is het 'kijkkisten-project' van de Rotterdamse Kunststichting. Een mobiele ruimte met meestal een sociaal-culturele thematentoonstelling werd gedurende enkele weken in een bepaalde woonwijk geplaatst. Zie hierover ook het artikel van H. Overduin en H. Reedijk. 'Kijkkist en kunstkar: mode of middel? De wijkgedachte in de jaren van wederopbouw'. In: *Museumjournaal*, jrg. 22, 1977, no. 3, pp. 106-110.
23. Dat niet iedere directeur deze ontwikkeling zonder meer aanvaardt, blijkt uit een interview met prof.dr. H. Schneider van het Rijksmuseum van Oudheden te Leiden. Hij heeft zijn directeursfunctie op eigen verzoek beëindigd om zich weer volledig te kunnen wijden aan het conservatorschap van de Egyptische afdeling: 'Ik wil archeoloog zijn en geen manager', in: *NRC-Handelsblad*, 3-1-1989.
24. G.J. de Rook. 'Het museum als speelbal op de golven van het politiek-economische krachtenveld'. In: *Metropolis M*, jrg. 8, 1987, no. 5/6, pp. 8-15.
25. Zie *Toespraak van minister Brinkman op de HCB-directeurenvergadering te Rijswijk*, a.w. 1988, p. 2.
26. *Nota museumbeleid*. Rijswijk: Ministerie van WVC, 1985, p. 6.
27. Vgl. J. Willink. 'Van vorming naar werving'. In: *Metropolis M*, jrg. 8, 1987, no. 5/6, pp. 67-75.
28. A.M. Bevers. 'Cultuurspreiding en publieksbereik: van volksverheffing tot marktstrategie'. In: *In ons diaconale land: opstellen over cultuurspreiding*. Amsterdam, 1988, pp. 64-98. 'Niet zozeer wèlk publiek, maar in welke mate publiek wordt bereikt staat voortaan op 's ministers agenda'. (zie p. 90).
29. In een samenwerkingsverband met het Nederlands Bureau voor Toerisme is gedurende het Museumjaar 1988 de actie 'Nederland Museumland' gevoerd, met projecten als radio- en televisieprogramma's, Postbus 51-spots, een informatie 06-lijn, uitgave van een museumgids, advertenties in de dagbladen, posters en een museumvlag. Een onderzoek naar de effecten van de campagne heeft echter uitgewezen dat het project niet tot beduidend meer museumbezoek heeft geleid. Wel tot een differentiatie: één op de vijf museumbezoekers heeft in 1988 een museum bezocht dat men daarvóór nog niet bezocht heeft. *Nederland Museumland 1988*. Hilversum: Intomart Qualitatief, 1989, p. 82.
30. Er werd bijvoorbeeld een personeelsbudget vastgesteld, waarbinnen de museumdirectie zelf het formatieplan mocht invullen, en 'tot en met schaal 11' de werving en selectie van personeelsleden mocht uitvoeren. Zie M.M.L. Boeren-Snel. *Bedrijfsmatig museumbeheer: fictie ... of feit?* (doctoraalscriptie economie). Rotterdam, 1987, p. 17.
31. Zie ook Tjeenk Willink. 'Verzelfstandiging in de museale sector'. In: *Museumvisie*, jrg. 13, 1989, no. 2, juli, p. 62.
32. Deze instellingen zijn het Centraal Laboratorium, de Rijksdienst voor de Beeldende Kunst, Rijksdienst Kastelenbeheer, Opleiding Restauratoren en het Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie.
33. *Rijksmuseum*. Den Haag: Algemene Rekenkamer, 1988
34. *Toespraak van minister Brinkman op de HCB-directeurenvergadering te Rijswijk*, a.w. 1988, p. 4.
35. *Plan van aanpak: onderzoek externe verzelfstandiging Rijksmuseum en ondersteunende instellingen*. Rijswijk: Ministerie van WVC, 1988, p. 10.
36. Ibidem.
37. In: *De Volkskrant*, 18-8-1989.
38. *Zoeklicht op zelfstandigheid: een verkenning van de mogelijkheden tot verzelfstandiging van de Rijksmuseum en overige instellingen*. Rijswijk: Ministerie van WVC, 1989, pp. 26-28.
39. Idem, pp. 28-29.
40. Idem, p. 29.
41. Idem, p. 17.
42. *Het vitale museum: over verzelfstandiging, verzakelijking en maatschappelijke verankering van Nederlandse musea*. S.l., april 1989. Dit rapport is in een nogal wollig jargon geschreven. De citaten geven daarvan een aardige illustratie.
43. *Musea en privatisering*. Utrecht: Berenschot bv, april

**Dos Elshout**

was in 1989 tijdelijk verbonden aan de Boekmanstichting

1989. In dit rapport wordt gesproken van privatisering in plaats van verzelfstandiging. J. Jessurun, plaatsvervangend directeur-generaal voor culturele zaken, heeft in een interview benadrukt dat bij de verzelfstandigingsoperatie niet mag worden gesproken van privatisering, omdat de overheid in grote lijnen nog iets te zeggen dient te hebben over de collecties - de Rijksmuseum beheren tenslotte de eigendommen van de gemeenschap. Zie J.B. Klaster. 'Een gouden toekomst voor de musea?'. In: *Het Parool*, 1-4-1989.
44. Thema 'Museum en privatisering'. In: *Museumvisie*, jrg. 13, 1989, no. 2, juli, pp. 59-63. Zie p. 61.
45. Idem, p.61.
46. Zie onder meer H. Jippes. 'De directrice ruimt op: bezuinigingen in het Victoria & Albert Museum'. In: *NRC-Handelsblad (Cultureel Supplement)*, 21-4-1989, Rudi Fuchs in zijn column in diezelfde krant, en het artikel van John Pope-Hennessy - ooit directeur van het Victoria & Albert Museum en het British Museum - met de alleszeggende titel 'The fall of a great museum'. In: *The New York Review of Books*, 27-4-1989.
47. Zie M. Chavannes. 'Museum horen bij de vrijetijdsindustrie: Sir Roy Strong en zijn moderne museumbeleid'. In: *NRC-Handelsblad (Cultureel Supplement)*, 2-1-1987.
48. De tendens dat de musea in het kader van subsidiëring een steeds verdergaande en meer gedetailleerde regelgeving kregen opgelegd vanuit de overheid: de instellingen zijn zo steeds meer een verlengstuk van de overheid en haar bureaucratische apparaat geworden (zie Vaessen, a.w. 1986, pp. 88-90).

**Bibliografische gegevens**

Elshout, D. (1989) 'Museumbeleid nader belicht'. In: *Boekmancahier*, jrg. 1, nr. 2, 105-115.