

driemaandelijks tijdschrift | jaargang 11 | nummer 2
april - juni 2018 | afdelingskantoor Brussel X
E-prijs: € 8,50

faro

TIJDSCHRIFT
over cultureel
ERFGOED

Dossier verzelfstandiging musea

Vrijheid, blijheid?

Sekswerkers in het verleden

Prostitutieonderzoek: complexer dan u denkt

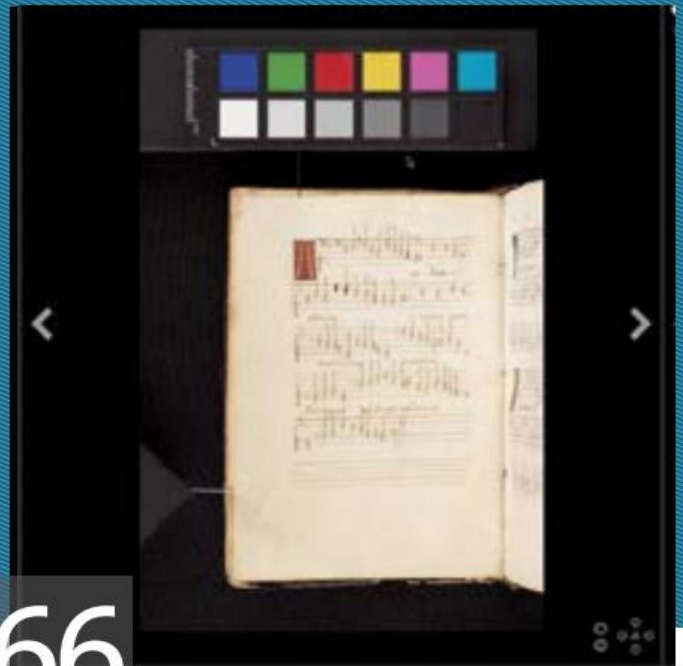
Tot ziens, Leen!

Directeur Letterenhuis met pensioen



52

Het GUM loopt zich warm. Ook op bestuursvlak



66

Het Leuven Chansonier: levend, 15e-eeuws erfgoed

Inhoud juni 2018

Focus Verzelfstandiging musea

- 4 Stevig op eigen benen (of niet). Op zoek naar evenwicht, stabiliteit, continuïteit én vernieuwing  *Olga Van Oost*
- 8 Hoe slim verzelfstandigen? Een bestuurskundig perspectief. Interview met Koen Verhoest  *Gregory Vercauteren*
- 12 Op eigen koers? Over governance en verzelfstandiging in de cultuursector  *Annick Schramme*
- 18 Het dubbele museumsysteem, verzelfstandiging en opvolging. Frankrijk voor en na 2000  *Marc Jacobs*
- 22 Nederland, gidsland? Verzelfstandiging van musea in Nederland: een kritische analyse  *Olga Van Oost*
- 28 De museumrevolutie in Italië. Schoktherapie en reorganisaties  *Marc Jacobs*
- 32 Het museum op arm's length. Welke rechtsvorm voor het KMSKA?  *Simon Smessaert*
- 37 Kiezen voor een AGB. Het evenwicht van M  *Denise Vandevoot en Peter Bary*
- 40 De Museumstichting. Orgelpunt in de evolutie naar meer zelfstandigheid  *Walter Rycquart*
- 44 FeliXart Museum. Een sui generis-vzw van overheden  *Sergio Servellón*

■ **COVERBEELD VOORZIJD:** Foto van een lichtinstallatie met histologische coupes in Museum Dr. Guislain tijdens Out of the Box © UGent, Foto: Nic Vermeulen **COVERBEELD ACHTERZIJD:** Bordeelscène in de haven van Wapping in Londen, 1807. Thomas Rowlandson, naar Henry William Bunbury. Collectie: Rijksmuseum (Nederland)

BEELDEN INHOUDSTAFEL: © Gents Universiteitsmuseum - foto: Benn Deceuninck / © Alamire Foundation / © Sonia Goicoechea



74

Erfgoeddag 2018: terugblik in beelden

- 48 Drie musea, één organisatie. Een model voor de toekomst?  *Ann Vandeput en Peter Heyndrickx*
- 52 De krachten bundelen voor een nieuw museum. Gents Universiteitsmuseum op komst  *Willem Dedobbeleer*
- 56 Patience, poker of manillen? Een duurzame spelstrategie voor een geïntegreerde cultureel-erfgoedwerking ■ *Elise Dewilde en Floortje Vantomme*
- 61 Van museum naar archief. Afscheidsinterview met Leen van Dijk ■ *Olga Van Oost en Hildegarde Van Genechten*
- 66 Het Leuven Chansonnier. Van verborgen naar levend muzikaal erfgoed ■ *David Burn, Bart Demuyt en Ann Kelders*
- 70 Sex in the City and Beyond. Op zoek naar sporen van prostitutie ■ *Magaly Rodríguez García*
- 74 Dit was Erfgoeddag 2018! ■ *Tine Vandezande*
- 76 PINFO ■ *Annemie Vanthienen*
- 78 Ten voeten uit



■ **SDG'S:** U vindt naast sommige artikels logo's die verwijzen naar de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de VN. Voor meer uitleg, zie www.sdgs.be.

■ COLOFON

faro | tijdschrift over cultureel erfgoed, 11 (2018) 2
ISSN 2030-3777

REDACTIERAAD

Roel Daenen, Bart De Nil, dr. Marc Jacobs, Julie Lambrechts, dr. Alexander Vander Stichele, Hildegarde Van Genechten, Jürgen Vanhoutte, dr. Jacqueline van Leeuwen, dr. Olga Van Oost, dr. Gregory Vercauteren en dr. Jeroen Walterus.

redactie@faro.be

HOOFDREDACTEUR

Roel Daenen
roel.daenen@faro.be

BEELDREDACTIE

Katrijn D'hamers

EINDREDACTIE

Birgit Geudens & Annemie Vanthienen

VORMGEVING

Silke Theuwissen

DRUK

Drukkerij Albe De Coker, Hoboken

ADVERTEREN

Roel Daenen
roel.daenen@faro.be

ABONNEMENTEN

Een abonnement kost in België 25 euro (30 euro in het buitenland). Prijs los nummer: 8 euro. Meer informatie en aanmelding op www.faro.be/abonnementen.

TECHNISCH-ADMINISTRATIEVE ONDERSTEUNING

FARO-secretariaat

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

dr. Marc Jacobs, p.a. Priemstraat 51, BE-1000 Brussel

BLIND PEER REVIEW

De artikels in dit tijdschrift worden aan een procedure van blind peer review onderworpen.

© FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw

De redactie heeft ernaar gestreefd de wettelijke bepalingen in verband met de intellectuele eigendom van de beelden na te streven. Indien u meent dat voor een bepaald beeld het auteursrecht van de maker of zijn/haar erfgenamen werd geschonden, neem dan contact op met de redactie.

ONTDEK MEER IN DIT TIJDSCHRIFT MET DE ERFGEDAPP



1. DOWNLOAD de erfgoedapp.
2. SCAN de QR-code.
3. Ziet u een ? Scan de foto en ontvang meteen meer informatie.

www.faro.be/tijdschrift





Stevig op eigen benen (of niet)

Op zoek naar evenwicht, stabiliteit, continuïteit én vernieuwing

In 2017 draaide alles om beleidsplanning. Zoals andere erfgoedorganisaties die een subsidie van de Vlaamse overheid willen ontvangen, dienden ook musea een dossier in. Elk voor zich dachten ze na over de richting die ze de komende jaren uit willen. Hoe zullen ze het verschil maken? Waar liggen de prioriteiten? Wat met de zorg voor collecties, en hoe zorgen voor maatschappelijke relevantie? En dan is het wachten op de goedkeuring, de erkenning én natuurlijk de broodnodige budgetten om alle ambities te realiseren. Stel nu: het lukt allemaal en museum x krijgt wat het heeft gevraagd. Zal het er dan in slagen om een steen te verleggen, of misschien zelfs om de bedding van de rivier te verdiepen? Op korte termijn is de kans groot. De vraag is echter: hoelang zal het duren?

TEKST Olga Van Oost

Laat ons hopen dat museum x voor de volgende vijf jaar krijgt wat het toekomt. Hoe kan het ervoor zorgen dat het – samen met alle andere – na enkele jaren betrekkelijke rust niet opnieuw in dezelfde, onzekere situatie terechtkomt? Het lijkt ons nu – tussen beleidsperiodes in – dan ook een uitgelezen moment om hierover na te denken en de discussie op gang te trekken. Een fascinerende vraag daarbij is wat de impact van de *organisatievorm* van het museum is op het realiseren van de visie. Zou de verzelfstandiging van musea een manier zijn om dit te doen? Of is het beter om dicht bij de overheid te blijven en langs die weg een duurzame toekomst uit te stippelen? En welke rollen hebben overheden, politici, musea en andere stakeholders hierbij?

In de artikels van dit focusdossier proberen we vat te krijgen op deze tendensen en de discussie op te starten. In deze inleiding zoomen we even uit, overschouwen we kort de bijdragen en halen we er enkele opmerkelijke bevindingen uit. Het thema is trouwens uiterst actueel. De opleiding Cultuurmanagement van de Universiteit Antwerpen wijdde er op 14 mei 2018 haar jaarlijkse colloquium aan. In het najaar verschijnt een publicatie met een neerslag van de lezingen.¹

Een te volgen internationale trend?

De vraag of ‘verzelfstandiging’ een goede zaak zou zijn voor musea – of andere cultuurorganisaties – in Vlaanderen is uiteraard niet uit de lucht gegrepen. Internationaal onderzoek toont aan dat steeds meer overheden in Europa en de VS ervoor kiezen om deze weg in te slaan. Terwijl musea in het verleden vaak een rechtstreekse dienst van de overheid waren – ook wel een ‘lijndepartement’ genoemd – zien we dat er zich een duidelijke tendens naar meer verzelfstandiging aftekent. Musea worden op ‘een afstand’ van de overheid geplaatst – het zogenaamde ‘*at arm’s length*’ principe – en krijgen meer autonomie op het vlak van management, personeelsbeleid en algemene bedrijfsvoering.²

In dit lijndepartement-model zijn de werknemers ambtenaren en wordt de directeur aangeduid (en gecontroleerd) door een overheidsadministratie. De collecties en gebouwen zijn eigendom van de overheid en er is een afzonderlijke budgetlijn binnen de overheidsbegroting voorzien. Vandaar ook de benaming ‘lijndepartement’. In dit model zijn bepaalde functies gecentraliseerd, zoals financiën, personeelsbeleid, onderhoud en veiligheid. Soms is dat ook het geval voor de meer museale functies, zoals behoud en beheer en documentatie. Een gekend probleem van musea die werken vanuit dit model is dat ze eigen inkomsten moeilijk kunnen onderbrengen en kunnen hergebruiken voor eigen doeleinden. Deze inkomsten vloeien immers terug naar de schatkist. Gevolg is dat deze musea weinig reden (of *incentives*) hebben om sterk(er) in te zetten op een goede dienstverlening.

In de jaren 1990 begonnen overheden te experimenteren met het verzelfstandigen van bepaalde aspecten van de museale

■ Zal het de musea lukken om na de beslissingen over de beleidsplannen op eigen benen te kunnen staan? Krijgen ze de erkenning en budgetten om hun ambities waar te maken? CCO

“ Op het eerste gezicht lijkt ‘verzelfstandiging’ een vrij eenduidig verhaal. De bijdragen in dit focusdossier bewijzen echter het tegendeel. Ten eerste blijkt de betekenis van ‘verzelfstandiging’ te verschillen naargelang de regio waarin het museum zich bevindt.

werking. Doorgaans bleef een overheid hoofdsubsidiënt, maar kon het museum als verzelfstandigde entiteit onafhankelijker werken van die overheid, de politiek of bepaalde ondernemersbelangen. Een verzelfstandigd museum beheert met andere woorden het eigen budget en ontwikkelt een eigen personeelsbeleid. Het kan dan ook sneller beslissingen nemen omdat de langere en doorgaans moeizamere weg langs de overheidsadministratie niet moet gevolgd worden. Als verzelfstandigde entiteit is het bovendien makkelijker om in te zetten op sponsorwerving en het genereren van eigen inkomsten. Het museum is immers zelf verantwoordelijk voor de eigen financiën en kan ook korter op de bal spelen.

Hier komt nog bij dat het voor investeerders soms belangrijk is dat een museum op afstand van de overheid staat. Men wil immers in het museum investeren en niet in ‘de overheid’, zoals de facto het geval is bij het museum-lijndepartement. Dit is misschien een mentaliteitskwesitie, maar onderzoek toont aan dat dergelijke ‘irrationele’ aspecten wel degelijk de doorslag kunnen geven bij potentiële schenkers of investeerders. De werknemers van een dergelijke organisatie kunnen ambtenaar zijn, of rechtstreeks als contractueel door het verzelfstandigde museum worden aangeworven. De collecties en gebouwen kunnen eigendom zijn van de overheid of van het museum zelf.

Het museum als bedrijf

Op het eerste gezicht lijkt ‘verzelfstandiging’ zoals hierboven geschetst een vrij eenduidig verhaal. De bijdragen in dit focusdossier bewijzen echter het tegendeel. Ten eerste blijkt de betekenis van ‘verzelfstandiging’ te verschillen naargelang de regio waarin het museum zich bevindt. Ten tweede is het zo dat we niet zonder meer kunnen besluiten dat een verzelfstandigd museum meer garanties biedt op een geslaagde werking en toekomst dan een niet-verzelfstandigd museum. De casestudies in dit focusdossier getuigen alleszins van de voordelen van verzelfstandiging op het vlak van de bedrijfsvoering. Het FeliXart museum is van bij zijn oprichting een vzw, en in Leuven werd voor M Museum in 2007 gekozen voor de structuur van een autonoom gemeentebedrijf. De Museumstichting in Antwerpen, die de drie voormalige provinciale musea Modemuseum, Fotomuseum, en het nieuwe DIVA in een verzelfstandigde organisatie onderbrengt, moet zich nog verder ontplooiën maar gaat er prat op dat de bedrijfsvoering baat zal hebben bij deze structuur. Heel recent kreeg ook het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen (KMSKA) een verzelfstandigd statuut. Dit museum heeft eveneens de ambitie om zich als cultureel ondernemer verder te ontwikkelen en hoopt dat de nieuwe structuur daarbij zal helpen. ▶



■ Denken musea voldoende na over het organisatiepad dat ze willen volgen? Het voorbeeld van de Antwerpse Museumstichting is hier inspirerend: de keuze voor deze beheersvorm is er effectief gekomen na een fundamentele denkoefening door de musea zelf. Foto: MOMU © De Museumstichting

Uit de bijdrage van Olga Van Oost over de verzelfstandiging van musea in Nederland blijkt eveneens dat de verzelfstandiging van de rijksmusea (en nadien de gemeentelijke musea) hand in hand ging met het aanzwengelen van het cultureel ondernemerschap. Een verzelfstandigd museum kan veel sneller werken en ‘voelt’ zich meer verantwoordelijk, ook om de eigen inkomsten te verhogen. De aandacht voor meer marktwerking zorgde er eveneens voor dat musea een ommezwaai hebben gemaakt ten voordele van het publiek en de dienstverlening. De voorbije vijftien jaar is ook gebleken dat de verzelfstandiging van musea in Nederland een keerzijde heeft. De aandacht is sterk verschoven in de richting van de ‘bedrijfsvoering’, wat betekent dat musea in zekere zin ‘bedrijven’ zijn geworden. Ondernemingen voor wie het zaak is om zo *lean and mean* mogelijk te zijn. Ze moeten als geoliede machines opereren, en dat blijkt echt niet zo makkelijk ... De vele middelgrote en kleine musea houden met moeite het hoofd boven water.

Verzelfstandiging om de afstand tot de politiek te vergroten, toch?

Een verzelfstandigd museum heeft alleszins meer mogelijkheden om een bedrijfsvoering te ontwikkelen. De vraag die zich echter ook stelt, is ‘van wie’ het museum verzelfstandigt? Kortom, wat is de relatie van het museum tot de overheid, de politiek of eventueel een andere fondsenverstrekker? Dit is niet zo transparant. In Nederland betekende ‘verzelfstandiging’ vanaf het begin dat de subsidiërende overheid meer afstand zou nemen. Het discours dat vorm kreeg en stilaan werd doorgedrukt in de jaren 80 en 90 van de 20e eeuw – niet toevallig het post-Reagan- en -Thatchertijdperk trouwens – was dat het niet de opdracht van de politiek en de overheid was om zich met de museale bedrijfsvoering bezig te houden. Een doorslaggevend argument voor musea om te verzelfstandigen is dan ook vaak het vrijwaren van de inhoudelijke en artistieke autonomie en het beletten van politieke inmenging op dat vlak.

In Nederland lijkt dit vrij duidelijk, maar in Frankrijk en Italië is dat veel minder het geval, zoals Marc Jacobs treffend



■ Voor het KMSKA blijft de betrokken – Vlaamse – overheid erg belangrijk. Maar een verschil met de andere cases is dat hier wel degelijk een raad van bestuur is samengesteld met een evenwicht tussen mensen die door de Vlaamse Gemeenschap benoemd zijn en onafhankelijke bestuurders. © KMSKA

aantoont in zijn bijdragen. In deze landen wordt er al jaren geëxperimenteerd met het geven of ontnemen van beheers-autonomie aan musea, waarbij de pendel slingert van de ene naar de andere kant.

Naast een meer efficiënte bedrijfsvoering, gaat dit vraagstuk trouwens ook over het beheersbaar maken van planlast en het verminderen van bureaucratie. Een verzelfstandiging van de overheid brengt – zo lijkt het – de belofte met zich mee dat de hele administratie veel vlotter zal verlopen en dat de papiermolen verkleint. Opvallend is dat verzelfstandigde musea in Nederland én Vlaanderen intussen aangeven dat de bureaucratie en planlast groter zijn dan ooit. De verzelfstandiging heeft gewoonweg nieuwe en toegevoegde vormen van controle met zich meegebracht. Nu, in Vlaanderen blijft er ook gewoonweg veel bureaucratie bestaan omdat de ‘verzelfstandiging van de politiek’ relatief is. Dat merken we vooral bij het ‘autonoom gemeentebedrijf’ of AGB. De naam doet zelfstandigheid of autonomie vermoeden, maar de raad van bestuur bestaat uit politiek verantwoordelijken en de voorzitter is de schepen van Cultuur. Bestuurskundige Koen Verhoest legt in een gesprek met Gregory Vercauteren uit dat het autonoom gemeentebedrijf vaak in de plaats kwam van de gemeentelijke vzw-structuur. Een van de redenen was dat een vzw niet genoeg garantie bood op ‘democratische controle’ op de vzw - waarmee dus eigenlijk ‘politieke controle’ wordt bedoeld. Met de invoering van het AGB werd daar dus een mouw aan gepast. Het autonoom gemeentebedrijf zorgt dus wel degelijk voor meer autonomie in de bedrijfsvoering van de musea. Maar stellen dat er meer zelfstandigheid is ten opzichte van de politiek, zou de waarheid geweld aandoen. De politieke controle is groter dan ooit.

Is de nauwe band met de overheid een probleem?

De vraag is natuurlijk of het een probleem is dat bijvoorbeeld de AGB's zo stevig door de politiek worden gecontroleerd? Het is zeer boeiend om te lezen dat de Museumstichting in Antwerpen de nadruk legt op het belang van een sterk betrokken overheid om de ‘autonome’ museumorganisatie

goed te laten functioneren. Ook M Leuven is een AGB, en geeft aan een evenwichtige relatie met de (gepolitiseerde) raad van bestuur te hebben. Het directiecomité krijgt een groot vertrouwen en de raad van bestuur heeft zich nog nooit met de inhoud van de museale werking bemoeid.

Ook voor het KMSKA blijft de betrokken – Vlaamse – overheid erg belangrijk. Maar een verschil met de andere cases is dat hier wel degelijk een raad van bestuur is samengesteld met een evenwicht tussen mensen die door de Vlaamse Gemeenschap benoemd zijn en onafhankelijke bestuurders. Hier valt zeker iets voor te zeggen. Op deze manier blijft de overheid betrokken, maar is er ook voldoende ruimte voor andere stemmen.

Betrokkenheid vanuit de politiek blijft belangrijk, maar bestuurskundige Koen Verhoest wijst erop dat hier echt wel problemen kunnen ontstaan. Wanneer het 'primaat van de politiek' betekent dat een schepen of een burgemeester het museum beschouwt als een 'persoonlijk project', zit er iets grondig fout. Waar het uiteindelijk op neerkomt, in eender welke situatie, is dat overheden én musea ervoor zorgen dat de regels van 'deugdelijk bestuur' of *good governance* worden toegepast. Concreet wil dit zeggen dat de verantwoordelijkheden van de verschillende actoren duidelijk en transparant zijn, en dat hier duidelijke afspraken over worden gemaakt. Annick Schramme licht in haar bijdrage deze principes verder toe.

Koen Verhoest stelt trouwens vast dat overheden en gemeentelijke administraties in transitie zijn en werk maken van de ontwikkeling van een efficiënte dienstverlening en een flexibel personeelsbeleid. Verzelfstanding hoeft dus niet per definitie 'de enige uitweg voor een flexibele werking' te zijn. De weg die de Hasseltse musea Modemuseum, Jenevermuseum en Stadsbus inslaan, getuigt hier misschien wel van. Om het beheer van deze musea te stroomlijnen en te verbeteren werd gedacht aan verzelfstanding. Uiteindelijk werd besloten om net het tegenovergestelde te doen en de musea meer in te kapselen in het lokale beleid. Het nieuwe Universiteitsmuseum van Gent zit eveneens stevig vervat in de universitaire organisatie, maar dan wel met eigen budgetverantwoordelijkheid.

Musea: jullie zijn zelf aan zet!

Moet een museum wel of niet verzelfstandigen om een geslaagde werking op lange termijn uit te bouwen? Dit focusdossier maar ook het colloquium *Cultuur op eigen koers* geven inspiratie, duiding en inzicht. Er zijn geen eenduidige, klare antwoorden. De context, maar ook de tijdsgeest waarin een museum werkt, zullen in grote mate mee bepalen welke koers het best aangehouden wordt. Opvallend is wel dat deze discussies doorgaans gevoerd worden door de overheden en besturen. In het participatieve klimaat van vandaag worden de museumdirecteurs wel betrokken en gehoord over de keuzes die de broodheren wensen te maken. Maar hebben de museumdirecteuren 'echt' dezelfde wapens? Denken ze zelf voldoende na over het organisatiepad dat ze willen volgen? In die zin is het voorbeeld van de Antwerpse Museumstichting alleszins inspirerend: de keuze voor deze beheersvorm is er effectief gekomen na een fundamentele denkoefening door de musea zelf.

Meestal worden deze beheersmatige oefeningen aan de besturen overgelaten, los van de musea. En dat is toch enigszins eigenaardig. Zou deze logica niet omgedraaid moeten worden? Musea schuiven éérst hun inhoudelijke en maatschappelijke prioriteiten naar voren. Vervolgens bekijken ze, samen met de besturen, op welke manier ze die prioriteiten zullen operationaliseren, én welke organisatievorm daarvoor het meest geschikt is. Tot dusver was het steeds 'de overheid' of 'de markt' die het kader uitzette waar het museum dan maar moest op inspelen. Maar hoe lang is dat nog houdbaar? Waarom wordt 'democratische controle' vandaag de dag nog zo makkelijk gelijkgesteld aan 'politieke controle'? Dit is een tijd waarin de *civil society* aan belang wint, de burgerparticipatie wordt aangemoedigd en gemeenschappen (van burgeractivisme tot grassroots milieugroeperingen) van onderuit onze systemen en dus ook onze democratie herdenken. Tegenover wie moeten musea dan eigenlijk echt verantwoording afleggen? Hoog tijd om deze mechanismen in vraag te stellen, en de toch wel héél beperkte invulling van democratische controle kritisch te gaan bekijken.

Hetzelfde geldt voor de aandacht voor de bedrijfsvoering en het cultureel ondernemerschap. We kunnen alleen maar volmondig 'ja' zeggen tegen musea die verantwoordelijkheid opnemen, zich ondernemend tonen, bakens willen verzetten, en hiervoor hard werken aan een organisatie die gezond is (of wordt) op alle vlakken. Maar we moeten ook hier een zeer fundamentele vraag voor ogen houden, die alles te maken heeft met evenwicht, stabiliteit, continuïteit én vernieuwing. De wens om 'slagvaardig' te zijn, lijkt soms zo groot te zijn geworden dat de hele museale werking – o.a. in sommige Nederlandse musea – zich daarop is gaan focussen. En dat is een twijfelachtige ontwikkeling. Musea kunnen wel degelijk als bedrijven functioneren, maar ze zijn het daarom (nog) niet, en moeten het evenmin worden. De opdracht, de missie, het ultieme doel blijft toch om maatschappelijk het verschil te maken? Wanneer musea vooral bezig zijn met hun economische leefbaarheid en groei stelt zich een groot probleem. En momenteel zijn het nog steeds overheden, politici en beleidsmakers die hier een verpletterende verantwoordelijkheid op te nemen hebben, of ze nu verzelfstandigde musea hebben of niet.

Kortom, om dat maatschappelijke verschil te maken, hebben musea wel degelijk een zeer grote beheersautonomie nodig. Tegelijkertijd hebben ze ook nood aan overheden die als (zeer betrokken) supporters aan de zijlijn staan en (financieel) ondersteunen wanneer het nodig is. Tot slot pleiten we ook voor een grotere bewustwording bij de musea zelf. Het is tijd dat ze zélf ten gronde over principes van autonomie en (de-)centralisatie nadenken, om als volwaardige gesprekspartners dit gesprek met de betrokken besturen aan te gaan.



Olga Van Oost is sectorcoördinator musea en adviseur museologie bij FARO.

1. Zie: www.uantwerpen.be/nl/projecten/fonds-voor-cultuurmanagement/colloquium
2. G.D. LORD & B. LORD, *The Manual of Museum Management*. Lanham, Altamira Press, 2009.



Hoe slim verzelfstandigen? Een bestuurskundig perspectief

Interview met Koen Verhoest

Hoe je het ook draait of keert: verzelfstandiging is (en blijft) een bestuurlijk verhaal. Het initiatief ligt bij een openbaar bestuur dat ervoor kiest om zijn museum meer autonomie te geven. Daarom is het ook zinvol om vanuit bestuurlijk perspectief te kijken naar museale verzelfstandiging. Met welke bestuurlijke tendensen houdt een museum best rekening? En wat zijn de succesfactoren en valkuilen bij een verzelfstandiging, zowel op lokaal als op Vlaams niveau? Deze vragen legde FARO voor aan Koen Verhoest, professor aan de onderzoeksgroep Management & Bestuur van de Universiteit Antwerpen.

TEKST Gregory Vercauteren

Wie is Koen Verhoest?

Hoe organiseren, reguleren en coördineren overheden hun publieke taken? Die vraag is de rode draad doorheen het onderzoek van Verhoest. De voorbije jaren heeft hij meer dan dertig nationale en internationale onderzoeksprojecten begeleid. Hij was onder

meer betrokken bij onderzoek over verzelfstandiging, 'Beter Bestuurlijk Beleid' en publiek-private samenwerking. Vanuit deze expertise was hij ook betrokken bij de opmaak en tussentijdse evaluatie van relevant decreetgevend werk, zoals het Decreet 'Beter Bestuurlijk Beleid' voor de Vlaamse overheid en het Decreet intergemeentelijke samenwerking. Verhoest was onder meer coauteur van het boek *Lokale besturen en hun verzelfstandigde agentschappen. Naar een betere afstemming en sturing* (Brussel, Politeia 2010). Dat bevat aanbevelingen over hoe lokale besturen en verzelfstandigde agentschappen optimaal kunnen samenwerken.

FARO: Laat ons breed beginnen: de voorbije jaren is er heel wat te doen om verzelfstandiging, ook in de museumsector. Is er sprake van een verzelfstandigingsgolf in Vlaanderen?

Koen Verhoest: "Bij steden en gemeenten zag je vooral in de jaren 2000 een sterke aangroei van het aantal IVA's en AGB's (zie kader op de volgende pagina). Daarnaast had je nog de gemeentelijke vzw's, reeds geruime tijd talrijk present. Vaak waren dat zogenaamde 'programma-vzw's'. Dit betekent dat de vzw belast was met de financiering en de programmering van een museum, terwijl alle andere aspecten van het museumbeheer onder een centrale administratie vielen. Het probleem was dat de decretale basis van dergelijke vzw's niet optimaal was. De democratische controle op deze vzw's was niet goed geregeld. Daarom besloot de Vlaamse overheid dat lokale besturen tegen 1 januari 2014 deze vzw's moesten hervormen tot een extern verzelfstandigd agentschap in privaatrechtelijke vorm, een zogenaamde EVA-vzw, of een andere toegelaten rechtsvorm. Denk aan de integratie in de administratie, eventueel met budgethouderschap, ofwel het intern verzelfstandigd agentschap (IVA), of nog, een autonoom gemeentebedrijf (AGB). Sindsdien zie je op lokaal vlak een dubbele tendens. Enerzijds blijven lokale besturen kiezen voor verzelfstandiging. Zeker het AGB is uitgegroeid tot een populaire beheersvorm. Anderzijds zie je dat lokale besturen bestaande vzw's of AGB's rationaliseren, clusteren of fuseren. Een stad als Antwerpen bijvoorbeeld heeft flink

■ "De vraag stelt zich of een museum effectief in zijn eentje moet worden verzelfstandigd. Er is immers veel te zeggen voor het samenbrengen van gemeentelijke musea onder één verzelfstandigde organisatie, die dan fungeert als koepelstructuur van de afzonderlijke musea die zo toch nog een eigen identiteit kunnen bewaren", zo zegt Verhoest. CCO

geschrappt in het aantal vzw's en een aantal AGB's samengevoegd. Je merkt dat ook andere steden en gemeenten bewuster omgaan met verzelfstandiging."

FARO: Ziet u dezelfde tendensen binnen de Vlaamse overheid?

Koen Verhoest: "Binnen de Vlaamse overheid heb je het hele verhaal van het 'Beter Bestuurlijk Beleid' (BBB). Voor 2006 bestond er binnen de Vlaamse overheid een wirwar van beheersvormen: diensten voor afzonderlijk beheer, fondsen en openbare instellingen van diverse categorieën, sui-generisinstellingen ... Met het Decreet 'Beter Bestuurlijk Beleid' werd de Vlaamse administratie hervormd tot een nieuwe structuur met dertien homogene beleidsdomeinen. Elk beleidsdomein omvatte één departement en een aantal agentschappen. Net zoals op lokaal niveau werden er extern en intern verzelfstandigde agentschappen in het leven geroepen. In totaal zagen zo'n zestig agentschappen het licht."

"Het probleem met het BBB was dat de hervorming niet ten gronde is doorgevoerd. De Vlaamse overheid had oorspronkelijk de bedoeling om al deze nieuwe structuren de nodige autonomie toe te kennen inzake financieel management, boekhouding en begroting, en wel via een Comptabiliteitsdecreet. Maar het Rekendecreet dat er uiteindelijk is gekomen liet die oude structuren bestaan. Het gevolg is dat naast en achter de nieuwe structuren oude beheers- en rechtsvormen bleven bestaan, zoals diensten van afzonderlijk beheer en openbare instellingen, naast een aantal vzw's en nv's. Het KMSKA is hiervan een voorbeeld. Het KMSKA had initieel een statuut als Vlaamse wetenschappelijke instelling met een dienst Afzonderlijk Beheer. In het kader van het BBB werd het op 1 januari 2009 omgevormd tot een IVA zonder rechtspersoonlijkheid, aldus het besluit van de Vlaamse Regering van 19 september 2008. Maar ook de oude dienst Afzonderlijk Beheer (DAB) bleef bestaan en beheerde een stuk van de middelen van dit museum. Op 1 augustus 2014 werden de diensten van het KMSKA geïntegreerd in het Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media van de Vlaamse overheid, met behoud van de DAB-vorm."

"De voorbije jaren heeft de Vlaamse overheid opnieuw gesnoeid in het aantal agentschappen. Neem nu het beleidsdomein cultuur: het agentschap Kunsten en Erfgoed is geïntegreerd in het Departement Cultuur, Jeugd en Media. Ook binnen andere domeinen zijn bepaalde agentschappen opnieuw 'ingekanteld', zoals dit dan heet, binnen de departementen of zijn agentschappen samengevoegd. Er is ook een samenvoeging van bepaalde departementen gebeurd. Bovendien heeft men sterk ingezet op het delen van managementondersteunende functies om schaalvoordelen te scheppen. Net zoals op lokaal niveau zie je dus ook op Vlaams niveau een aanzet tot rationalisering. Maar die oefening is nog niet volledig afgerond, gezien de BBB-vreemde structuren nog achter en naast de BBB-eigen structuren bestaan. Indien men die BBB-vreemde structuren wil rationaliseren zal zeker ook een aanpassing van het decretaal kader – en met name het Rekendecreet – nodig zijn."

FARO: Laten we terugkeren naar het lokale niveau. Hoe ziet u daar verzelfstandiging evolueren?

Koen Verhoest: "Op lange termijn zullen de verschillen tussen verzelfstandigde structuren enerzijds en de centrale ►



■ *Verzelfstandiging is en blijft een bestuurlijk verhaal, met een eigen jargon. Toch is het ook voor erfgoedwerkers nodig om zich de basisregels ervan eigen te maken.*

administraties anderzijds vervagen. Zo zie je dat gemeentelijke administraties volop werk maken van een efficiëntere dienstverlening. Ook het personeelsbeleid is aan het veranderen, met meer flexibiliteit tot gevolg. Illustratief zijn de plannen van de Vlaamse Regering over uitzendarbeid in openbare besturen. Op 18 april 2018 heeft het Vlaams Parlement het decreet 'uit Uitzendarbeid bij Vlaamse overheidsdiensten en lokale besturen' goedgekeurd. Voortaan mogen de Vlaamse Overheid en lokale besturen ook werken met uitzendkrachten."

"Aan de andere kant zie je dat er een aantal controlemechanismen zijn ingebouwd op de extern verzelfstandigde structuren. Ik sprak daarnet al van de regularisering van de gemeentelijke vzw's aan het begin van de jaren 2010. Dan heb je nog de beleids- en beheerscyclus (BBC). Die bepaalt hoe gemeentebesturen hun meerjarenplan, budget en jaarrekening vormgeven en hoe zij hun boekhouding voeren. De BBC is opgevat als een totaalsysteem dat ook de intern verzelfstandigde agentschappen overkoepelt. De bedoeling is dat met de BBC ook de AGB's sterker worden gekoppeld aan die van het moederbestuur. De bedoeling is dat de AGB's zelf een BBC opstellen en hierover rapporteren aan de gemeenteraad."

"Juist omdat de verschillen kleiner worden, is verzelfstandiging niet meer de enige uitweg voor een flexibeler werking. Ik verwacht dat verzelfstandiging in bijvoorbeeld een AGB of EVA-vzw omwille van managementredenen, zoals een flexibel personeelsbeleid, in de toekomst minder noodzakelijk zal zijn. Natuurlijk blijven er nog andere redenen om te verzelfstandigen. Binnen de museum- en de cultuursector is het belangrijk dat je snel beslissingen kunt nemen. Een verzelfstandiging kan daarom nog steeds zinvol zijn, mits de nodige randvoorwaarden zijn ingevuld."

FARO: Wat zijn dan de randvoorwaarden om slim te verzelfstandigen?

Koen Verhoest: "In de eerste plaats moet het verzelfstandigd museum een gezonde beheersautonomie krijgen. Het moet voldoende vrijheid en capaciteit hebben om bijvoorbeeld

een beheer en beleid te kunnen voeren in functie van de eigen missie. Maar beheersautonomie betekent niet dat je alles zelf doet. Het is niet meer van deze tijd dat elk agentschap een eigen personeelsdienst, financiële dienst of juridische dienst in huis heeft. Juist in deze managementondersteunende diensten vallen er schaalvoordelen te rapen. Hierbij kan ook gedacht worden aan 'shared services', zoals die al langer in het buitenland populair zijn. Dat betekent dat verzelfstandigde structuren hun ondersteunende diensten groeperen, in een overkoepelende structuur of binnen de centrale administratie. Het is dan wel belangrijk dat er goede afspraken worden gemaakt tussen die ondersteunende diensten en de verzelfstandigde structuren. Dit kan via de beheersovereenkomst worden geregeld, of via een samenwerkingsprotocol. Daarnaast stelt zich de vraag of een museum effectief in zijn eentje moet worden verzelfstandigd. Er is immers veel te zeggen voor het samenbrengen van gemeentelijke musea onder één verzelfstandigde organisatie, die dan fungeert als koepelstructuur van de afzonderlijke musea die zo toch nog een eigen identiteit kunnen bewaren."

"Dit brengt me bij mijn tweede punt: het lokaal bestuur moet goed nadenken hoe het die verzelfstandigde structuren beheert en aanstuurt. Als je kiest voor nieuwe verzelfstandigde structuren, dan moet je het overzicht kunnen bewaren over het geheel. Hoe meer je verzelfstandigt, des te groter de nood aan afstemming en coördinatie. Dit betekent dat de centrale administratie sterk genoeg moet zijn om al die structuren te beheren, maar ook voldoende knowhow in huis moet hebben om goede afspraken te maken en sterke beheersovereenkomsten op te stellen."

FARO: Ziet u nog andere valkuilen bij een externe verzelfstandiging?

Koen Verhoest: "Binnen de bestuurskunde is er vandaag veel te doen om flexibele overheden. Voor alle duidelijkheid: dit gaat om flexibiliteit op systeemniveau, zeg maar voor een volledige administratie. Binnen de Vlaamse overheid bijvoorbeeld heeft men de mond vol van 'wendbare overheid'. Dit betekent dat de overheid sectoroverschrijdende uitdagingen benoemt

Gemeentelijke verzelfstandiging in een notendop. Van centraal beheer tot EVA-vzw

Hoe is de verzelfstandiging binnen gemeentebesturen geregeld? Een uitgangspunt van het gemeentelijke beleid is het centraliteitsbeginsel. Dit betekent dat alle bevoegdheden onder 'centraal beheer' – dus door het gemeentebestuur – moeten worden uitgeoefend. Personeelsleden van bv. een museum, bibliotheek of cultureel centrum kunnen niet zelfstandig in naam van de gemeente contracten aangaan of een financieel beleid voeren. Hiervoor moeten zij steeds een beroep doen op het college van burgemeester en schepenen.

Binnen lokale besturen is er een tendens om gemeentelijke diensten of activiteiten te verzelfstandigen. 'Verzelfstandiging' komt erop neer dat een lokaal bestuur een zekere onafhankelijkheid overdraagt aan een dienst of activiteit. Zo kan de betrokken dienst beslissingen nemen, zonder daarbij telkens terug te koppelen naar de centrale administratie of het

college van burgemeester en schepenen. De dienst krijgt meer verantwoordelijkheid en kan vaak ook sneller beslissingen nemen.

Lokale besturen kunnen kiezen voor interne of externe verzelfstandiging. *Interne* verzelfstandiging betekent dat er geen aparte rechtspersoon wordt opgericht. Het museum blijft werken binnen de gemeentelijke structuur. Of zoals de managementliteratuur het verwoordt: het museum is een 'lijndepartement' van de overheid. Bij interne verzelfstandig liet het oude Gemeentedecreet (2005) lokale besturen de keuze tussen twee beheersvormen: 'budgethouderschap' en 'intern verzelfstandigd agentschap'. Voor beide beheersvormen legde dit decreet een aantal spelregels op. Met het nieuwe Decreet Lokaal bestuur (2017) mogen lokale besturen zelf kiezen hoe ze de interne verzelfstandiging invullen.

Bij *externe* verzelfstandiging richt het lokaal bestuur een nieuwe rechtspersoon op, buiten de gemeentelijke structuur. Het Decreet Lokaal bestuur herneemt hier de beheersvormen

die in het Gemeentedecreet stonden beschreven. Zo kunnen lokale besturen kiezen tussen een Autonoom Gemeentebedrijf of, als meest verregaande verzelfstandigingsvorm, een EVA-vzw. Extern verzelfstandigde musea moeten niet de hele administratieve weg binnen een centrale administratie afleggen voor het aangaan en afhandelen van financiële verbindingen. Zij kunnen korter op de bal spelen en sneller inspelen op opportuniteiten. Die flexibiliteit is handig voor taken die in een commerciële omgeving worden uitgevoerd. Voor een museum gaat het bijvoorbeeld om de aankoop van nieuwe collectiestukken op de markt.

Bij verzelfstandiging moeten lokale besturen niet enkel rekening houden met het Decreet Lokaal Bestuur. Ook de 'Cultuurpactwet' speelt mee. Deze federale regelgeving schrijft voor dat de gebruikers en strekkingen een stem moeten krijgen bij het beheer van gemeentelijke culturele voorzieningen. Dit heeft onder meer een impact op de samenstelling van de bestuursorganen van de AGB en EVA-vzw's.

en vervolgens flexibel schuift met mensen en middelen om het hoofd te bieden aan deze uitdagingen. Deze opvatting schiet ook wortel in de grotere steden. Zij schrijven grote, transversale doelstellingen uit, waaraan vervolgens met de hele administratie wordt gewerkt. Maar als een stadsbestuur zijn museum maximale autonomie geeft, dan is het moeilijk om de werking ervan in te schakelen in zo'n transversaal stedelijk beleid. Dit kan een rem vormen op de wendbaarheid van het bestuur. Je moet hier dus een evenwicht in vinden."

FARO: Culturele organisaties pleiten soms voor verzelfstandiging om de nodige afstand te creëren met de politiek. Staat de tendens naar externe verzelfstandiging dan niet haaks op actuele discussies over het primaat van de politiek?

Koen Verhoest: "De versterking van het primaat van de politiek is een relevant vraagstuk, ook op Vlaams niveau. Maar die discussies moeten vooral gaan over het versterken van de wetgevende tegenover de uitvoerende macht. Discussies over het primaat van de politiek worden nu te gemakkelijk herleid tot een schepen, burgemeester of minister die snel wil beslissen. Het zou eerder moeten gaan om gemeenteraden of parlementen die ten volle hun rol kunnen spelen ten opzichte van de uitvoerende politici en administratie."

"Bij de AGB's en EVA-vzw's heeft de decreetgever mechanismen ingebouwd om democratische controle te verzekeren. Zo moeten alle politieke fracties in de gemeenteraad vertegenwoordigd zijn in de raad van bestuur van een AGB. Voor de EVA-vzw is er meer speelruimte. Het decreet

schrijft wel voor dat de gemeente steeds de meerderheid van de leden van het bestuur moet voordragen. Dus de lokale politiek is wel degelijk vertegenwoordigd in de beheersorganen van verzelfstandigde structuren. In de praktijk echter blijken de controlemechanismen niet altijd te werken. Zo is bij verzelfstandigde agentschappen meestal de betrokken schepen de voorzitter. In principe moet dat agentschap over zijn werking terugkoppelen in het college en de gemeenteraad, maar dit gebeurt niet altijd even grondig. De oppositie is weliswaar vertegenwoordigd in de raad van bestuur van een AGB. Maar oppositieleiden hebben niet altijd de tijd om zich goed in te werken en de vinger aan de pols te houden. In zulke omstandigheden kan het voorkomen dat, zeker in kleinere steden en gemeenten, het verzelfstandigd agentschap het persoonlijke project wordt van de schepen. Dan zit je met het risico dat zo'n agentschap een eiland wordt binnen het gemeentelijk beleid. Ook hier denk ik dat de centrale gemeentelijke administratie een betekenisvolle rol kan spelen. De administratie kan, over de legislatures heen, kennis over verzelfstandiging, alsook de aansturing en opvolging van deze structuren opbouwen. Die kennis kunnen zij overdragen aan nieuwe bestuurders, zodat die zich snel kunnen inwerken. Dit geeft nogmaals aan: een geslaagde verzelfstandiging draait toch vaak om een goed samenspel tussen de politiek, de centrale administratie en het museum zelf."

Gregory Vercauteren is adviseur lokaal & regionaal cultureel-erfgoedbeleid en sectorcoördinator erfgoedcellen bij FARO.

Op eigen koers?

Over governance en verzelfstandiging in de cultuursector

Het incident rond de private Russische avant-gardecollectie in het Gentse Museum voor Schone Kunsten ligt nog vers in het geheugen: het museum had werken tentoongesteld van een private eigenaar zonder dat de echtheid ervan verzekerd was. Het leidde tot grote verontwaardiging bij vele collega's en beleidsmakers. De sterke internationale reputatie van onze Vlaamse musea stond op het spel.

TEKST Annick Schramme

Los van de artistieke en symbolische inzet van deze discussie raakt dit incident aan een ander beleidsvraagstuk, namelijk: hoe is het zover kunnen komen? En wie was in deze hele affaire nu precies waarvoor verantwoordelijk? De meeste pijlen werden op de directeur gericht, maar ook de schepen van Cultuur van de stad Gent kwamen onder vuur en de Vlaamse minister van Cultuur voelde zich genoodzaakt te interveniëren. Er werd een expertencommissie aangesteld en nadien terug ontbonden, en vele stakeholders gaven hun mening in de krant. Het werd een vertoning die ver uitdeinde, waarbij het publiek de eindjes niet meer aan elkaar kon vastknopen. De communicatie was verwarrend en de besluitvorming niet transparant, wat uiteindelijk negatief afstraalde op de hele erfgoedsector.

Governance in de cultuursector

Dit incident maakt de discussie over de 'governance' van onze Vlaamse musea zeer concreet. Want ook al is de directeur van het museum in principe verantwoordelijk voor de artistieke beslissingen, het museum valt *bestuursmatig* onder het Autonoom Gemeentebedrijf (AGB) Erfgoed van de stad Gent. En dus is de schepen de eindverantwoordelijke. Gezien het een museum is van landelijk belang, krijgt het ook subsidies van Vlaanderen. Gent is geen uniek geval. Ook Antwerpen kent een semi-verzelfstandigde structuur voor haar musea, nl. Antwerpen Kunstenstad, waarvan de schepen zelf voorzitter is. Het zijn met andere woorden de structuur en het besluitvormingsproces die de verantwoordelijkheden bepalen. En dus de 'governance'.



De definities van ‘governance’ lopen erg uiteen. Het begrip is vooral ingeburgerd in het bedrijfsleven.² Zingales definieert ‘corporate governance’ als volgt: “Corporate governance is synonymous with the exercise of authority, direction and control”. De Utrechtse hoogleraar Giep Hagoort specificeert dan weer dat ‘corporate governance’ vooral vanuit het perspectief van de raad van bestuur moet bekeken worden: “Corporate governance is a quest to strengthen the quality and control of the functioning of the organization from the board’s perspective”. Enkele auteurs trekken het begrip ‘corporate governance’ open naar de publieke sector. Zo leggen Van Besouw en Noordman het accent bij alle stakeholders van de organisatie: “Governance concerns good administration, good supervision, good responsibility, and (ultimately) influence through stakeholders”. Renz ziet governance dan weer meer als een proces: “Governance is the process of providing strategic leadership to a non profit organisation. It entails the functions of setting direction, making policy and strategy decisions, overseeing and monitoring organisational performance, and ensuring overall accountability. Non profit governance is a political and organisational process involving multiple functions and engaging multiple stakeholders”.

Op basis van de bestaande definities kunnen we het begrip ‘cultural governance’ als volgt definiëren: ‘cultural governance’ is de praktijk van goed bestuur voor culturele organisaties. Het bestuur van culturele organisaties stelt het voortbestaan op lange termijn van de organisatie voorop door het bepalen van de strategie van de organisatie. Het bestuur vrijwaart hierbij de (artistieke) missie en de financiële gezondheid van de organisatie. In dit proces van cultural governance houdt het bestuur rekening met alle stakeholders (intern of extern) van de organisatie.⁷

Governance in internationaal perspectief

Momenteel zijn er verschillende soorten private en publieke modellen van bestuur in de culturele sector voorhanden. Daarbij zijn de meeste musea publieke instellingen die nauw aanleunen bij de (lokale of Vlaamse) overheid. Vanuit internationaal vergelijkend perspectief sluit Vlaanderen meer aan bij het Zuid-Europese model, waarbij musea nog een veel sterkere bestuurlijke band hebben met hun overheid dan in het Angelsaksische en Noorse model, waarin musea vaak op een afstand zijn geplaatst, ook wel het ‘arm’s length principle’ genoemd.³ Zij beschikken over een autonome structuur en leggen, op basis van een beheersovereenkomst, verantwoording af aan de overheid.

De discussie over verzelfstandiging in de culturele sector werd in Vlaanderen terug aangezwengeld na de economische crisis van 2008, en meer specifiek door de oproep van

■ Rechts: als er problemen zijn bij de Nederlandse musea, ligt het eerder aan het feit dat hun eigen governancestructuur niet goed op punt staat. Of dat het management te veel doorslaat naar een te commerciële benadering, zoals in het Wereldmuseum in Rotterdam. Foto: Bertknot, CC BY-SA 2.0

■ Links: zitten de musea op eigen koers? Hoe gaan ze om met verzelfstandiging en good governance? CCO

“ De discussie ten gronde over verzelfstandiging blijft echter achterwege; nochtans zou een meer autonome structuur het mogelijk maken om meer flexibel te werken en dus makkelijker andere financieringsbronnen aan te trekken.

de huidige minister van Cultuur om aanvullende financiering te zoeken, naast de reguliere subsidies.⁴ De discussie ten gronde over verzelfstandiging blijft echter achterwege; nochtans zou een meer autonome structuur het mogelijk maken om meer flexibel te werken en dus makkelijker andere financieringsbronnen aan te trekken. De tendens dat culturele organisaties genoodzaakt zijn om op zoek te gaan naar andere middelen dan subsidies kunnen we ook waarnemen in andere Europese landen, die zich hoe langer hoe meer inspireren op het Angelsaksische model.⁵ In Estland staat het punt hoog op de politieke agenda⁶ en in Frankrijk en Italië hebben vele musea al een hele weg afgelegd op het vlak van verzelfstandiging (zie ook elders in dit dossier).⁷ Maar de nationale beleidstraditie is vaak hardnekkig en vormt vaak het





■ De reeds bestaande structuren zoals de musea in Brugge zijn slechts gedeeltelijk autonoom. Zo is het ingewikkeld om zicht te krijgen op de financiële inkomsten en uitgaven, gezien de meerderheid van het personeel nog steeds onder de stadsadministratie valt. Op de foto: Groeningemuseum. © Jan D'Hondt, CC BY-NC-ND 2.0

grootste obstakel om nieuwe modellen of manieren van werken te introduceren.

Nederland en Vlaanderen nemen in dit debat historisch gezien een middenpositie in. Ze kennen beide een gemengd systeem van overheidsgerelateerde en verzelfstandigde beleidsstructuren. Gezien Nederland zijn inspiratie vaker haalt aan de andere kant van de Noordzee, heeft het land reeds tien jaar geleden een proces van verzelfstandiging van zijn musea ingezet. Momenteel blikken zij terug en maken zij een balans op.⁸ De conclusie is gemengd positief: hoewel de musea de laatste jaren zeer goed boeren, met stijgende publieksopkomsten en zelfs de opening van een aantal nieuwe musea, blijven de kleinere musea financieel erg kwetsbaar. Zeker omwille van de dalende subsidies de laatste jaren vanuit de verschillende beleidsniveaus. In Vlaanderen blijven we balanceren tussen het Zuid- en Noord-Europese model en vertonen onze culturele instellingen kenmerken van beide systemen. We beschikken over museale structuren in alle maten en gewichten, die te maken hebben met historisch gegroeide verschillen en die ook een grote *couleur locale* vertonen. Ook in de kunstensector is er een grote diversiteit aan structuren en organisatiemodellen voorhanden, variërend van private theaters tot musea gerund door personeel van de lokale overheid en zelfs twee autonome fondsen; het Vlaams Fonds voor de Letteren en het Vlaams Audiovisueel Fonds. Artistiek en inhoudelijk gezien kan diversiteit een troef zijn, bestuursmatig leidt het echter vaak tot verschillende snelheden en een gebrekkige besluitvorming.

Verzelfstandiging en de interne staatshervorming

De tendens naar meer verzelfstandiging is ook waar te nemen op het lokale niveau. Ten gevolge van de interne staatshervorming⁹ krijgen de lokale besturen meer autonomie. De Vlaamse Regering zal enkel nog sturen op 'hoofdlijnen'.¹⁰ Dat heeft ook een impact op het lokale cultuurbeleid, en met name de werking van de cultuurcentra. Heel wat cultuurcentra hebben in de loop der jaren reeds zogenaamde 'pro-

gramma-vzw's' opgericht om flexibel te kunnen werken en politieke inmenging in de programmatie te voorkomen. Maar door de interne staatshervorming worden op vele plekken de touwtjes terug strakker aangehaald door de lokale besturen.¹¹

Ook het zogenaamde Planlastendecreet (15 juli 2011) leidt – paradoxaal genoeg – niet noodzakelijk tot de verwachte planlastenvermindering. Er dreigen immers nieuwe controlemechanismen in het leven geroepen te worden, die gebaseerd zijn op 'output', maar die tot een nieuwe bureaucratie en papierlast leiden. Zo moet er geen afzonderlijk cultuurbeleidsplan meer opgemaakt worden, maar moeten gemeenten aantonen dat ze in hun cultuurbeleid bepaalde accenten leggen die overeenstemmen met de Vlaamse prioriteiten.¹²

Ook de provinciale en regionale musea die recent overgeheveld zijn naar het lokale niveau ondervinden deze nieuwe centraliseringsdrang. Dat die overheveling niet zonder slag of stoot zou gaan was voorspelbaar, want vaak zijn het complexe dossiers. Niet alleen personeel en werkmiddelen moeten overgedragen worden, maar ook de collecties en de infrastructuur. Dit heeft er onder meer toe geleid dat in Antwerpen het Modemuseum (MoMu), het Fotomuseum (FOMU) en het pas geopende DIVA hun werking ondergebracht hebben in een nieuwe, verzelfstandigde structuur: de 'Museumstichting'. Deze stichting kent een vrij ver doorgedreven verzelfstandigde structuur met eigen personeel, waar met veel belangstelling naar gekeken wordt (een bijdrage hierover vindt u elders in dit dossier).

De reeds bestaande structuren, zoals de musea in Brugge of de vzw Antwerpen Kunstenstad (de vroegere vzw Musea en Erfgoed, inclusief het vroegere 'Antwerpen Open') en recenter nog de oprichting van twee autonome gemeentebedrijven in Gent (een voor kunsten en een voor erfgoed), zijn slechts gedeeltelijk autonoom. Zo is het bijvoorbeeld erg ingewikkeld om zicht te krijgen op de volledige financiële inkomsten en uitgaven van de musea, gezien de meerderheid van het personeel nog steeds onder de stadsadministratie valt. Ook qua governancestructuur zijn deze organisaties nog ingebed

in de stad. Zo is in Antwerpen de schepen van Cultuur zelf de voorzitter van de raad van bestuur van de vzw (officieel een adviesorgaan), en de directeuren van de musea zitten ook in de raad van bestuur, zodat er onvoldoende garantie is op 'checks and balances' en een transparante besluitvorming.

Er is met andere woorden eerder sprake van een *verkapte* verzelfstandiging. Die leidt in de praktijk niet noodzakelijk tot een grotere responsabilisering. In Gent bracht dit zelfs voor sommige musea – zoals het Huis van Alijn – een grotere centralisering en bureaucrativering van bestuur.¹³

Governance en verzelfstandiging in Vlaanderen en Nederland

Voor de erfgoedsector valt die nauwe band met de (al dan niet lokale) overheid te begrijpen omdat erfgoed nu eenmaal als een 'public good' beschouwd wordt. Dat wil zeggen dat collecties een publiek belang dienen waar de overheid nauw op wil en moet toezien. Nochtans kan die band met de overheid op verschillende manieren georganiseerd worden.

Het meest gehoorde argument tegen meer verzelfstandiging is dat men vreest de band met de overheid en dus de interesse van de overheid te verliezen, waardoor investeringen en werkingsmiddelen zullen terugvallen of uitblijven.¹⁴ Toch hoeft een verdere verzelfstandiging niet tot een verminderde betrokkenheid van de overheid te leiden. Integendeel,

“ Het meest gehoorde argument tegen meer verzelfstandiging is dat men vreest de band met de overheid en dus de interesse van de overheid te verliezen, waardoor investeringen en werkingsmiddelen zullen terugvallen of uitblijven.

het zou de transparantie van besluitvorming ten goede moeten komen. Die vrees is vooral ingegeven door wat er in Nederland gebeurd is in 2012, toen de Nederlandse cultuurminister Halbe Zijlstra drastische bezuinigingen doorvoerde in de cultuursector. Volgens velen was dit onder meer het gevolg van de afstand van bestuur die in Nederland met de kunstenfondsen en musea gecreëerd was. Als men echter de situatie meer nauwgezet analyseert, is hier geen empirisch causaal verband vast te stellen. Er is meer bezuinigd op de vaste basisinfrastructuur dan op de verzelfstandigde fondsen. Ook in de museumsector is dit het geval. De balans van de verzelfstandiging in Nederland lijkt zelfs positief uit te vallen. De Nederlandse musea zijn sindsdien goed en professioneel georganiseerd en hebben nu meer hefboomen in handen om ondernemerschap te ontwikkelen, hun publiekswerking te dynamiseren en te werken aan hun internationale uitstraling. Dat geldt althans voor de grote musea die onder de culturele basisinfrastructuur vallen. De kleinere musea blijken echter door terugvallende subsidies financieel kwetsbaarder te zijn geworden.¹⁵

■ Het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten in Antwerpen (KMSKA) veranderde de laatste tien jaar geregeld van statuut. Momenteel zit het museum in de transitie naar een vzw-structuur. © Antwerpen Toerisme en Congres, CC BY-NC-ND 2.0





■ Het Museum voor Schone Kunsten in Gent heeft de laatste jaren grondige veranderingen ondergaan. De beweging naar een meer professionele structuur was ingegeven door een bekommernis om het bestuur meer te professionaliseren.

Foto: Prima Fujifilm, CC BY-ND 2.0

“ De praktijk van ‘governance’ heeft echter niet alleen met de juridische structuur te maken, maar misschien nog meer met de manier waarop de besluitvorming en de andere bestuurlijke processen verlopen.

Als er toch problemen zijn, ligt het eerder aan het feit dat de governancestructuur van de musea niet goed op punt staat. Of dat het management te veel doorslaat naar een te commerciële benadering, zoals in het Wereldmuseum in Rotterdam. Dat ging met een publieke collectie ‘galerie spelen’. Om een lang verhaal kort te maken: het werd een ramp voor de werking van het museum, het management werd ontslagen en het museum lijkt momenteel nog zijn wonden.¹⁶ Dat het debat over de verzelfstandiging van musea niet kan gevoerd worden zonder ook meteen na te denken over de governancestructuur van de musea, is daarom een wezenlijk punt in de discussie. Verzelfstandiging zonder meer biedt geen garantie op succes.

Cultural governance principles

De meeste culturele organisaties in Vlaanderen kennen een vzw-structuur met een governancetriptiek, bestaande uit een directeur (of het managementteam), de raad van bestuur en de algemene vergadering. De praktijk van ‘governance’ heeft echter niet alleen met de juridische structuur te maken, maar misschien nog meer met de manier waarop de besluitvorming en de andere bestuurlijke processen verlopen. Hierbij kunnen best vijf principes gehanteerd worden die vastgelegd werden in de *Leidraad cultural governance*¹⁷ die aan de vorige minister van Cultuur, Joke Schauvliege, in 2012 overhandigd werd:

1. De rol en de bevoegdheden van de bestuursorganen staan ten dienste van de doelstellingen en de missie van de organisatie. Ieder orgaan heeft eigen duidelijk afgebakende taken.
2. Het principe van ‘checks and balances’, waarbij de bestuursorganen op geregelde tijdstippen verantwoording aan elkaar afleggen en elkaar zo in evenwicht houden, staat centraal.
3. Er wordt gestreefd naar transparante besluitvorming en een goede communicatiedoorstroming zowel intern als extern.
4. De samenstelling van de bestuursorganen gebeurt zorgvuldig in functie van de doelen en de missie van de organisatie. Diversiteit van competenties en profielen (ethniciteit en gender) wordt zoveel mogelijk nagestreefd! Ook de levensfase van de organisatie kan verschillende noden met zich meebrengen.
5. Er wordt nagedacht over de relatie met de interne en externe stakeholders. Bij de strategische beslissingen houden de bestuursorganen hiermee rekening.

Neem het voorbeeld van het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten in Antwerpen (KMSKA), het kroonjuweel van onze Vlaamse musea, met een grote internationale uitstraling. Het museum veranderde de laatste tien jaar geregeld van statuut. Toen de huidige Vlaamse Regering het project Beter Bestuurlijk Beleid¹⁸ terug afvoerde, werd het museum (dat een intern verzelfstandigd agentschap (IVA) was) terug rechtstreeks ondergebracht bij het Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media. Iedere beslissing of stap werd dus terug onder de controle gebracht van de Vlaamse administratie. FARO kreeg daarop de opdracht van de minister om een benchmarkstudie te maken, en uit te zoeken wat de beste structuur zou zijn voor dit museum. De conclusie was zonder meer duidelijk: een autonome vzw-structuur biedt de beste garantie op een flexibele werking waarin het museum zijn internationale opdracht kan waarmaken.¹⁹ Momenteel zit het museum in deze transitie naar een vzw-structuur. En



■ De discussie over verzelfstandiging in de culturele sector werd o.a. aangewengeld na de oproep van de huidige minister van Cultuur om aanvullende financiering te zoeken, naast de reguliere subsidies. CCO

dit terwijl het nog andere katten te geselen heeft, als gevolg van de ambitieuze verbouwing die, volgens de meest recente berichten, in 2019 afgerond zou moeten zijn.

Terugkomend op het Museum voor Schone Kunsten in Gent heeft ook deze instelling de laatste jaren grondige veranderingen ondergaan. Vijf jaar geleden had het nog een autonome raad van bestuur. Die viel echter samen met hun 'Vriendenbestuur'. De beweging naar een meer professionele structuur (waarbij het museum ondergebracht werd in het AGB Erfgoed van de stad) was ingegeven door een (terechte) bekommernis om het bestuur meer te professionaliseren. Dit heeft echter niet geleid tot meer transparantie op het vlak van besluitvorming en duidelijke verantwoordelijkheden. Het incident van de Russische avant-gardekunst illustreerde dit.

Het kluwen van de federale wetenschappelijke instellingen

Is er nog een lange weg af te leggen in Vlaanderen, dan is de situatie van de federale musea nog veel benarder. Zij worden beschouwd als federale *wetenschappelijke* instellingen en vallen bestuursmatig onder BELSPO.²⁰ Ook al zijn er sinds 2014 aanzetten tot verzelfstandiging, toch blijft de 'governance' in de praktijk erg omslachtig en ondoorzichtig. Zo moeten deze musea voor iedere aankoop wachten op goedkeuring door de Inspectie van Financiën. Omgaan met dit bureaucratistisch en politiek kluwen vergt een grote flexibiliteit en heel wat leiderschapsvaardigheden. Sommigen slagen erin om in deze moeilijke context te overleven en er zelfs voordeel uit te halen. Maar een langetermijnvisie en –beleid ontbreken, net als een wetgevend kader. Dicht bij de politiek aanleunen lijkt in Brussel eerder een last dan een lust.

Toekomst?

De ervaring met de federale wetenschappelijke instellingen en de situatie in Antwerpen en Gent bewijzen andermaal dat verzelfstandiging op zich geen doel is. Als het niet hand in hand kan gaan met een duidelijke governancestructuur en goed leiderschap, lijkt verzelfstandiging een maat voor niets. Vaak is het immers de overheid die de zwakke schakel vormt in het geheel, indien zij de regels rond *governance* zelf niet respecteert. Zij blijft namelijk – ook in een verzelfstandigde structuur – de belangrijkste stakeholder van onze musea. En bij uitbreiding van vele culturele organisaties in Vlaanderen. Daar ligt dan ook een grote uitdaging voor de toekomst.



Annick Schramme is hoogleraar en opleidingsverantwoordelijke van de master Cultuurmanagement aan de Universiteit Antwerpen. Daarnaast leidt ze het Competence Centre Creative Industries aan de Antwerp Management School. Zij is gespecialiseerd in het Vlaamse cultuurbeleid en in cultuurbeleid vanuit een internationaal vergelijkend perspectief. De laatste jaren publiceerde ze vooral over cultureel ondernemerschap, *cultural governance* en cultureel leiderschap. Ze is actief in diverse raden van bestuur en adviesraden in Vlaanderen en Nederland, waaronder Histories, het kindertheater hetpaleis, Muziektheater Transparant, het Fonds voor Cultuurmanagement en de UNESCO commissie. Van 2013 tot 2017 was ze ook lid van de Raad voor Cultuur in Nederland en voorzitter van ENCATC, het Europese netwerk van opleidingen Cultuurmanagement en Cultuurbeleid.

1. S. LUYTEN, 'Russische crisis in MSK. Dit is wat directrice Catherine de Zegher ervan denkt...', *Het Nieuwsblad*, 3/3/2018.
2. Zie voor de bronnen van deze definities, en ook een verdere stand van zaken: A. SCHRAMME, J. SCHRAUWEN EN C. ROMMENS (RED.), *Goed bestuur voor cultuur. 'Corporate governance in de cultuursector'*, http://www.kunstenenerfgoed.be/sites/default/files/uploads/j161006_leidraad%20cultural%20governance.pdf
3. C. MADDEN, 'The Independence of Government Arts Funding: A Review', in: *D'Art Topics in Arts Policy*, No. 9, International Federation of Arts Councils and Culture Agencies, Sydney, 2009; P. MANGSET, *The arm's length principle and the art funding system: a comparative approach*. Conference paper International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFAC-CA), Yeditepe University, Istanbul, 2008; L. VISSENS & A. SCHRAMME, *Verfonsing in Vlaanderen? Onderzoek naar de wenselijkheid van (verdere) verfonsing van het Vlaamse kunstlandschap*. Rapport in opdracht van het departement CJSM, 2012, pp. 15-17.
4. S. GATZ, *Witboek aanvullende financiering*, Brussel, 2016. <https://cjsm.be/cultuur/themas/aanvullende-financiering/sectormoment-witboek-aanvullende-financiering-cultuur>
5. A. KLAMER, 'De manier van financieren doet ertoe. Wat is goed om te doen?' In: A. SCHRAMME, *Geld en Cultuur*. Lannoo-campus, Tiel, 2013.
6. K. KITSAK-PIIKX, *Managing societal interactions in the context of changed legal status of Estonian public cultural organisations*, Phd, Estonian Business School, 2017.
7. M. JACOBS EN O. VAN OOST, *KMSKA: ligt verzelfstandiging in de 21ste eeuw in de lijn van de verwachtingen? Speciale autonomie, deugdelijk bestuur en ondernemerschap voor Grote Museuminstellingen in comparatief perspectief*. Brussel, FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw, 2015.
8. NEDERLANDSE RAAD VOOR CULTUUR, *Sectorrapport 'Musea in wankel evenwicht'*, 30 april 2018. Zie ook: <https://faro.be/blogs/olga-van-oost/nederlandse-musea-wankel-evenwicht>
9. Witboek Interne staats hervorming, 8 april 2011.
10. Regeerakkoord, 2014-2019 en standpunt Raad van Bestuur VVSG van 3 september 2014.
11. Een tendens die reeds werd ingezet met de goedkeuring van het nieuwe gemeentedecreet van 2005.
12. P. GELEN, *Pressief liberalisme. Opstellen over creatieve arbeid, politiek en kunst*. Amsterdam, Valiz, 2013.
13. F. DE CREMER, *Musea in transitie. Duurzaamheid bij het Gentse AGB Erfgoed*. Masterproef voorgelegd tot het behalen van de graad van Master in het Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen, 2014.
14. L. VISSENS EN A. SCHRAMME, *Verfonsing in Vlaanderen. Onderzoek naar de wenselijkheid van (verdere) verfonsing van het Vlaamse kunstlandschap*. Onderzoeksrapport Departement CJSM, 2012.
15. NEDERLANDSE RAAD VOOR CULTUUR, *op. cit.*
16. JACOBS & VAN OOST, *op. cit.*
17. SCHRAMME, SCHRAUWEN EN ROMMENS, *op. cit.*
18. Het project Beter Bestuurlijk Beleid is de naam van de grootscheepse hervorming van de Vlaamse administratie die door de regering Dewael (1999-2004) in februari 2000 werd ingezet en in 2006 werd doorgevoerd. Het kaderdecreet Betsuurlijk Beleid van 18 juli 2013 behandelt de krijtlijnen en de principes van de vernieuwde organisatiestructuur.
19. JACOBS & VAN OOST, *op. cit.*
20. Er zijn tien federale wetenschappelijke instellingen, waaronder het Algemeen Rijksarchief, de Koninklijke Bibliotheek van België, het Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium, het Koninklijk Museum voor Midden-Afrika, de Koninklijke Musea voor Kunst en Geschiedenis, de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België, enz. Daarnaast zijn er nog de biculturele instellingen in Brussel, zoals Bozar (Paleis voor Schone Kunsten), het Nationaal Orkest van België en de Koninklijke Muntscouwburg en Flagey.



Scan de afbeelding met de ErfgoedApp (cf. p. 3): Lees het uitgebreide artikel van Marc Jacobs over de dynamiek in de Franse museumsector.

Het dubbele museumsysteem, verzelfstandiging en opvolging

Frankrijk voor en na 2000

TEKST Marc Jacobs

In de tien jaar voor en na het jaar 2000 onderging de museumsector in Frankrijk een grondige reorganisatie. Hoe en waarom? Wat waren de resultaten? Waren het vooral interne spanningen in het museumsysteem die de hervorming uitlokten? Of ging het om bredere beleidsontwikkelingen in de Franse staats(her)vorming?

Sinds de revolutionaire periode van 1789-1815 heeft de Franse nationale overheid een belangrijke rol gespeeld in de uitvinding en ontwikkeling van het begrip erfgoed (“*patrimoine*”) in het algemeen én van museale collecties in het publieke domein in het bijzonder. Dat geldt overigens ook voor het tussen 1794 en 1815 bezette gebied dat vandaag België wordt genoemd. Vanaf de Franse Revolutie werden instellingen en formules ontwikkeld om erfgoed te verzamelen, te inventariseren, te behouden, te beheren en toegankelijk te maken: denk aan openbare archieven en erfgoedbibliotheken, aan lijsten van monumenten en etnologische inventarissen, en ... nationale musea. Dit alles kreeg een grote boost sinds de

jaren 1970, en vooral na het (Franse) Jaar van het Erfgoed in 1980. Dat leidde tot een uitkristallisering van een brede erfgoedsector, ook ver buiten de Grote Instellingen in Parijs. De voorbije jaren werd de druk om in allerlei beleidsdomeinen in Frankrijk meer decentraal te werken steeds groter; ook in erfgoedbeleid. Ook de internationale tendens om meer relatieve autonomie aan musea te geven en naar andere vormen van bestuur – *go(u)vernance* – te evolueren kon moeilijk genegeerd worden, net als de steeds sterker wordende nadruk op inspraak en participatie van burgers, groepen, gemeenschappen en andere stakeholders.

Collecties, ambtenaren, geld en andere middelen

Het Franse Rekenhof maakte in 2011-2012 over die twee decennia in de museumwereld een kritisch rapport dat in de Franse Senaat besproken werd. Hoe houdbaar was het museale systeem dat in het begin van de 20e eeuw geïnstalleerd was? Vanaf het begin van de jaren 1990 begon het inzicht te rijpen dat het een te gecentraliseerd systeem was, waarbij de centrale structuren, de Direction des musées de France (DMF) en de Réunion des musées nationaux (RMN) aan vervanging of updating toe waren.¹ Belangrijk om weten is dat in dat museale systeem alle nationale collecties beheerd werden door het ministerie, meer bepaald de DMF. De topambtenaren in de Parijse administratie Cultuur dus, die musea onder hun hoede namen. De nationale musea waren in dat model als het ware administratieve diensten onder hun gezag. De DMF benoemde en betaalde de directeurs, de conservators en het veiligheidspersoneel.

Daarnaast was er een tweede structuur, de RMN, die op landelijk niveau instond voor het samenbrengen van de inkomsten van de nationale musea enerzijds en het financieren van publiekswerking en andere uitgaven voor educatie en publicaties van die musea anderzijds. De RMN was in 1895 opgericht om schenkingen te ontvangen, maar was geleidelijk geëvolueerd tot een “caisse de mutualisation des musées nationaux”. Het was een poging om de verzameling(en) te verrijken en aan te vullen, en wel door het boekhoudkundig keurslijf te omzeilen dat aan de staatsinstellingen was opgelegd. Oorspronkelijk ging het om de verkoop van afbeeldingen, afgietsels en andere objecten en om schenkingen of andere inkomsten. Nadat de entree in nationale musea vanaf 1921 betalend werd, kwamen ook de toegangsgelden erbij als financiële stroom. Het ging dus om een systeem van herverdeling waarbij de inkomgelden in een grote ‘pot’ samengebracht werden. Daarmee (naast bijkomende financiering door de overheid van de RMN) werd niet alleen het verwerven van nieuwe stukken gefinancierd, maar ook de ontwikkeling betaald van tijdelijke tentoonstellingen, tentoonstellingscatalogi, gadgets en de werking van museumshops.

Het decreet van 11 mei 1981 maakte van de RMN een “établissement public national à caractère administratif”. Dat viel samen met de doorbraak van het steeds breder wordende erfgoedconcept onder de legendarische cultuurminister Jack Lang. De Franse regering gebruikte het vehikel om steeds meer noden van steeds meer erfgoedinstellingen te lenigen, met een steeds problematischer financieel evenwicht tot gevolg. Het Louvre, Versailles en andere grote spelers formuleerden steeds meer kritiek over “transferts”. Alain Madeleine-Perdrillat, woordvoerder van de RMN, formuleerde zijn verdediging tegen die kritiek bijzonder scherp: “Le grand principe que les gros aident les petits à s’en sortir est souvent perdu de vue, même si on continue d’affirmer le contraire. On a parfois l’impression d’un retour à un système de féodalités.”²

De sterke directe sturing (“régie directe”) van de eigen (museale) instellingen door het ministerie (DMF) lokte steeds meer verzet en kritiek uit en bleek vanaf de jaren 1990 steeds

“ De voorbije jaren werd de druk om in allerlei beleidsdomeinen in Frankrijk meer decentraal te werken steeds groter; ook in erfgoedbeleid. Ook de internationale tendens om meer relatieve autonomie aan musea te geven en naar andere vormen van bestuur – go(u)vernance – te evolueren kon moeilijk genegeerd worden, net als de steeds sterker wordende nadruk op inspraak en participatie van burgers, groepen, gemeenschappen en andere stakeholders.

minder houdbaar. Het werkte remmend op de internationale profilering en de interne dynamiek binnen de personeelsploegen. Na het Louvre (1993) en Versailles (1995) stapten diverse grote musea uit het systeem, om te kiezen voor een grotere autonomie en verantwoordelijkheid in de vorm van een “établissement public”. Het nieuwe etnografische museum Quai Branly functioneerde van bij zijn ontstaan in 2006 onmiddellijk als autonome stichting. Daarnaast werd een tussenvorm gecreëerd via de formule van “statut de service à compétence nationale” (SCN), die vanaf 1 januari 1999 van kracht werd voor nationale musea die dat wilden.³

Bovendien veranderde ook het ministerie zelf, inspelend op de onstuitbare doorbraak en verbreding van erfgoedwerk in de 21e eeuw. Op 13 januari 2010 werd een fusie doorgevoerd van de Direction des Musées de France (DMF), de Direction des Archives de France (DAF) en de Direction de l’Architecture et du Patrimoine (DAPA). De structuur die daaruit ontstaan is, luistert naar de naam Direction générale des patrimoines, een grote entiteit binnen het ministerie van Cultuur en Communicatie. In het tweede decennium van de 21e eeuw was het uitgangspunt dat het aan de Franse staat toekwam om de grote lijnen en een normatief kader voor de publieke dienstverlening van musea te bepalen en de toepassing ervan te controleren en te evalueren. Rechtstreekse interventies in het dagelijks management van de instellingen werden niet meer oorbaar geacht. Er werd wel betracht gezamenlijke lijnen (en dus effecten) van de museale werking in Frankrijk samen te laten sporen. Hoofdpijnen daarbij waren collectiemobiliteit (over het hele land en internationaal) enerzijds en toegankelijkheid anderzijds. Verder behoorden ook het nationale collectiebeleid (begeleid door de Conseil artistique des musées nationaux) en de exploitatie van beeldrechten tot de hoofdopdrachten. Er zouden afsprakennota’s (“lettres de mission”) moeten opgemaakt worden met de directies van de musea. Er werd ook ingezet op transversale structuren op het vlak van beleid, strategie en monitoring van bezoekers voor het hele erfgoedveld.

Is meer autonomie een remedie?

Het label “Musée de France” werd gelanceerd door de Museumwet van 4 januari 2002. Opvallend is de operationele definitie van een museum in artikel 1 van die Museumwet, die afwijkt van de klassieke ICOM-definitie(s) doordat niet “de permanente instelling” maar “de permanente collectie” ►

■ Foto links: het nieuwe etnografische musée du Quai Branly functioneerde van bij zijn ontstaan in 2006 onmiddellijk als autonome stichting. © musée du quai Branly - Jacques Chirac, Foto: Roland Halbe



■ Het Louvre formuleerde steeds meer kritiek op het systeem van de financiële transfers van de Franse regering. De RMN werd gebruikt als vehikel om steeds meer noden van steeds meer erfgoedinstellingen te lenigen, met een problematischer financieel evenwicht tot gevolg. CCO

als uitgangspunt wordt genomen. Voor de wet van 2002 was het zo dat in de 35 belangrijkste musea buiten Parijs een door de staat opgeleide en betaalde “conservateur du patrimoine” aan het hoofd stond. Na 2002 mochten de regio’s zelf hun directeurs kiezen en ... betalen. In 2002 werden ook nieuwe juridische formules naar voren geschoven, rechtspersoonlijkheden van publiekrecht op initiatief van lokale actoren, zoals de Etablissement public de coopération culturelle (EPCC). Zo kon het beheer van het museum onttrokken worden aan de directe gemeentelijke (provinciale, etc.) regie om een relatieve autonomie te verkrijgen. Begin 2015 waren er 1.220 musea op Frans grondgebied die het label hadden. Vijf procent behoorde tot de natiestaat, 82 % tot lagere besturen (“collectivités territoriales”) en 13 % tot vzw’s. Door de kerncollectie als uitgangspunt te nemen, is het ook gemakkelijker te begrijpen dat de institutionele vorm nogal kan variëren.⁴

Maar wat betekende deze wet en de groeiende roep (bij de grote nationale musea die de meeste inkomsten genereerden) voor de ontwikkeling van “gouvernance” en de relatie tussen overheden en musea op nationaal, departementaal, stedelijk en gemeentelijk vlak? Om te antwoorden op deze complexe vraag had de Franse juriste Claire Bosseboeuf bijna negenhonderd bladzijden nodig.⁵

Terwijl allerlei evoluties in Frankrijk sinds de jaren 1990, op zowel ideologisch en juridisch vlak, alsook in de managementtheorie, in het kader van decentralisering en depolitisering (en vooral de gouden combinatie tussen beide), zouden kunnen doen vermoeden dat allerlei creatieve formules van verzelfstandiging zouden zijn ontwikkeld, blijkt dit in het tweede decennium van de 21e eeuw minder evident te zijn dan verwacht. De meerderheid van de musea van de lagere

overheid bleven onder directe regie.⁶ Maar de druk op het systeem verhoogde. Belangrijk was de snelle evolutie naar nieuwe functies in musea inzake klimaatbeheersing, gespecialiseerde restauratietechnieken, digitalisering, nieuwe pedagogische projecten, participatief museumbezoek, etc. Daarvoor waren nieuwe professionelen nodig, met profielen en competenties die niet noodzakelijk in de beschikbare ambtenarenpool te vinden waren, maar die ook nieuwe fondsen vroegen, nieuwe strategieën, nieuwe verhalen.⁷

Nog meer kritische evaluaties en suggesties

In 2011 publiceerde het Franse Rekenhof een rapport over de voorgaande jaren, waarbij de doelstellingen, uitdagingen en beloften ernstig werden genomen en afgetoetst aan de realisatie van de grote publieke instellingen.⁸ Dat rapport kreeg veel weerklank, zowel in de erfgoedsector als in de pers.⁹ Het Rekenhof nam immers niet zomaar vrede met het argument van de musea dat er meer bezoekers geregistreerd werden. Dat werd overigens ook jaarlijks in de pers rondgetoeterd en vergeleken. De onderzoekers gingen na of de belofte van “democratisering” en “bereiken van meer publiek” waargemaakt waren. Het publiek was diverser noch jonger geworden. Tussen 1989 en 2008 daalde het percentage arbeiders (van 23 % naar 15 %) en steeg het aantal gepensioneerden, Parijzenaars en toeristen in de musea. Dit was scherpe kritiek op het beheer van de nationale musea en een verwijt van strategische laksheid aan het adres van het ministerie van Cultuur. Noch de openbare financiën, noch de nieuwe publieken werden beter van die verzelfstandiging: de nationale (aan)sturing was verzwakt. De titel van het eerste hoofdstuk van het rapport van het Rekenhof vat het goed samen: “*La réorganisation des musées nationaux: une autonomie opportune, un pilotage national affaibli.*”

Het Rekenhof stelde vast dat het museumbeleid in Frankrijk tussen 2001 en 2010 voor de staat net duurder was geworden, nog meer geconcentreerd was op de regio rond de hoofdstad en nog verder verwijderd van maatschappelijke doelstellingen. Zoals: het bereiken van jongeren, armen en nieuwkomers. Het Rekenhof berekende dat de directe uitgaven en fiscale steun van de staat ten voordele van de nationale musea, via het faciliteren van mecenaat, twee keer sneller gestegen waren dan die van het ministerie van Cultuur en drie keer sneller dan de staatsuitgaven. Het Rekenhof wees expliciet op het gebrek aan strategische sturing (“*pilotage stratégique*”) door het Franse ministerie van Cultuur, op het moment van de transformatie van musea. Journaliste Sophie Flouquet wees op het baroniefenomeen in de museumwereld dat hier volgens haar aan de kaak werd gesteld. De Grote Directeuren van de Grote Musea waren erin geslaagd zich te onttrekken aan de aansturing en controle van de administratie Cultuur en konden hun eigen gang gaan.¹⁰ Het Franse Rekenhof had zelf gepleit voor meer autonomie in een rapport uit 1997. Daar hield het in het kritische rapport in 2011 aan vast: de strategie van verzelfstandiging was aangewezen, maar moest wel goed worden uitgevoerd. Het Rekenhof ging nog verder door het cultureel mecenaat tegen het licht te houden. Het hof benadrukte dat deze koers eigenlijk neerkwam op een uitgave voor de staat: “*le mécénat est une dépense fiscale*”. Er kan tot 90 % afgetrokken worden als het gaat om een aankoop van een “nationale schat”. Heel dit systeem is volgens het Rekenhof



■ Grote vissen eten de kleine vissen, Pieter van der Heyden, naar Pieter Brueghel (I), naar Jheronimus Bosch, 1557

niet goed doordacht of doorgerekend en het uitreiken van fiscale attesten gebeurt met weinig controle.

In december 2014 verscheen een aan de functionele autonomie van nationale musea gewijd themanummer van het *Journal des Arts*. Daarbij werd de macht van de directeurs gerelativeerd: “Si certains faits sont exacts, ils donnent une image faussée de la réalité de leur pouvoir. [...] Ces directeurs que l’on dit surpuissants doivent constamment argumenter auprès de leur tutelle sur de nombreux sujets, budgétaires, scientifiques ou promotionnels.” Verder werd ook de realiteit van besluitvorming in de raden van bestuur belicht die nog sterk wordt beïnvloed door de top van de administratie en medewerkers van de minister. Een museumdirecteur moet laven en bemiddelen tussen vele overlegorganen, “sans parler de la Société des amis plus ou moins amicale”.¹¹

Zowel het Rekenhof als onderzoekers (zoals Bosseboeuf) kwamen tot soortgelijke aanbevelingen. Meer zelfstandigheid inzake personeelsbeleid, management, programmering, inkomsten en uitgaven: jazeker. Maar ook met een (heldere en strategisch een verschil makende) beheersovereenkomst met een écht onafhankelijke raad van bestuur of toezicht en een scherpe opvolging. Meer zelfstandigheid en vertrouwen geven aan de voormalige overheids- of nationale musea lijkt dus hand in hand te gaan met een veel meer

professionele, zakelijke en harde opvolging vanwege de (administratieve) overheid. Als dit laatste achterwege gelaten wordt, komt het baroniemodel er sterker uit en is het kostenplaatje voor de staat doorgaans hoger, zonder dat er meer diensten tegenover staan.



Prof dr. Marc Jacobs is docent kritische erfgoedstudies aan de VUB (Vakgroep Kunstwetenschappen en Archeologie) en directeur van FARO.

1. COUR DES COMPTES, *Les musées nationaux après une décennie de transformations 2000-2010*. Mars 2011, p. 12, www.ccomptes.fr.
2. G. ADAM, ‘La RMN critiquée, inspectée, mais déterminée’, in: *Le Journal des Arts*, n° 143, 22/2/2002.
3. M-C. LABOURDETTE, *Les musées de France*. Paris, PUF, 2015, pp. 51-52.
4. LABOURDETTE, *Musées*, p. 16.
5. C. BOSSEBOEUF, *Les collectivités territoriales et leurs musées. Recherches sur le développement et les modalités de gestion et de gouvernance d’un service public local*. Paris, Université Paris Descartes, 2012, pp. 309-326.
6. BOSSEBOEUF, *Collectivités*, p. 388.
7. BOSSEBOEUF, *Collectivités*, p. 415.
8. COUR DES COMPTES, *Musées*.
9. M. GUERRIN, ‘La Cour des comptes épingle la gestion des musées’, in: *Le Monde*, 30/3/2011, Zie: www.lemonde.fr/culture/article/2011/03/30/la-cour-des-comptes-epingle-la-gestion-des-musees_1500710_3246.html#lJwto3Bt9wlbYdAA.99
10. S. FLOUQUET, ‘Les musées nationaux dans le collimateur de la Cour des comptes’, in: *Le Journal des Arts* - n° 344 - 1er avril 2011.
11. J-C. CASTELAIN, ‘Des « patrons » sous contraintes’, in: *Le Journal des Arts* - n° 425 - 12/12/2014.



Nederland, gidsland?

Verzelfstandiging van musea in Nederland: een kritische analyse

“De regering is geen oordeelaar van wetenschap en kunst” (Thorbecke, 1862).¹ Voor wie met het Nederlandse cultuurbeleid vertrouwd is, klinkt dit zogenaamde ‘Thorbecke-adagium’ bekend in de oren. Deze liberale politicus zorgde in het midden van de 19e eeuw voor het installeren van de parlementaire democratie in Nederland. Zijn woorden worden vandaag de dag nog steeds graag in de mond genomen. Niet in het minst door beleidsmakers én museumprofessionals, die ervan overtuigd zijn dat musea beter ‘op afstand’ van de overheid werken. Nederland heeft intussen ruim ervaring met het verzelfstandigen van musea. Dat begon eind jaren 1980, met de voormalige rijksmusea. Maar waarom werd toen besloten dat deze musea beter zouden verzelfstandigen? En hoe wordt er vandaag op teruggekeken?

TEKST Olga Van Oost

In 1985 publiceerde toenmalig minister van Cultuur Elco Brinkman (CDA) de *Nota Museumbeleid*. Met het oog op een betere verdeling van beleidsverantwoordelijkheden en rijks-subsidies werd gesteld dat de taken tussen het rijk, de provincies en de gemeenten beter op elkaar moesten afgestemd worden.² ‘Decentralisatie’ was het toverwoord. Dit hield in dat de rijksoverheid voortaan over minder musea een rechtstreekse verantwoordelijkheid zou dragen. Ook in de cultuurnota *Investeren in cultuur* van Hedy d’Ancona (1992) was *decentralisatie* een belangrijk aandachtspunt. Deze nieuwe complementaire taakverdeling werd in 1993 omgezet in de Wet op het Specifiek Cultuurbeleid.³ Daarin stond dat het rijk voortaan verantwoordelijk was voor “het ‘landelijk’ aanbod en voor de op landelijke schaal functionerende instellingen en voorzieningen”. De gemeenten (uitgezonderd de vier grootste steden, waarmee aparte bestuursovereenkomsten werden gesloten) waren verantwoordelijk voor de “afname” van het aanbod en de huisvesting van plaatselijke voorzieningen”. De provincies dienden op “deelterreinen zoals de beeldende kunsten taken aangaande ‘spreiding, coördinatie en ondersteuning’ te vervullen”.⁴

‘Ambtelijke wurggreep’

Met Elco Brinkman als cultuurminister op het einde van de jaren ’80 ging het debat over responsabilisering niet enkel over de verdeling van verantwoordelijkheden op het beleidsniveau. Parallel werd er gereflecteerd over de verantwoordelijkheid van de rijksoverheid over haar culturele instellingen. De minister van Cultuur was in principe verantwoordelijk voor al hetgeen in de organisaties gebeurde. Deze situatie vond hij problematisch.⁵ Andersom vonden ook de rijksmusea zelf de nauwe relatie met de rijksoverheid belemmerend in de dagdagelijkse museale praktijk. De rijksmusea en hun diensten moesten immers voor elke beslissing – hoe groot of klein ook – passeren langs het ministerie. Dat legde een enorme hypotheek op de vlotte werking van de organisaties.⁶ Bovendien bestond er bij de rijksmusea grote onduidelijkheid over de beschikbare middelen en waren de aankoopbudgetten ontoereikend om de collecties te kunnen blijven aanvullen. Sowieso was het collectiebeleid problematisch: door een slechte (of zo goed als onbestaande) objectregistratie wisten de rijksmusea amper hoeveel voorwerpen ze bezaten en in welke staat ze verkeerden.⁷

Op financieel vlak konden er geen investeringen op langere termijn worden gedaan: “Dus voor 31 december moet het geld uitgegeven zijn, anders ben je het kwijt. Als ik zie aankomen dat de technische dienst over drie jaar een nieuwe zaagmachine nodig heeft, dan kan ik daar niet naar toe werken, omdat we voor investeringen geen geld mogen reserveren” (G. Verwers, toenmalig directeur van het Rijksmuseum van Oudheden te Leiden).⁸ Inkomsten van de rijksmusea kwamen in de schatkist terecht en konden dus niet worden geherinvesteerd.

De rijksmusea werden ook als extreem logge structuren gepercipieerd. Dat kwam omdat er geen flexibel personeelsbeleid kon gevoerd worden. Zo werd er gesproken over een “ambtelijke wurggreep”, die niet enkel te maken had met de relatie van het museum tot de overheid, maar ook met de aanwezigheid van een dikwijls weinig gemotiveerd ambtenaar.



■ Foto links: de rijksmusea vonden de nauwe relatie met de rijksoverheid belemmerend in de dagdagelijkse museale praktijk. De rijksmusea en hun diensten moesten immers voor elke beslissing passeren langs het ministerie. Foto Kröller-Müller Museum: Marco Derksen, CC BY-NC 2.0

■ Foto boven: het Van Gogh Museum zag in de hele operatie van de verzelfstandiging van de musea toch vooral een strategie van de rijksoverheid om te bezuinigen. Foto: Kostas Limitsios, CC BY 2.0

renapparaat.⁹ Bezuinigingen hadden voor vacaturestops gezorgd en dus personeelstekorten. Het personeel dat in dienst was, werd overbelast.¹⁰ De personeelsproblemen werden bovendien versterkt door een slechte interne organisatiestructuur. In de rijksmusea heerste een sterke hiërarchische sfeer waartegen de educatieve diensten in de jaren ’70 begonnen te reageren. Als publieksgerichte departementen botsten ze met de kunstwetenschappelijke en/of artistieke staf, die vaak geen samenwerking wou (of duldde) bij het maken van tentoonstellingen. Kortom, minister Elco Brinkman vroeg zich af of “de bestuurlijke organisatie van de rijksmusea nog wel van deze tijd was”.¹¹ Er groeide een draagvlak om de rijksmusea meer autonomie te verlenen opdat ze (economisch) slagvaardiger konden worden.

Verzelfstandiging: een lang proces

Die verzelfstandiging kon enkel slagen wanneer de rijksoverheid daadwerkelijk taken zou gaan afstoten en zou toelaten dat de instellingen autonoom konden werken. In 1988 werd het proces van verzelfstandiging ingezet. Dat was van toe- ▶

“ Sowieso was het collectiebeleid problematisch: door een slechte (of zo goed als onbestaande) objectregistratie wisten de rijksmusea amper hoeveel voorwerpen ze bezaten en in welke staat ze verkeerden.

passing op 21 rijksmuseumse diensten: zeventien rijkmusea en vier ondersteunende instellingen. Een jaar later verscheen het rapport *Zoeklicht op zelfstandigheid*¹² en nog iets later startte het *Project Maximale Zelfstandigheid*. Daarbij dienden zes rijksmuseumse en rijksmuseumse diensten als proefkonijn in de periode 1990-1991.¹³

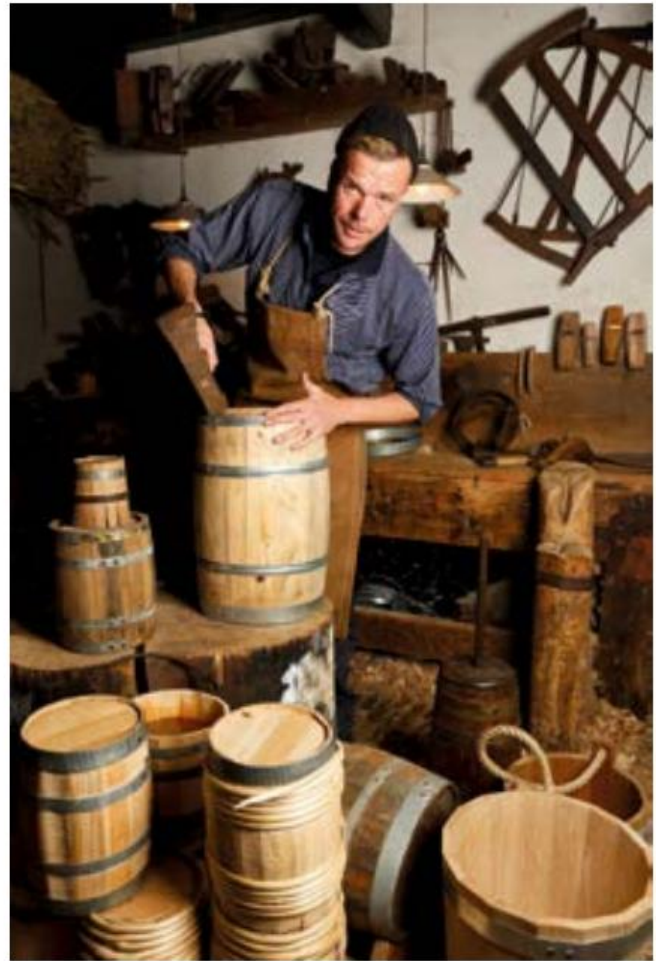
Minister Hedy d'Ancona zorgde voor continuïteit door verder te bouwen op de lijnen die door Brinkman waren uitgezet in haar nota *Kiezen voor Kwaliteit* (1990). In d'Ancona's nota ging de aandacht, naast verzelfstandiging, ook naar het cultuurbehoud, dat ze uitwerkte in het *Deltaplan voor het Cultuurbehoud* (1990).¹⁴ De verzelfstandiging werd uiteindelijk pas na een zevental jaar (in 1994 en 1995) een feit.¹⁵ Het hele proces vroeg met andere woorden tijd: zowel een verandering van organisatievorm als van mentaliteit waren hiervoor nodig.

De moeilijkheid: een nieuwe organisatiecultuur en mentaliteit

Echte autonomie voor de rijksmuseumse instellingen betekende dat de organisatiestructuur grondig herzien moest worden. Daartoe werd dan ook bekeken welke vorm van externe verzelfstandiging het best in aanmerking kwam. In 1992 werd uiteindelijk besloten dat de privaatrechtelijke vorm van een stichting het meest geschikt zou zijn. De collecties en de gebouwen bleven eigendom van het rijk en het rijk bleef de voornaamste subsidiënt. Maar voor de dagdagelijkse werking moest voortaan niet langer voortdurend aan de rijksoverheid goedkeuring of verantwoording gevraagd of afgelegd worden. De directeur, ondersteund door en onder supervisie van een Raad van Toezicht, zou voortaan een eigen beleid uitstippelen. De Raad van Toezicht werd een belangrijk orgaan in deze nieuwe organisaties. De raadsleden kwamen vooral uit het bedrijfsleven en de cultuurwereld.

Met de Wet op het Specifiek Cultuurbeleid (1993) als basis ontvingen de verzelfstandigde rijksmuseumse voortaan een totaalbudget (een enveloppe) voor vier jaar. Dat werd toegekend op basis van een beleidsplan en een meerjarenbegroting. De mogelijkheid werd ook gecreëerd om reserves op te bouwen.¹⁶ De beleidsplannen moesten inhoudelijk aansluiten op het beleid dat de cultuurminister in zijn of haar vierjaarlijkse *Cultuurnota* had uitgestippeld. Ze werden beoordeeld door de Raad voor Cultuur en op basis van dit advies verleende de minister de subsidies.

Op papier leken de voordelen van de stichtingsvorm groot, maar op het vlak van organisatie en mentaliteit had de omschakeling veel voeten in de aarde. De musea moesten zelf een personeelsbeleid uitbouwen waardoor een flexibeler personeelsbeleid mogelijk werd. Er moest ook een zakelijk management worden uitgewerkt, ondernemingsplannen opgesteld en beleidsvisies ontwikkeld. Mogelijk was de verzelfstandiging op het vlak van het personeelsbeleid nog het meest fundamenteel: het betekende immers dat het personeel het ambtenaarsstatuut zou verliezen.¹⁷ Deze transitie leidde tot onrust en discussies bij het personeel.¹⁸ Om draagvlak bij het personeel te vinden, moesten er garanties zijn dat de (pensioen-)rechten en het nettosalaris zouden behouden blijven.¹⁹



■ De laatste jaren is de aandacht in het Nederlandse beleid steeds sterker op het verwerven van eigen inkomsten komen te liggen. Vanaf de beleidsperiode 2009-2012 werd expliciet verlangd dat musea een percentage aan eigen inkomsten zouden halen. Kuipweekend in het Zuiderzeemuseum © Zuiderzeemuseum

De verzelfstandiging bracht ook een echte cultuuromslag met zich mee op het vlak van publiekszaken en communicatie. Het personeel ging cursussen volgen om de publieksvriendelijkheid te verhogen. Bovendien vereiste deze stichtingsvorm dat er ook intern beter gecommuniceerd zou worden tussen de afdelingen en het personeel onderling.²⁰

Van marktwerking, cultureel ondernemerschap en cultuurprofijt

Bij de hervorming van het museumbeleid en de (plannen tot de) verzelfstandiging van de rijksmuseumse in de jaren '80, maakte cultuurminister Elco Brinkman tevens concrete openingen voor meer marktwerking in de cultuursector: "Als legitimering voor het geld dat de overheid aan de musea spendeerde, schreef Brinkman het ideaal van de cultuurspreiding uitdrukkelijk af. In een adem door noemde hij een rij mogelijkheden om de 'afhankelijkheid van de overheid' in de toekomst terug te dringen: sponsoring, privatisering, toepassing van het profijtbeginsel, het introduceren van stimulansen voor een meer ondernemersgericht gedrag".²¹

Zijn opvolger Hedy d'Ancona schaarde zich eveneens achter deze redenering. Met name in de *Nota Cultuurbeleid 1993-1996. Investeren in Cultuur* (1992) vroeg d'Ancona expliciet om meer marktwerking. Ze wilde de kunstinstellingen de verplichting opleggen om meer eigen inkomsten te genereren.²² Dat zette kwaad bloed in Nederland en was de aanleiding voor de oprichting van Kunsten '92, een organisatie die voor de belangen van de kunstinstellingen opkomt. Na d'Ancona kwam Aad Nuis, maar het was vooral de staatssecretaris voor Cultuur vanaf 1998, Rick van der Ploeg (PvdA), die een beleid opbouwde rond het begrip *cultureel ondernemerschap*.²³ Een andere rode draad in diens *Cultuurnota 2001-2004. Cultuur als Confrontatie* was de focus op 'het publiek' en meer bepaald op het vergroten van het publieksbereik.²⁴

De verzelfstandiging van rijksmusea tot museumstichtingen zorgde ervoor dat musea een eigen vermogen konden opbouwen. Voortaan hadden ze zelf recht op inkomsten die ze uit ticketverkoop en sponsorwerving haalden. Die inkomsten vloeiden dus niet meer terug naar de staatskas. Tijdens het proces van verzelfstandiging was de musea beloofd dat meer aandacht voor eigen inkomsten geen impact zou hebben op de hoogte van de subsidies. 'Budgettaire neutraliteit' werd vooropgesteld: "Er zou niet meer, maar zeker ook niet minder rijksgeld voor de museale instellingen beschikbaar komen".²⁵ De musea zagen evenwel de bui al hangen: het Van Gogh Museum zag in de hele operatie toch vooral een strategie van de rijksoverheid om te bezuinigen.²⁶ De toen-

“ De laatste jaren is de aandacht in het Nederlandse beleid steeds sterker op het verwerven van eigen inkomsten komen te liggen. Vanaf de beleidsperiode 2009-2012 werd expliciet verlangd dat musea een percentage aan eigen inkomsten zouden halen, het zogenaamde 'cultuurprofijt'.

malige directeur van het Kröller-Müller Museum te Otterlo, Rudi Oxenaar, zei hierover dat "men deze weg niet zou zijn ingeslagen als er geen behoefte was aan re-organisatie, aan efficiënter bestuur".²⁷

Al snel bleek dat de subsidies onvoldoende meegroeiden met de behoeften. In 1996 toonde een onderzoek van het managementbureau Twijnstra Gudde naar de verzelfstandiging van musea en theaters aan dat "de verzelfstandigde instellingen in totaal minder subsidie dan de niet verzelfstandigde instellingen" kregen.²⁸ In het geval van het Rijksmuseum te Amsterdam zei directeur Ronald de Leeuw na tien jaar verzelfstandiging dat de subsidies in absolute cijfers doorheen de jaren leken toe te nemen, maar dat het hier louter ging om een indexering van bedragen. Relatief gezien was er zelfs eerder sprake van een daling.²⁹

■ De verzelfstandiging kon enkel slagen wanneer de rijksoverheid taken zou gaan afstoten en zou toelaten dat de instellingen autonoom konden werken. In 1988 werd het proces van verzelfstandiging ingezet. Foto van de expo 'Shelter' in het Museum Catharijneconvent © Museum Catharijneconvent





■ De verzelfstandiging bracht ook een echte cultuuromslag met zich mee op het vlak van publiekszaken en communicatie. Het personeel ging cursussen volgen om de publieksvriendelijkheid te verhogen. © Zuiderzeemuseum



■ In 1992 werd besloten dat de privaatrechtelijke vorm van een stichting het meest geschikt zou zijn. De collecties en de gebouwen bleven eigendom van het Rijk. Maar voor de dagelijkse werking moest voortaan niet langer aan de Rijksoverheid goedkeuring of verantwoording gevraagd of afgelegd worden. © Nederlands Openluchtmuseum

De laatste jaren is de aandacht in het Nederlandse beleid steeds sterker op het verwerven van eigen inkomsten komen te liggen. Vanaf de beleidsperiode 2009-2012 werd expliciet verlangd dat musea een percentage aan eigen inkomsten zouden halen, het zogenaamde ‘cultuurprofijt’. We moeten hierbij wel opmerken dat de rijksoverheid onder andere met het Programma Ondernemerschap Cultuur middelen vrijmaakte om musea te stimuleren om een eigen inkomstenbeleid te ontplooiën.³⁰

Maar het is niet allen gegeven ...

De verzelfstandiging van de rijksmusea inspireerde ook de lokale overheden. Het merendeel van deze musea was in de jaren '90 immers een lijndepartement van de lokale overheid, en dus verre van zelfstandig. Maar ook de lokale overheidsniveaus volgden de tendens van de verzelfstandiging, met de omvorming van deze musea tot stichtingen tot gevolg.³¹ Opmerkelijk is overigens de voluntaristische positie die de Nederlandse Museumvereniging in deze discussie innam. In het pamflet *Alle musea zelfstandig* brak de Museumvereniging in 2002 een lans voor de verzelfstandiging van de musea en voor ondernemerschap: “Verzelfstandiging is een vereiste voor een gezonde verstandhouding en duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen musea en gemeenten, provincies en rijksoverheid. Verbreek de banden, stel een beleidsplan op, eis een redelijke bijdrage van gemeente, provincie en/of rijk, neem de verantwoordelijkheid, maak het waar en wil als museum ‘afgerekend’ worden op het totale pakket aan doelstellingen dat een professionele instelling formuleert”.³²

Zoals gezegd was de verzelfstandiging voor de rijksmusea een fundamentele omslag op alle vlak. En dat bleek zeker ook zo te zijn voor al die middelgrote tot kleine musea voor wie de nieuwe bedrijfsvoering en de vraag naar meer eigen inkomsten een zware dobber is gebleken. Staatssecretaris voor Cultuur

Medy Van der Laan was de eerste bewindvoerder die vijftien jaar geleden al tot deze vaststelling kwam. Zij zag vooral problemen op het vlak van efficiënt bestuur, wat haar ertoe noopte om meer nadruk te gaan leggen op *cultural governance*, “opgevat als goed beheer en bestuur van en door culturele instellingen en het toezicht daarop door die instellingen zelf”.³³ Ook de Raad voor Cultuur plaatste in 2005 kanttekeningen bij de groeiende druk op de museumsector om zich als cultureel ondernemer te profileren en om meer eigen inkomsten te genereren: “Het ongedifferentieerd van alle musea vergen dat ze voldoen aan de eisen van de vrijetijdsmarkt is een heilloze en zielloze weg. Musea moeten een realistische positie innemen in de spanning tussen vrijetijdsmarkt en maatschappelijke en wetenschappelijke doelstellingen”.³⁴ De Raad erkende dat “een aantal grotere en op kunst geconcentreerde musea erin geslaagd lijkt duurzame partnerschappen met bedrijven en particulieren aan te gaan”. Maar men wees er eveneens op dat in de praktijk “een dergelijk samenwerkingsmodel maar voor weinig musea is weggelegd”.³⁵

De realiteit is dan ook dat de middelgrote of kleinere musea (en dus het merendeel van de musea) dikwijls helemaal niet over een eigen vermogen beschikken. Om risico's te vermijden gaan ze - als gevolg hiervan - dan ook vaak innovatieve en experimentele projecten uit de weg. Ze spelen veeleer op veilig en zijn “meer geneigd om vermaak te bieden en steeds krachtiger in te zetten op hun tentoonstellingsprogrammering”.³⁶ In de jaren die hierop volgden, is de aandacht trouwens meer in de richting van de *civil society* beginnen te verschuiven. De hoop van de rijksoverheid is dat meer particulieren zouden investeren in cultuur, kunst en musea. In een evaluatie in 2008 werd echter opgemerkt dat het vooral de grotere, prestigieuze, instellingen zijn die hiervoor in aanmerking zullen komen.³⁷ De middelgrote en kleinere culturele instellingen kennen deze traditie hoegenaamd niet en het valt te betwijfelen of hier in de toekomst veel verandering in zal komen.³⁸

Waar staan de Nederlandse musea vandaag?

Was het nu een goede zet om de musea te verzelfstandigen of niet? Een moeilijk te beantwoorden vraag. Een grotere afstand tot de politiek en minder bureaucratie waren belangrijke drijfveren om tot verzelfstandiging over te gaan. Grote bezuinigingen, onder de toenmalige staatssecretaris voor Cultuur Halbe Zijlstra, leidden tot een zekere paniek: de afstand tot de politiek zou zo groot zijn geworden dat er geen interesse meer was. Kritische stemmen stellen ook dat de bureaucratie verre van is afgenomen: de planlast is extreem hoog.³⁹ Een andere vaak gehoorde kritiek is dat de aandacht van de verzelfstandigde musea in Nederland té sterk is komen te liggen op het markgerichte denken, en dat dit ten nadele is van de inhoud.⁴⁰ Van de directeuren werd verwacht dat ze ‘managers’ werden. Precies dat riep in het verleden ook veel tegenstand op, bijvoorbeeld bij de voormalige Rijksmuseumdirecteur en televisiefiguur Henk Van Os.

In het recent gepubliceerde sectoradvies van de Raad voor Cultuur *In wankel evenwicht* (2018) lezen we – opnieuw – dat de druk op musea om cultureel ondernemend te zijn enorm is toegenomen, en dat dit nefast is voor de middelgrote en

kleine musea. Die hebben immers de slagkracht niet (gevoonden) om dit waar te maken. Vooral de grote ‘vlaggenscheppen’ van musea – die interessant zijn voor sponsoring en in principe een concurrentieel prijzenbeleid kunnen voeren – plukken er de vruchten van.⁴¹ Een van de drijfveren om de Nederlandse musea tot stichtingen om te vormen, was om dat cultureel ondernemerschap ten volle de kans te geven om zich te laten ontplooiën.

Aan de andere kant geven zelfs de grootste critici van de verzelfstandiging in Nederland toe dat het voor de maatschappelijke rol van musea het beste was wat hen kon overkomen. “De grote winnaar van de verzelfstandiging van de rijksmusea is het publiek geweest. Veel meer dan vroeger wordt in de musea nagedacht over de publieke waarde die musea hebben voor de samenleving”.⁴² De grotere eigen verantwoordelijkheid heeft de Nederlandse musea verplicht om anders te gaan denken, en om het publiek te gaan omarmen.



Olga Van Oost is sectorcoördinator musea bij FARO.

- R. POTS, ‘De tijdloze Thorbecke. Over niet-oordelen en voorwaarden scheppen in het Nederlandse cultuurbeleid’, in: *Boekmancahier*, 13 (2001) 50, pp. 462-475.
- E. BRINKMAN, *Notitie Museumbeleid*. Den Haag, Ministerie van WVC, 1985.
- T. PRONK, ‘Kunst, bestuur en wetgeving: enige aspecten van de Wet op het specifiek cultuurbeleid’, in: T. GUBBELS & C. SMITHUIJSEN (RED.), *Kunst, kroniek en parlement 91-93*. Amsterdam, Boekmansichting, 1993, pp. 17-36.
- R. POTS, *Cultuur, koningen en democraten. Overheid & Cultuur in Nederland*. Nijmegen, SUN, 2000, p. 332.
- A. DE LANGE, ‘Rijksmusea voelen wel wat voor grotere zelfstandigheid’. *Het Parool*, 19-12-1988; S. HOOGVORST, ‘De kunsten in het parlement 1991-1993’, in: T. GUBBELS & C. SMITHUIJSEN (RED.), *Kunst, kroniek en parlement 91-93*. Amsterdam, Boekmansichting, 1993, pp. 122-130.
- A. DE LANGE, ‘Rijksmusea voelen wel wat voor grotere zelfstandigheid’. in: *Het Parool*, 19-12-1988.
- “Veel rijksmusea weten niet precies hoe groot hun collectie is, waar hun bezit precies uit bestaat en waar het zich, door bruikleen, bevindt. Door achterstand in restauratie dreigt bij twee musea een aanzienlijk deel van de collectie verloren te gaan. Bij het Rijksmuseum in Amsterdam is de restauratieachterstand opgelopen tot 800 mensjaren”. In: J. BRUINSMAN & W. ELLENBROEK, ‘Het gaat goed met de musea. Het gaat slecht met de musea’. *De Volkskrant*, 23-12-1988.
- J. VAN VONDEREN, ‘Rijksmusea willen graag verder op eigen benen’, *BB Management* (7) 1, p. 14.
- J. BRUINSMAN, ‘Brinkman wil alle zestien rijksmusea privatiseren’. in: *De Volkskrant*, 17-12-1988.
- J. BRUINSMAN & W. ELLENBROEK, ‘Het gaat goed met de musea. Het gaat slecht met de musea’, in: *De Volkskrant*, 23-12-1988; J. VAN VONDEREN, ‘Rijksmusea willen graag verder op eigen benen’, in: *BB Management* (7) 1, p. 14.
- MINISTERIE VAN WVC, *Verzelfstandiging Rijksmusea*. Zoetermeer, Hageman, 1994, p. 3.
- Een publicatie in opdracht van de minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur.
- VAN GOGH MUSEUM, *Jaarverslag 1989*. Amsterdam, p. 4.
- Het debat over de verantwoordelijkheden over het museumbestel dat in de jaren ‘80 op gang kwam ging niet enkel over een verdeling van subsidies of over politieke verantwoordelijkheden. De slechte staat van vele museumcollecties werd eveneens aangeklaagd. Voor veel musea was het onduidelijk hoeveel objecten er zich in hun verzamelingen bevonden, in welke toestand ze waren en hoeveel ze waard waren. In haar nota *Kiezen voor kwaliteit* (1990) benadrukte toenmalig cultuurminister Hedy d’Ancona dan ook de noodzaak om te investeren in cultuurbehoud en -beheer. Met het grootschalige conserveringsprogramma *Deltaplan voor het Cultuurbehoud* werd hier werk van gemaakt (HOOGVORST, 1993, pp. 89-95). Tussen 1992 en 1995 werd er jaarlijks meer dan 18.000.000 euro (toen 40 miljoen gulden) vrijgemaakt om musea te helpen bij het registreren, conserveren en restaureren van hun collecties. In 1996 werd de termijn van het project verlengd en in 2000 werd het project afgesloten.
- Via de Wet houdende de verzelfstandiging van de rijksmuseumale diensten (of in het kort Wet verzelfstandiging rijksmuseumale diensten), werd de verzelfstandiging op 24 juni 1993 een juridisch feit (HOOGVORST, 1993, pp. 122-130). De verzelfstandiging liep gefaseerd met op 1 juli 1994 eerst de verzelfstandiging van de rijksmuseum Boerhaave, Kröller-Müller, Van Gogh en Mesdag, Paleis Het Loo, Twenthe en Zuiderzeemuseum. De resterende 14 museumale diensten werden in de loop van 1994 en 1995 verzelfstandigd (MINISTERIE VAN WVC, 1994, p. 12).
- MINISTERIE VAN WVC, *Verzelfstandiging Rijksmusea*. Zoetermeer, Hageman, 1994, pp. 78-79.
- J. RIEZENKAMP, ‘Privaatrechtelijke vorm verdient voorkeur bij zelfstandige musea’. in: *Staatscourant* 214: 04-12-1991.
- MINISTERIE VAN WVC, *Verzelfstandiging Rijksmusea*. Zoetermeer, Hageman, 1994, p. 10.
- Wet verzelfstandiging rijksmuseumale diensten*, 1993: art. 5-6; MINISTERIE VAN WVC, *Verzelfstandiging Rijksmusea*. Zoetermeer, Hageman, p. 48.
- J. VAN VONDEREN, ‘Rijksmusea willen graag verder op eigen benen’, in: *BB Management* (7) 1, pp. 12-17.
- K. KILLIAN, ‘Borrelen tussen de oude meesters’, in: *NRC Handelsblad*. Cultureel Supplement, 03-09-1993.
- S. HOOGVORST, ‘De kunsten in het parlement 1991-1993’, in: T. GUBBELS & C. SMITHUIJSEN (RED.), *Kunst, kroniek en parlement 91-93*. Amsterdam, Boekmansichting, 1993, p. 52.
- R. VAN DER PLOEG, *Cultuur als confrontatie. Uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2001-2004*. Zoetermeer, Ministerie van OCW, 1999.
- R. VAN DER PLOEG, *Cultuurnota 2001-2004. Cultuur als Confrontatie*. Zoetermeer, Ministerie van OCW, 2000; L. VAN DEN DRIES, ‘Minder wit en minder grijs. Een nabescherping over het nieuwe kunstplan’, *Ons Erfdeel*, 44 (2001) 4, pp. 529-534.
- MINISTERIE VAN WVC, in: *Verzelfstandiging Rijksmusea*. Zoetermeer, Hageman, 1994, p. 76.
- VAN GOGH MUSEUM, *Jaarverslag 1989*. Amsterdam.
- M. VERMEIJEN, ‘De rijksmusea verwachten een ‘goede bruidsschat’, in: *NRC Handelsblad*, 19-12-1988, p. 6.
- W. LIGTHART, E. MUIS, B. PLUJMERS & E. VAN DER VALK, *Kunst- en vliegwerk. Ervaringen en aandachtspunten bij verzelfstandiging van culturele instellingen*. Amersfoort, Twijnstra Guddé Management Consultants, 1996, p. 36.
- Persoonlijk interview met Ronald de Leeuw, 2006.
- A. TWAALFHOFEN, ‘We moeten korzelig zijn. Interview met Martijn Sanders’, *Boekman* (2008) 74, pp. 67-69; R. RIJCHARD, ‘Haperende start nieuw stelsel subsidies’. in: *NRC Handelsblad* 22-09-2008.
- W. LIGTHART, E. MUIS, B. PLUJMERS & E. VAN DER VALK, *Kunst- en vliegwerk. Ervaringen en aandachtspunten bij verzelfstandiging van culturele instellingen*. Amersfoort, Twijnstra Guddé Management Consultants, 1996.
- A. VELS HEIJN, ‘Eruiit halen wat erin zit. In het museale veld is pragmatisch cultureel ondernemerschap gewenst’, in: *Boekmancahier* (2002) 52, pp. 167-173; NEDERLANDSE MUSEUMVERENIGING, *Alle musea zelfstandig*. Pamflet gemaakt voor het Nationale Slotdebat Musea van de Toekomst te Amsterdam, 27 mei 2002.
- M. VAN DER LAAN, *Uitgangspuntenbrief Cultuur 1 juli 2003*. Den Haag, Ministerie van OCW, 2003.
- RAAD VOOR CULTUUR, *Een vitaal museumbestel. Advies museale strategie*. Den Haag, Raad voor Cultuur, p. 22.
- RAAD VOOR CULTUUR, *Een vitaal museumbestel. Advies museale strategie*. Den Haag, Raad voor Cultuur, p. 8.
- RAAD VOOR CULTUUR, *Een vitaal museumbestel. Advies museale strategie*. Den Haag, Raad voor Cultuur, p. 8.
- Zie ook <https://faro.be/blogs/jeroen-walterus/fondsenwerving-maak-de-juiste-keuzes-en-http://www.geveninederland.nl>
- C. SMITHUIJSEN, ‘Alles in stelling. Over subsidieafhankelijkheid en cultuuraanhankelijkheid’, *Boekman. De kunstlobby* (2008) 34, p. 6; B. PAUW, ‘De kunstlobby als schaakspel’, in: *Boekman. De kunstlobby* (2008) 34, pp. 13-22.
- M. BRINKMAN, *De verzelfstandiging. Waarom en hoe de rijksmusea zelfstandig werden*. Amsterdam, Reinwardt Academie, 2015, p. 83.
- M. BRINKMAN, *De verzelfstandiging. Waarom en hoe de rijksmusea zelfstandig werden*. Amsterdam, Reinwardt Academie, 2015, p. 233.
- RAAD VOOR CULTUUR, *In wankel evenwicht*. Den Haag, 2018.
- M. BRINKMAN, *De verzelfstandiging. Waarom en hoe de rijksmusea zelfstandig werden*. Amsterdam, Reinwardt Academie, 2015, p. 264.

De museumrevolutie in Italië

Schoktherapie en reorganisaties

In 2009 werd de Italiaanse museumsector grondig doorgelicht, inclusief publiek toegankelijke archeologische sites. Dit 'Carta-onderzoek' bleek te gaan over een groot aantal structuren en entiteiten met vaak beperkte kritische massa en, bekeken vanuit nationaal perspectief, een ongelijke verdeling van middelen. Verder stipte het expliciet als probleem aan dat de wetenschappelijke autonomie van Italiaanse musea niet stabiel geregeld was, en beïnvloed kan worden door de bestuursvorm. Het hele systeem was aan een doorstart en investeringen toe. Maar in de eerstvolgende jaren werden, naast de bevrozing van het personeelskader, eerst vooral drastische besparingen doorgevoerd in de cultuursector, dit zonder plan of toekomsttraject.

TEKST Marc Jacobs

En toen kwam Dario Franceschini. Bij zijn aanstelling als nieuwe minister van Cultuur en Toerisme op 22 februari 2014 kondigde hij onder andere aan de problemen aan te pakken in de Italiaanse musea (en bij uitbreiding erfgoed). Enkele dagen later, tijdens het weekend van 1 maart, raakte bekend dat diverse monumenten in Pompeï waren ingestort, zoals de ondersteuningsboog van een Venustempel en een hele muur van een necropolis. Diverse zones – levensgevaarlijk geworden – waren niet meer toegankelijk voor bezoekers. De minister was zowel bezorgd als woedend. Hij trok op 4 maart het hele dossier naar zich toe, probeerde na te (laten) gaan wat de problemen waren en wat er met de eerder geïnvesteerde middelen dan eigenlijk gebeurd was. Hij probeerde eveneens de gevolgen en bezorgdheden bij Europese instanties en UNESCO in te schatten. Het gebrek aan transparantie en verantwoordelijken leek een probleem.

Franceschini beet zich vast in het dossier: na jarenlange verwaarlozing en sluipende desinvestering zou het *echt* veranderen in de erfgoedsector. De resultaten van het Carta-onderzoek en vele andere diagnoses werden bekeken en geïnterpreteerd. Tegen de zomer zou hij met een hervorming komen, zo beloofde de minister strijdbaar. Het werd duidelijk dat alle heilige huisjes en kunsthistorische bolwerken in beeld kwamen en dat doortastend ingrijpen in de beheerstructuren op de agenda stond. Hij wou enerzijds de ondersteuning en afstemming van de museumnetwerken in de regio's versterken en anderzijds de grootste musea in Italië meer autonomie, geld en personeel geven. Daar moest dan wel iets tegenover staan: beter presteren, meer eigen inkomsten, echt na te komen afspraken op papier. Hij had ook duidelijk een les geleerd met het geval Pompeï: opvolging en controle zijn nodig.

Het nieuwe Italiaanse museumstelsel

Franceschini schuwde in het perscommuniqué van 23 december 2014 de grote woorden niet. Het ging om “de Museumrevolutie!” En er zou voortaan gewerkt worden met een dubbel en getrapt systeem: “*il sistema museale italiano*”. Aan de ene kant zouden er, om te beginnen, minstens twintig meer autonome nationale musea functioneren; in 2016 liep dit op tot dertig.¹ Musea zouden niet langer als entiteiten in een ministerie beschouwd mogen worden, maar instituten zijn waaraan technische en wetenschappelijke autonomie, een eigen statuut en een aparte boekhouding verleend worden. Wel worden diverse grote lijnen, de standaarden en criteria centraal bepaald en in beheersovereenkomsten vastgelegd, via de *Carta dei servizi*.

Aan de andere kant werd een nationaal aangestuurd netwerk van zeventien regionale subnetwerken of clusters (“*una rete di 17 Poli regionali*”) geïnstalleerd. Het doel is een continue dialoog te faciliteren tussen de grote verscheidenheid en werking van publieke en private musea op Italiaans grondgebied. Om uiteindelijk te komen tot een geïntegreerd aanbod aan het publiek.

Voor de statuten en reglementering van elk museum, groot en klein, moet worden uitgegaan van de ethische code van ICOM. Verder moet een open en eigen boekhouding gevoerd worden, die correspondeert met de strategische planning. Al deze musea zijn onderworpen aan het toezicht van het Mibact (Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo). De top van het ministerie, de Direttore generale Musei, moet het vormen van consortia en stichtingen voor musea aanmoedigen, met medewerking van publieke en pri-



■ Begin maart 2014 raakte bekend dat tijdens het weekend van 1 maart diverse monumenten in Pompeï waren ingestort. Kersvers minister van Cultuur en Toerisme Franceschini probeerde na te (laten) gaan wat de problemen waren en wat er met de eerder geïnvesteerde middelen dan eigenlijk gebeurd was. CCO



Scan de afbeelding met de ErfgoedApp (cf. p. 3): Meer weten over de situatie in Italië? Lees dan het uitgebreide artikel van Marc Jacobs.

■ Minister Franceschini stelde voorop dat er meer autonome nationale musea zouden functioneren als instituten met een technische en wetenschappelijke autonomie, een eigen statuut en een aparte boekhouding, naast een netwerk van zeventien regionale subnetwerken of clusters. De Galleria degli Uffizi behoort tot een van die nationale entiteiten. Foto: Nekotank, CC BY-ND 2.0

vate partners. Het hele “sistema museale nazionale” wordt dus geactiveerd en kracht bijgezet door het in netwerk plaatsen van Italiaanse musea en door de integratie van diensten en museale activiteiten. Via overeenkomsten en convenanten wordt door de verantwoordelijke coördinatoren van de regionale polen of netwerkknoppunten getracht alle andere musea te betrekken bij het systeem. Of ze nu privé of publiek zijn (dus niet alleen de archeologische of schone kunsten), en ook met inbegrip van volkskundige, academische en wetenschappelijke musea.

Dit nieuwe museumdecreet en het nieuwe kader werd doortastend uitgerold. Op 8 januari 2015 werden alle plekken vacant verklaard, met mandaten van vier jaar.² Van de twintig geselecteerde directeurs waren er tien vrouwen, dertien Italianen (waarvan er drie uit de Verenigde Staten waren teruggekeerd en een uit Frankrijk), drie Duitsers, twee Oostenrijkers, een Brit en een Fransman. Een van hen is bijvoorbeeld Eike Schmidt, een 47-jarige Duitse kunstwetenschapper die zeven jaar in het Duitse Kunsthistorisch Instituut in Firenze heeft gewerkt, in 2009 een doctoraat over de collectie beeldhouwkunst van de Medici behaalde en een ►

internationale carrière als curator in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië had uitgebouwd. Deze specialist kreeg de Galleria degli Uffizi onder zijn hoede.

Bilancio

Op 13 november 2017 werd – let wel: door de overheid en nieuwe directeurs zelf – de tussentijdse balans opgemaakt, drie jaar na de poging om de museum(directie)wereld te veranderen. Op de website van het Italiaanse ministerie zijn de video's en documenten beschikbaar, waaronder het rapport *Musei Italiani. 2014 /2017. L'esperienza dei primi direttori dei musei autonomi*.³ Dat rapport begint met een citaat van Dario Franceschini zelf: “De reorganisatie van het ministerie werpt zijn vruchten af. Gedurende de drie jaren van hervorming die aan de musea van de Staat volwaardige juridische waardigheid hebben toegekend als Instituten, zijn de aantallen bezoekers van de cultuurplekken van de Staat van 38,5 miljoen naar 45,5 miljoen gegroeid en hebben de inkomsten 175 miljoen euro bereikt. Deze aantallen zijn voorbestemd om ook dit jaar te groeien, met de groei van het aantal bezoekers met 9,4 % en van 13,5 % meer inkomsten in de eerste negen maanden, en die getuigen van een radicale ommekeer van tendensen die te wijten zijn aan belangrijke vernieuwingen die in het nationale museale systeem zijn verwezenlijkt.”

Dit werd gekoppeld aan het herverbinden van het hele systeem met onderzoek, met het onderwijs en toerisme. Vooral de archeologische sites, met Pompeï als sterkste voorbeeld, bleken te *boomen*. De net gemelde accenten en duiding zijn uiteraard de versie van de minister, de superdirecteurs en de spindoctors. Kritische commentatoren wezen erop dat niet de kwantiteit van de aantallen bezoekers, maar de kwaliteit van de bezoeken telde. Verder werd er in de pers op gewezen dat diverse van de nieuwe superdirecteurs wel degelijk een schokgolf hadden veroorzaakt en de publieke opinie beroerd hadden, zoals Cristiana Collu. Die had de Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma helemaal getransformeerd. De autonomiebeweging laat meer keuzes toe, ook voor behoud en beheer (zoals in Uffizi), maar daarover moet gerapporteerd worden. Het leek te vroeg om alle aspecten te evalueren, wegens het ontbreken van gedetailleerde rapporten over de hele werking van de musea. Bovendien waren er ook allerlei wrijvingen, kritische commentaren en juridische gevechten rond de museumdirecteurs. Antonio Lampis, de nieuwe directeur-generaal van musea, stelde begin dit jaar dat er nog veel werk aan de winkel was.⁴ Hij stelde dat hij zich bewust was van de complexiteit van de bureaucratie en dat meer coördinatie en impulsen nodig waren, maar dat hij vooral wou inzetten op de netwerken, op participatie en het verder wegwerken van drempels. De schoktherapie

“ Bij de evaluatie is het dus nodig het bredere plaatje te bekijken, en niet alleen de grote instellingen, hun superdirecteurs, hun gestegen bezoekersaantallen en andere quick wins, maar de evolutie van erfgoedbeleid en -praktijk als geheel.



■ *Nieuwe middelen en directeurs voor museale paradepaarden in Italië? Het hooi loopt het paard achterna, Johann Theodor de Bry, naar Pieter Bruegel, 1596.*

door de *tabula rasa* op directieniveau en de reorganisatie van bestuursstructuren had zeker effecten, maar dat was maar het begin. Verdere netwerking, samenwerking, verdieping en participatie waarmaken moesten nog volgen.⁵ Ook de in 2017 gepensioneerde directeur-generaal van de musea Ugo Soragni benadrukte hoe belangrijk de hervorming was, maar dat diepgang, brede verantwoordelijkheid en slimme keuzes, ook voor behoud en beheer, gerealiseerd moesten worden.⁶

Bij de evaluatie is het dus nodig het bredere plaatje te bekijken, en niet alleen de grote instellingen, hun superdirecteurs, hun gestegen bezoekersaantallen en andere *quick wins*, maar de evolutie van erfgoedbeleid en -praktijk als geheel. Het brede strategische plan en het organigram van het directoraat-generaal Musea⁷, zoals het er in mei 2018 onder leiding van Antonio Lampis uitziet, maakt duidelijk hoe de puzzel in elkaar gepast is en wat de strategische lijnen zijn. Belangrijk daarbij is de volgende passage die als referentie voor de toekomstige ontwikkelingen geldt: “De Faro-Conventie, gepromoot door de Europese Raad en van kracht sinds 2011, en recent getekend door Italië, biedt het hoofdreferentiemodel. Dit model streeft naar een synergie tussen publieke instellingen en stakeholders voor de verdediging, ontwikkeling en overdracht, met gedeelde ondersteunende acties, van cultureel erfgoed naar toekomstige generaties.” Synergie in het kwadraat dus? In 2017 werd volop werk gemaakt van die sluitsteen, de ratificatie van de Faro-Kaderconventie, om naar de volgende ontwikkelingsfase door te stoten. Het



■ Minister van Cultuur en Toerisme Dario Franceschini wilde tijdens zijn ambtstermijn enerzijds de ondersteuning en afstemming van de museumnetwerken in de regio's versterken en anderzijds de grootste musea in Italië meer autonomie, geld en personeel geven. Foto: Comune di Reggio Nell'Emilia, Comune di Reggio Nell'Emilia, CC BY-NC-ND 2.0

zou de deur kunnen openen tot een andere beweging die de krachtige top-downreorganisaties en schokgolf sinds 2014 aanvult.⁸

En nu?

De wet met de ratificatie van de Kaderconventie van Faro (2005) raakte echter niet meer gestemd en goedgekeurd voor het einde van de legislatuur. Bij de verkiezingen van 4 maart 2018 verloor Dario Franceschini in zijn regio van de anti-Europese Lega Nord-kandidate Maura Tomasi. Het is bij het ter perse gaan van deze tekst nog onduidelijk wie hem zal opvolgen als minister van Cultuur. En wanneer er welk programma wordt uitgevoerd door de onvoorspelbare regering, of de Kaderconventie van Faro dit of volgend jaar nog zou geratificeerd worden in Italië en of een volgende regering die dan effectief als referentiekader zal gebruiken. Het blijft afwachten hoe het nieuw geïnstalleerde museumsysteem zich zal ontwikkelen en of een nieuwe regering de uitgetekende lijnen zal versterken, dan wel ombuigen. Interessant zal zijn hoe de regionale netwerken van musea en andere erfgoedorganisaties zullen ontwikkeld worden, en hoe de regio's beleid zullen voeren. Maar ook wat er met de directeurs van de autonome musea zal gebeuren, na afloop van hun tijdelijke mandaten. Een van de protagonisten, Eike Schmidt, heeft ondertussen laten weten dat hij het Uffizi voor het Kunsthistorisches Museum in Wenen zal inruilen in 2019.

Kan het Synergie² model werken en krijgen de autonome museumstructuren, voor zover ze dat willen, de kans om met allerlei stakeholders, netwerken en participatieve trajecten – of vice versa – voor een eigentijds(e) erfgoed(beleids)praktijk te gaan?



Prof dr. Marc Jacobs is docent kritische erfgoedstudies aan de VUB (Vakgroep Kunstwetenschappen en Archeologie) en directeur van FARO.

1. Hierbij mag niet uit het oog verloren worden dat achter de benaming van die nationale entiteiten soms hele clusters schuilgaan van andere musea, tuinen en gebouwen. Het sterkste voorbeeld is Gallerie degli Uffizi, een benaming die staat voor: Cappella Palatina; Gabinetto Disegni e Stampe; Galleria d'Arte Moderna; Galleria degli Uffizi e Corridoio Vasariano; Galleria del Costume; Galleria Palatina e Appartamenti monumentali di Palazzo Pitti; Giardino di Boboli; Giardino delle Scuderie reali e pagliere; Museo degli Argenti; Museo delle Carrozze; Museo delle Porcellane.
2. Zie: www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/visualizza_asset.html?L1656248911.html
3. Zie: www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1510560877867-BROCHURE_12nov.pdf
4. «Non sono un alieno. Conosco la macchina. So come resistere alla mostruosa burocrazia interna dello Stato. E realizzare gli obiettivi necessari al nostro sistema museale. [...] Dobbiamo coordinare di più le azioni. Ripartire dalla rete».
5. Zie: <http://espresso.repubblica.it/inchieste/2017/10/12/news/cosa-sta-cambiando-davvero-nei-musei-autonomi-della-riforma-franceschini-1.312125>
6. Zie: <http://espresso.repubblica.it/attualita/2017/10/12/news/1-nuovi-musei-molto-marketing-poca-sostanza-1.312137>
7. Zie: <http://musei.beniculturali.it/en/structure>
8. Zie de tekst die werd voorgesteld in de Italiaanse Kamer van Volksvertegenwoordigers op 27/5/2017, "The Italian Draft Law on the "Ratification and Implementation of the Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society", in: S. PANTON & L. ZAGATO, Cultural Heritage. Scenarios 2015-2017. Venezia, Edizioni Ca' Foscari, 2018, pp. 871-878 (<http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/libri/978-88-6969-225-3/>); DOI 10.14277/978-88-6969-179-9/SE-4).

Het museum op arm's length

Welke rechtsvorm voor het KMSKA?

Het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen (KMSKA) sloot de deuren in 2011 voor de eerste volledige renovatie in meer dan honderd jaar tijd. Op de heropening is het nog even wachten, maar het tentoonstellingsprogramma Dicht maar Dichtbij – jaarlijks goed voor zes tot negen tentoonstellingen op locatie – maakt stilaan plaats voor een projectwerking waarbij alles in het teken van de heropening staat. Een van de belangrijkste projecten is de herziening van de rechtsvorm, ofwel de 'verzelfstandiging' van het museum. Recent werd hier toe een cruciale beslissing genomen.

TEKST Simon Smessaert

Op 17 januari 2018 keurde het Vlaams Parlement het decreet goed waarmee het KMSKA wordt omgevormd tot een vzw.¹ Hierdoor realiseerde minister van Cultuur Sven Gatz een van zijn doelstellingen uit de Beleidsbrief Cultuur 2016-2017. Daarin schreef hij: "Ik wil samen met het KMSKA werk maken van een aangepaste positionering en rechtsvorm van het museum, dit als basis voor een duurzaam organisatie-model voor een hedendaags en toekomstgericht museumbedrijf dat cultureel ondernemerschap in de praktijk weet te brengen."² De beslissing is het sluitstuk van een lange voor-geschiedenis, waarbij er bestuurlijk verschillende wisselingen plaatsvonden.

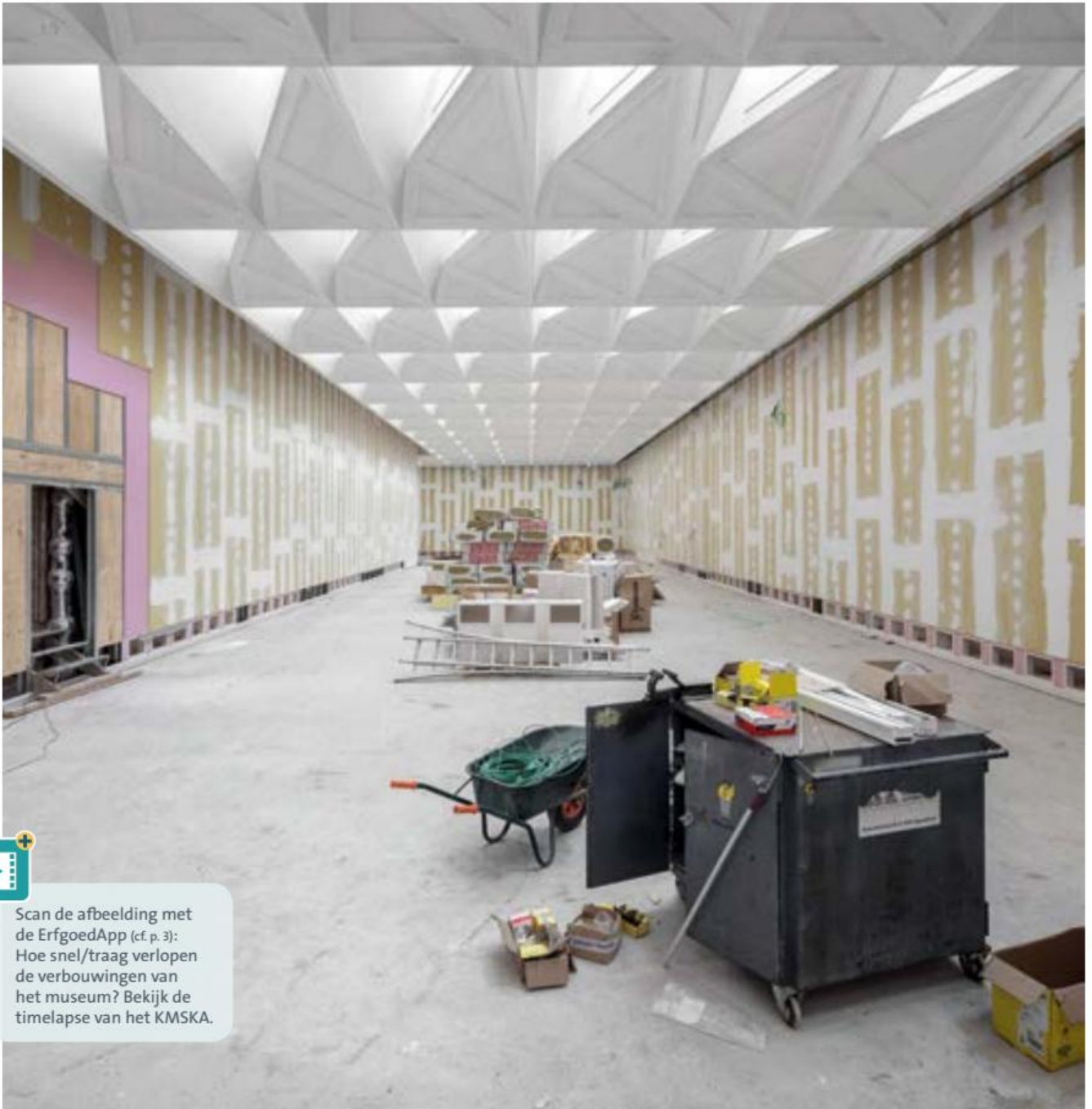
Het huidige museum ontstaat begin 19e eeuw uit de collectie van de Koninklijke Academie voor Schone Kunsten van Antwerpen. De directeur heeft een dubbel mandaat en is directeur van zowel de academie als van het museum. Vanaf 1895 komt het KMSKA los te staan van de Koninklijke Academie en wordt het museum gezamenlijk beheerd door Stad en Staat. Vanaf 1928 wordt het museum een instelling van de Staat.³ In 1982 wordt het, naar aanleiding van de staats hervormingen, van de Staat overgeheveld naar de Vlaamse Gemeenschap. Daar wordt het een 'buitendienst' van de cultuuradministratie. Maar daarmee houdt het niet op: sinds 'Beter Bestuurlijk Beleid' in 2004 wordt het KMSKA op verschillende manieren gepositioneerd:

- in 2004 wordt het een 'Dienst Afzonderlijk Beheer' (DAB) binnen het intern verzelfstandigd agentschap (IVA) Kunsten en Erfgoed;
- vier jaar later volgt de oprichting van het IVA KMSKA met behoud van de DAB;
- in 2014 wordt het IVA opgeheven en 'kantelt' de werking van het KMSKA 'in' binnen het departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM), met behoud van de DAB. Het museum wordt onderdeel van de administratie.

Meerdere onafhankelijke studies hebben kritische noten geplaatst bij de hierboven beschreven koerswissels (Rekenhof, 2001; McKinsey, 2002; Nikè Consult, 2004 en FARO, ten slotte, in 2015, waarin de actualiteit van de oudere studies wordt bevestigd). Telkens benadrukten de conclusies dat de werking van een museum fundamenteel verschilt van die van een overheid. Een zekere zelfstandigheid van het museum t.o.v. de overheid is essentieel om te kunnen functioneren als performant museumbedrijf.⁴

Verzelfstandiging als succesfactor in het buitenland?

In het buitenland kwam men tot dezelfde conclusie en blijkt er al langer een zekere tendens van verzelfstandiging van



Scan de afbeelding met de ErfgoedApp (cf. p. 3): Hoe snel/traag verlopen de verbouwingen van het museum? Bekijk de timelapse van het KMSKA.

■ In afwachting van de heropening wordt het KMSKA omgevormd tot een vzw. Bestuurlijk gezien wordt het museum een extern verzelfstandigd agentschap (EVA). © KMSKA

musea. Een causaal verband valt moeilijk aan te tonen, maar het lijkt er sterk op dat dit een (van de) katalysator(en) was voor meerdere succesverhalen, bijvoorbeeld in Nederland of het Verenigd Koninkrijk. Instellingen als het Rijksmuseum, The National Gallery en Tate Gallery zijn belangrijke referenties. Dat geldt trouwens ook voor iets kleinere musea, zoals het Mauritshuis, Museum Boijmans van Beuningen en het Gemeentemuseum Den Haag. Die hebben zo'n 300.000 bezoekers (of meer) en een omzet tussen 12 en 18 miljoen euro, en kennen een vlotte instroom van privékapitaal, wat maakt dat subsidies instaan voor ca. 50 % van de inkomsten. Geen enkel museum in Vlaanderen komt nog maar in de buurt. Toevallig of niet, in Nederland was er reeds vanaf 1993 een volledige verzelfstandiging van de rijksmusea tot privaate-

rechtelijke stichtingen, via de Wet van 24 juni 1993, houdende de verzelfstandiging van de rijksmuseale diensten. In het Verenigd Koninkrijk was er in 1992 *The Museums and*

“ Telkens benadrukten de conclusies dat de werking van een museum fundamenteel verschilt van die van een overheid. Een zekere zelfstandigheid van het museum t.o.v. de overheid is essentieel om te kunnen functioneren als performant museumbedrijf. ▶



Galleries Act 1992 die het bestuur van een aantal grote musea regelde via *Boards of Trustees*.

In Spanje is het voordien sterk gepolitiseerde Prado geëvolueerd naar een verzelfstandigde instelling onder leiding van een raad van bestuur. Het resultaat? Een verdubbeling van de bezoekerscijfers.⁵ Zelfs in Frankrijk, een land dat bekendstaat voor zijn centralistisch cultuurbeleid, steekt de verzelfstandiging voorzichtig de kop op. Het Cour des Comptes zag, bij de evaluatie in 2011 van de verzelfstandiging van de nationale musea in het vorige decennium, een specifieke rol voor de overheid. Er moest met name meer autonomie zijn, maar wel gekoppeld aan een meer professionele, zakelijke en 'harde' opvolging vanwege de administratieve overheid.⁶

Het wat en waarom van de verzelfstandiging van het KMSKA

In Vlaanderen zijn de meeste musea op de een of andere manier ingebed bij hun respectievelijke overheden. Museum M en de Gentse musea worden echter bestuurd via Autonome Gemeentebedrijven (AGB's). Bij de oprichting van het MHKA (medio jaren 80), naast het KMSKA de enige andere Vlaamse cultureel-erfgoedinstelling, heeft men doelbewust gekozen voor een vzw-vorm. Het 'decreet tot oprichting van het privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen in de vorm van een vereniging zonder winstoogmerk' betekent dat ook het KMSKA rechtspersoonlijkheid krijgt, en wel in de vorm van een vzw. Bestuurlijk gezien wordt het museum een extern verzelfstandigd agentschap (EVA).

De keuze om de band met de Vlaamse overheid te behouden is niet meer dan logisch, gezien het feit dat de Vlaamse Gemeenschap eigenaar is van zowel het museumgebouw als van het leeuwendeel van de collectie. Bovendien zal het EVA KMSKA vzw naar alle waarschijnlijkheid (blijven) behoren tot de 'consolidatiekring' van de Vlaamse overheid, waardoor het museum wordt onderworpen aan bepaalde artikelen uit het Rekendecreet, en dus zo wordt meegenomen in de jaarlijkse begroting van de Vlaamse overheid.

Wie 'verzelfstandiging' zegt, heeft het doorgaans in een adem ook over 'verhoogde autonomie'. Het principe is simpel: als je onderdeel bent van een groter geheel – een stedelijke overheid of de Vlaamse overheid – dan ben je logischerwijs onderworpen aan regels, procedures en beslissingen die gelden voor dat grotere geheel. Als je als directie aan het hoofd van een privaatrechtelijke rechtspersoon staat moet je bv. betreffende financiën, personeel ... enkel naar de eigen organisatie



■ De keuze om de band met de Vlaamse overheid te behouden is niet meer dan logisch, gezien het feit dat de Vlaamse Gemeenschap eigenaar is van zowel het museumgebouw als van het leeuwendeel van de collectie. *Madonna omringd door serafijnen en cherubijnen, Jean Fouquet, 1454-1456* © KMSKA

■ Een motief voor de verzelfstandiging is de huidige complexe kostenstructuur. Het is essentieel dat het KMSKA over zijn werking financieel onverkort en transparant kan rapporteren en dit vanuit één organisatorisch geheel. De man in de stoel, *Henri De Braekeleer, 1875* © KMSKA

“ *Wie ‘verzelfstanding’ zegt, heeft het doorgaans in een adem ook over ‘verhoogde autonomie’. Het principe is simpel: als je onderdeel bent van een groter geheel – een stedelijke overheid of de Vlaamse overheid – dan ben je logischerwijs onderworpen aan regels, procedures en beslissingen die gelden voor dat grotere geheel.*

kijken (zie ook verder). Anders gezegd: er is een factor minder om rekening mee te houden. Uit de dagelijkse praktijk blijkt bovendien dat een flexibele, efficiënte, performante en internationaal georiënteerde museale (project)werking moeilijk valt te verenigen met de werking van een ambtelijke organisatie – die logischerwijs streng is georganiseerd en gereguleerd. Ook de artistieke en wetenschappelijke werking van een museum staat haaks op de inhoud van een ministerie. Het is dan ook geen toeval dat de huidige juridische structuur van het KMSKA hoogst uitzonderlijk is binnen de toonaangevende internationale kunstmusea waarmee het KMSKA zich kan en moet vergelijken. Meer nog, die positie creëert zelfs achterstand.

Verhoogde autonomie dient echter hand in hand te gaan met een sterke *governance*. Een verzelfstandigd KMSKA zal worden aangestuurd door een raad van bestuur en een algemene vergadering. Daarin zetelen bestuurders met verschillende achtergronden die de stakeholders vertegenwoordigen, hun expertise en netwerken inbrengen en daardoor mee draagvlak voor het museum creëren. De raad van bestuur zal bestaan uit elf bestuurders, waarvan zeven voorgedragen door de Vlaamse Gemeenschap en vier onafhankelijke bestuurders. Hiermee wordt tegemoetgekomen aan zowel het decreet betreffende deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector als aan de zogenaamde ‘Cultuurpactwet’. Daarnaast worden ook een bedrijfsrevisor en twee regeringscommissarissen aangesteld. De controle op het museum is op deze manier duidelijk geregeld en wordt verder geformaliseerd in een samenwerkingsovereenkomst tussen het EVA en de Vlaamse Regering. Zo past het museum netjes in de Britse traditie van *arm’s length bodies*; dus op een zekere afstand van het beleid, maar ook niet te ver. Tot slot zal vanaf de volgende beleidsperiode de subsidiëring en beoordeling van de werking van het KMSKA verlopen via het Cultureelerfgoeddecreet, zoals voor

“ *Het museum merkt dat het nood heeft aan bepaalde profielen en bijhorende deskundigheid die moeilijk in te passen zijn in de functiefamilies van de Vlaamse overheid (bv. restauratoren, zakelijk directeur, coördinator fondsenwerving ...).*

alle andere Vlaamse musea. Vanuit het principe van gelijke beoordeling is dit niet meer dan correct.

Een ander motief voor de verzelfstanding is de huidige kostenstructuur. Deze is complex met middelen die verspreid zitten over de DAB KMSKA, loonkredieten van het Departement CJM, het eigen vermogen van het KMSKA en ‘verdoken kosten’ die worden gedragen door het Departement CJM (bv. werving en selectie, personeelsadministratie, ‘tweedelijnsondersteuning’ met juridische zaken en ICT). Het is essentieel dat het KMSKA over zijn werking financieel overkort en transparant kan rapporteren en dit vanuit één organisatorisch geheel. Als hedendaags museum is het eveneens belangrijk dat de financiële rapportering is afgestemd op de principes van ‘accrual boekhouden’, waardoor er over de werking balans- en resultaatmatig kan worden gerapporteerd i.p.v. op kasbasis.

Het KMSKA wil bovendien kunnen voortbouwen op zijn successen en een financieel beleid op lange termijn kunnen voeren. Momenteel biedt de context van annaliteit van de Vlaamse begroting daarover weinig zekerheid. Andere instellingen in de cultureel-erfgoedsector kunnen volgens het Cultureelerfgoeddecreet 20 % reserves opzijzetten en deze relatief eenvoudig opnieuw besteden. Het KMSKA is daarentegen gehouden aan de bepalingen van het uitvoeringsbesluit van het Rekendecreet die gelden voor Vlaamse ministeries.

Cultureel ondernemerschap en aanvullende financiering sluiten daarbij aan en vormen een derde motief. KMSKA heeft met de heropening steile ambities en wil deze deels op eigen kracht waarmaken. Dit houdt in dat het museum meer structureel op zoek gaat naar extra middelen bovenop de voorziene overheidsdotaties vanuit Cultuur, bv. giften, legaten, bedrijfsmecenaat, sponsoring, subsidies vanuit andere overheden of beleidsdomeinen ... Het beschikken over een eigen rechtspersoon maakt dit allemaal praktisch makkelijker te organiseren, of is in een aantal gevallen zelfs een noodzakelijke voorwaarde. In principe kan het zelfs verder gaan dan dat: structurele medezeggenschap of financiële participatie van andere overheden óf derden in het KMSKA wordt ook mogelijk gemaakt door de verzelfstanding.

Een vierde motief situeert zich op vlak van personeelsbeleid. Het museum merkt dat het nood heeft aan bepaalde profielen en bijhorende deskundigheid die moeilijk in te passen zijn in de functiefamilies van de Vlaamse overheid (bv. restauratoren, zakelijk directeur, coördinator fondsenwerving ...). De administratieve procedures binnen het Vlaams personeelsstatuut zijn bovendien relatief complex en worden bepaald op het niveau van de hele overheid (bv. diplomaveristen, bevorderingsprocedures, functieverzwaringen, functietoelagen ...). In een verzelfstandigde context kan het personeelsbeleid meer op maat van het museum gebeuren. Concreet zal voor de contractuele personeelsleden de rechtspositieregeling van Paritair Comité 329.01 van de socioculturele sector van toepassing worden (deelsector cultuurspreiding), het wettelijk kader dat voorzien is voor privaatrechtelijke musea. Een andere mogelijkheid die ontstaat door de verzelfstanding is deelname in netwerken van musea en/of in andere instellingen. Een concreet voorbeeld is de Museum pas, die recent werd gelanceerd naar het succesvolle Nederlandse voorbeeld. Zolang het museum niet over een aparte rechts-



■ *Verhoogde autonomie dient hand in hand te gaan met een sterke governance. Een verzelfstandigd KMSKA zal worden aangestuurd door een raad van bestuur en een algemene vergadering. Venus Frigida, Peter Paul Rubens, 1614 © KMSKA*

persoonlijkheid beschikt zal het voor het KMSKA niet vanzelfsprekend zijn om hieraan deel te nemen (zonder regelgeving ter zake).

Een noodzakelijke maar geen voldoende voorwaarde

Eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de precieze timing van de oprichting van het extern verzelfstandigd agentschap KMSKA vzw momenteel nog niet vastligt. Dit gaat namelijk hand in hand met de (nieuwe) openingsdatum van het museum. Die is tot op heden nog niet voor 100 % zeker. De data vermeld in het decreet zullen nog worden aangepast, zodat vermoedelijk vanaf 1 januari 2020 het EVA KMSKA vzw volledig operationeel is.

In dit artikel ligt de nadruk op de rechtsvorm van het KMSKA en de organisatorische gevolgen die daaruit voortvloeien. Na bovenstaande uiteenzetting mag duidelijk zijn dat de bestuursvorm van fundamenteel belang is om een museale visie in de praktijk om te zetten. De bewegingsruimte om (autonome) beslissingen te kunnen nemen m.b.t. financiën en personeel, grotere mogelijkheden tot aanvullende financiering, verhoogde betrokkenheid van stakeholders ... maken dat er sneller beslissingen kunnen worden genomen en dat de organisatie wendbaarder wordt. Dit zal in de ongetwijfeld zeer hectische periode voor en na de heropening van cruciaal belang zijn. Aan de andere kant is het ook duidelijk dat een (privaatrechtelijke) rechtspersoon slechts één deel van de puzzel is. Andere zaken waaraan gedacht kan worden zijn bijvoorbeeld een functioneel organogram met duidelijke taakafbakening en -afspraken, een complementair directieteam, ondersteund door een sterk middenkader, het aantrekken en optimaal inzetten van talent, scherpe doelstellingen die jaarlijks worden vertaald in een actieplan, tussentijdse mijlpalen per kwartaal die toelaten de werking te monitoren

en bij te sturen, een optimale organisatiecultuur, het *runnen* van de organisatie op basis van wetenschappelijk onderzoek naar bezoekers, een goede wayfinding, een onderbouwde museologie ... Meer op macroniveau is samenwerking tussen en vereniging van musea eveneens belangrijk. Ook hier kunnen we kijken naar het voorbeeld van Nederland, met een goed functionerende Museumvereniging die de maatschappelijke positie van de musea heeft weten te versterken. Hiertoe werd recent een niet onbelangrijke stap gezet met de formalisering van het Vlaams Museumoverleg.

Samengevat: als het gaat om de versterking van zowel individuele musea als de Vlaamse museumsector in zijn geheel, moeten we beseffen dat dit een werk van lange adem is. Daarbij zijn een constructieve en goed georganiseerde samenwerking onderling, met overheden en andere stakeholders, van cruciaal belang.



Simon Smessaert werkt sinds januari 2016 voor het KMSKA: eerst als 'stafmedewerker organisatiebeheersing', vervolgens als 'projectmanager heropening' (sinds september 2017). Daarvoor werkte hij als onderzoeker voor Het Firmament en als beleidsmedewerker voor het Departement CJM – met focus op mediawijsheid, e-cultuur en digitalisering.

1. Zie: <https://www.vlaamsparlement.be/plenaire-vergaderingen/1221989/verslag/1223635>
2. Zie: <https://cjsm.be/cultuur/sites/cjsm.cultuur/files/public/vr.2016.210.med.0400-20.beleidsbrief.cultuur.o.pdf>, p. 51.
3. L. DE JONG ET AL., Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen. Een geschiedenis 1810 - 2007. Oostkamp, Stichting Kunstboek, 2008.
4. Verslag van het Rekenhof over de doelmatigheid en transparantie van de beleidsuitvoering door de musea van de Vlaamse Gemeenschap. Brussel, 2001, zie: <https://www.ccrek.be/docs/sept-2001-musea.van.de.v.g.pdf>
Ontwikkelen van een strategisch plan voor het KMSKA. Eindrapport inclusief Appendices. Antwerpen, McKinsey & Company, 2001.
W. D'HANIS, L. PERNEEL, K. PERNEEL, Audit in de grote Vlaamse Culturele instellingen, Departement WVC- Administratie Cultuur. Antwerpen, Nikè Consult, 2004.
M. JACOBS, O. VAN OOST, KMSKA: ligt verzelfstandiging in de 21ste eeuw in de lijn van de verwachtingen? Speciale autonomie, deugdelijk bestuur en ondernemerschap voor Grote Museuminstellingen in comparatief perspectief. Brussel, FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw, 2015.
5. M. JACOBS, O. VAN OOST, p. 13.
6. M. JACOBS, O. VAN OOST, p. 22.



Scan de afbeelding met de ErfgoedApp (cf. p. 3): Zo presenteerde M Leuven zich bij de heropening in juni 2017.

Kiezen voor een AGB

Het evenwicht van M

TEKST Denise Vandevooort en Peter Bary

“We zien M als een verbindende kracht tussen kunst, kunstenaar en gemeenschap. Zo bouwen we mee aan een samenleving waarin zoveel mogelijk mensen in al hun diversiteit het vermogen van de kunst kunnen aanspreken om hun perspectief op de wereld te verruimen”, zo staat te lezen in het vision statement van museum M. Dit klinkt natuurlijk wat abstract, maar het museum heeft deze visie op het terrein vertaald naar zes inhoudelijke speerpunten, kenmerkend voor alles wat in en rond M gebeurt.

Sommige van deze ijkpunten zal u terugvinden bij andere musea, zoals onze werking rond cultureel beeldgeheugen en de aandacht voor vernieuwing in het kunstenlandschap. Andere zijn daarentegen heel specifiek. Dan denken we vooral aan onze focus op beeldgeletterdheid en ‘transhistorisch werken’, waarmee bedoeld wordt dat we ons als organisatie tegelijk ontwikkelen als museum én als platform voor hedendaagse kunsten.

■ Bij de oprichting van M in 2007 werd gekozen voor een autonoom gemeentebedrijf (AGB), een constructie die toen nog niet zo bekend was, zeker niet in de culturele sector. © Karel Rondou

De keuze voor een AGB

Bij de oprichting van M in 2007 werd gekozen voor een autonoom gemeentebedrijf (AGB), een constructie die toen nog niet zo bekend was, zeker niet in de culturele sector. We zijn bij het maken van die keuze niet over een nacht ijs gegaan. Het Gemeentedecreet (2005) schrijft dit ook voor: een lokaal bestuur dat kiest voor een AGB moet die keuze duidelijk motiveren. De discussie werd eerst door het college van burgemeester en schepenen gevoerd en daarna behandeld door de gemeenteraad. De diensten van de stad bereidden een dossier voor met voor- en nadelen.

De uiteindelijke beslissing van het stadsbestuur om museum M te verzelfstandigen werd met grote overtuiging genomen. We zijn een grote speler met om en bij de 50 personeelsleden en een omzet van meer dan 7 miljoen euro per jaar. Als extern verzelfstandigde structuur kunnen we sneller en flexibeler werken. Dit geeft ons een streepje voor, bijvoorbeeld op het vlak van financieel beheer. Van jaar tot jaar wijzigen de cijfers, maar M slaagt erin om minstens 25 % eigen inkomsten te realiseren. Dit gaat om klassieker inkomsten uit eigen beheer, maar ook om fondsenwerving, de uitbouw van een netwerk met bedrijven, formules van verhuur van zalen en servicepakketten aan bedrijven. Een interessante nieuwe ontwikkeling is de cocreatie van nieuwe producten met innovatieve bedrijven uit de regio, bijvoorbeeld teambuildingformules die inspelen op speerpunten van M, zoals beeldgeletterdheid. Zo'n beleid veronderstelt flexibiliteit die toelaat om snel in te spelen op wijzigende omstandigheden.

Ook op het vlak van personeelsbeleid biedt de AGB-formule voordelen. Het Gemeentedecreet stelt dat de rechtspositieregeling van de stad automatisch van toepassing is op het personeel van M. Als AGB kunnen we afwijken voor specifieke functies die niet binnen de stad bestaan – wat ook gebeurt. Zo kunnen we sneller tijdelijke contracten aanbieden, wat noodzakelijk is, gezien de sterk projectgedreven logica van een museum. Op het vlak van publieksbemiddeling laat de structuur ons een hoge mate van soepelheid toe; we kunnen efficiënt anticiperen op opportuniteiten of snel de programmatie op de actualiteit afstemmen.

Toch heeft de keuze voor een AGB ook een keerzijde. Als extern verzelfstandigde structuur moeten we veel in eigen regie regelen. Personeelsbeheer en financieel beheer worden volledig door het museum zelf georganiseerd. En dat is een hele klus, zeker in combinatie met zware beleidsplanningstrajecten en BBC-oefeningen (beleids- en beheerscyclus voor lokale besturen), die we ook zelf opnemen. Bovendien is de verslaggeving in het algemeen best zwaar omdat M zich zowel aan de Vlaamse overheid als aan de stad vaak via totaal andere procedures dient te verantwoorden, los van de verslaggevende documenten die het AGB zelf vraagt. Toch is het, om snel te kunnen handelen, van het grootste belang een beleid in eigen regie te voeren. Uiteraard kunnen we voor advies altijd een beroep doen op de stedelijke diensten; zij blijven immers onze natuurlijke partner.

Een blik in de interne keuken

Hoe is de samenstelling van de beheersorganen geregeld? Als AGB wordt M bestuurd door een raad van bestuur. Die

is samengesteld door de gemeenteraad van de stad Leuven, die tevens fungeert als algemene vergadering. Het dagelijks bestuur van M werd gedelegeerd aan het directiecomité. Dat bestaat uit de algemeen directeur en de afdelingshoofden van de vier afdelingen van M (oude kunst, hedendaagse kunst, publiekswerking en intern beheer). De voorzitter en ondervoorzitter van de raad van bestuur en de directeur cultuur van de stad zijn aanwezig als waarnemende leden.

De puur operationele werking van M wordt opgevolgd door de coördinatievergadering (algemeen directeur met de vier afdelingshoofden, afhankelijk van de agenda aangevuld met betrokken diensthoofden). De interne werking van M draait rond de vier eerder genoemde afdelingen, elk met hun afdelingshoofd. De algemeen directeur neemt de globale leiding en coördinatie van de organisatie op zich, bijgestaan door een parttime secretariaat en parttime stafmedewerker.

Checks and balances

Voor de samenstelling van zijn bestuursorganen valt AGB M volledig onder de bepalingen van het Gemeentedecreet. Dit heeft als gevolg dat de gemeenteraad van de stad Leuven optreedt als algemene vergadering van M en dat de raad van bestuur volledig benoemd wordt door deze gemeenteraad. Zoals het decreet voorschrijft, is de raad van bestuur samengesteld uit maximum twaalf leden met hernieuwbaar mandaat, waarvan ten hoogste twee derde van de leden van hetzelfde geslacht. Bovendien heeft elke politieke fractie, vertegenwoordigd in de gemeenteraad, minstens één lid van de raad van bestuur kunnen voordragen.

Behalve met het Gemeentedecreet moet M ook rekening houden met de Cultuurpactwetgeving. Die legt bepaalde verplichtingen op in verband met inspraak en vertegenwoordiging van politieke strekkingen, experts en gebruikers. Naast de raad van bestuur en algemene vergadering is er daarom nog een adviescomité in het leven geroepen waarin de gebruikers en strekkingen zijn vertegenwoordigd. Het adviescomité heeft als opdracht om, op verzoek van de raad van bestuur, de geformuleerde doelstellingen af te toetsen met speciale aandacht voor de gemeentelijke context en om de netwerking van M te ondersteunen. Bovendien vormt het adviescomité een klankbord voor onder meer het inhoudelijke programma, de uitvoering van het collectieplan, de publiekswerking en andere belangrijke thema's. Het adviescomité zorgt ervoor dat de raad van bestuur een zo breed mogelijk beeld krijgt van een museale werking in de specifieke stedelijke Leuvense context en van de behoeften van een museale gebruiker. Met dit comité komt museum M tegemoet aan de Cultuurpactwetgeving. Maar het is vooral ook een vertuigening van het belang dat de raad van bestuur hecht aan een goede *corporate governance*.

Ook via andere mechanismen heeft het museum de nodige *checks and balances* ingebouwd. De bevoegdheden van de verschillende organen van M zijn vastgelegd in de statuten, aangevuld met de wettelijke bepalingen van het Gemeentedecreet en verder gespecificeerd in het huishoudelijk reglement van de raad van bestuur. De verhouding tussen de bestuursorganen en het operationeel team wordt geregeld door een sterk uitgewerkte delegatieregeling. Deze



■ Ook op het vlak van personeelsbeleid biedt de AGB-formule in gemeentelijke context voordelen. Als AGB kan M afwijken voor specifieke functies die niet binnen de stad bestaan. © Dirk Pauwels



■ M slaagt er jaarlijks in om minstens 25 % eigen inkomsten te realiseren. Dit gaat om klassieker inkomsten uit eigen beheer, maar ook om fondsenwerving, de uitbouw van een netwerk met bedrijven, formules van 'verhuur' van zalen en servicepakketten aan bedrijven. © Rudi Van Beek

gedetailleerde spelregels maken dat de verhouding sereen verloopt en laten het operationeel team voldoende speelruimte om een geloofwaardige werking uit te bouwen.

Tot slot, en niet onbelangrijk: als AGB is M gebonden aan strenge juridische en financieel-technische regels. M werkt sinds 2014 met de BBC. Dit garandeert een professionele rapportering naar de raad van bestuur, gemeenteraad en het Agentschap Binnenlands Bestuur. De stedelijke context waarborgt tevens een hoge transparantie: openbaarheid van bestuur geldt voor alle documenten die worden opgemaakt binnen de verschillende bestuursniveaus van M. De raad van bestuur heeft de uiteindelijke eindverantwoordelijkheid over alle financiële beslissingen. Desondanks legt M de operationele verantwoordelijkheid voor de budgetten (die worden vastgesteld door de raad van bestuur via meerjarenplannen binnen de BBC) zo laag mogelijk in de organisatie. Tot een bedrag van 2.500 euro kunnen budgethouders zelf beslissingen nemen, in samenspraak met een dienst- of afdelingshoofd, op voorwaarde dat deze binnen de hun toegewezen budgetten vallen, en altijd na het bevragen van verschillende mogelijke leveranciers. Vanaf hogere bedragen dienen financiële beslissingen op het niveau van de coördinatievergadering (directeur en vier afdelingshoofden, vanaf 2.500 euro), het directiecomité (vanaf 8.500 euro) of de raad van bestuur (vanaf 85.000 euro) te worden genomen.

Deze werkwijze leidt tot een verantwoorde omgang met budgetten en een goede beheersing van de kosten. Elke uitgave, tenzij onderdeel van een langlopende (raam)overeenkomst, dient gekoppeld te zijn aan een bestelbon, ondertekend door twee personen: budgethouder en dienst- of afdelingshoofd. Elke binnenkomende factuur wordt eveneens getekend door diezelfde personen en nog een laatste keer geverifieerd door de

zakelijk leider alvorens betaald te worden. Het vier-ogenprincipe wordt hierdoor rigoureuus gerespecteerd.

Ter conclusie

De keuze voor een AGB kan fiscaal opportuun zijn voor een stad, maar verzelfstandigen louter en alleen omwille van een gunstigere btw-regeling is af te raden. Een verzelfstandigingstraject is pas zinvol als de stad zich 100 % kan scharen achter een professionaliseringstraject voor een erfgoedorganisatie die precies dankzij het AGB-statuut meer slagkracht en meer flexibiliteit kan ontwikkelen. Een AGB functioneert in een strak kader. Niettemin biedt dat kader, als de bestuurscultuur dat toelaat, voldoende openingen om flexibel te functioneren. De stad van haar kant moet toelaten dat die flexibiliteit te baat wordt genomen. In Leuven trachten we beide in evenwicht te houden. Er is ook de afspraak dat het stadsbestuur niet ingrijpt op de inhoudelijke werking van het museum. Dat is sinds het ontstaan van AGB M ook nooit gebeurd. Een goed functionerend AGB, inhoudelijk én structureel, is een kwestie van wederzijds vertrouwen.

Het AGB bleek voor M alvast een formule op maat van het museum. Het AGB genereerde de flexibiliteit die nodig was om het professionaliseringstraject uit te zetten dat M in enkele jaren tijd liet uitgroeien tot het museum dat het vandaag geworden is.

Peter Bary is sinds 2017 algemeen directeur van M. Daarvoor was hij actief bij het huidige publiek als directeur marketing. Ervaring in de cultuur- en erfgoedsector had hij voordien ook al opgebouwd bij het Koninklijk Filmarchief, nu Cinematek.

Denise Vandevorst is voorzitter van de raad van bestuur van M sinds de oprichting van het Autonoom Gemeentebedrijf Museum M in 2007. Als schepen van Cultuur van de stad Leuven sinds september 2003 speelde zij een actieve rol in de oprichting van het museum in zijn huidige constellatie.

De Museumstichting

Orgelpunt in de evolutie naar meer zelfstandigheid

“Zelfstandigheid is in museaal Nederland nu de norm. De meeste musea die pakweg twintig jaar geleden onderdeel waren van een gemeentelijke of provinciale dienst zijn nu een stichting geworden. Van de ruim tweehonderd musea die eerder door een gemeente gefinancierd werden, waren er in 2013 nog maar veertig een dienstonderdeel van die gemeente.” Als het in Nederland regent, druppelt het in Vlaanderen.

TEKST Walter Rycquart

In de lente van 2015 schreven drie museumdirecteurs met hun departementshoofd cultuur een visienota.² Daarin werd het ideale scenario geschetst voor de toekomst van drie musea met een gelijkaardig DNA: het Fotomuseum (FOMU), het ModeMuseum (MoMu) en DIVA, het nieuwe museum voor edelsmeedkunst, juwelen en diamant dat begin mei opende. De auteurs grepen de Vlaamse regeringsbeslissing om de provincies af te slanken aan als een kans om zich te bezinnen over de toekomst van deze drie musea van de provincie Antwerpen. Vanaf 1 januari 2018 zou er immers geen plaats meer zijn op het provinciale niveau voor de musea in kwestie. Dat noopte hen om terdege na te denken over een evolutie naar meer autonomie en naar een versterking van de verantwoordelijkheden van de museumdirecteurs en hun teams.

De drie provinciale musea werkten sinds 2014 elk afzonderlijk als een autonoom provinciebedrijf. Personeelszaken en financiën waren de verantwoordelijkheid van elk museum afzonderlijk, weliswaar binnen de krijtlijnen uitgezet door het provinciebestuur. Het departement Cultuur van de provincie zorgde voor de ondersteuning en voorbereiding van de besluitvorming (agendering, opmaak ontwerpbesluiten, commissies, directiecomité, algemene vergadering en provincieraad), het budget, het personeelsbeleid, de algemene cultuurcommunicatie en de generieke processen binnen het provinciebestuur.

In de museumsector werd opgemerkt dat de grotere autonomie voor een meer dynamische bedrijfscultuur zorgde in de betrokken musea. Deze vaststelling, en het feit dat men een gemeenschappelijke achtergrond en werking had, maakte dat in de visienota gepleit werd om de evolutie naar meer zelfstandigheid voort te zetten. Uit de visienota sprak dan ook de wens om met de drie musea samen een stichting van

openbaar nut te worden. Een stichting van openbaar nut lijkt heel erg op een vereniging zonder winstoogmerk (vzw) en valt ook mee onder dezelfde wetgeving. Toch zijn een aantal aspecten anders. Zo kent de stichting geen algemene vergadering: er wordt uitsluitend met een raad van bestuur gewerkt. Bij de oprichting van een stichting wordt het patrimonium ingebracht door de oprichter en verkrijgt de stichting zo een openbaar karakter.

In Antwerps gedeputeerde voor Cultuur Luk Lemmens werd een bondgenoot gevonden die politiek mee het pad effende. En dat was nodig. Zowel de Vlaamse overheid als de stad Antwerpen waren initieel niet echt gewonnen voor het idee. Voor Vlaanderen was heel de afslankingsoperatie van de provincies al ingewikkeld genoeg, en men hoedde zich voor uitzonderingen op de regel. De stad Antwerpen van haar kant was volop bezig met een omgekeerde beweging: het terug centraal ‘inkantelen’ van autonome gemeentebedrijven en externe verzelfstandigde agentschappen. Daarbij kwamen nog discussies rond het statuut van het personeel, de eigendomssituatie van de collecties en de berekening van de dotatie. Dit alles zorgde lange tijd voor onzekerheid.

Uiteindelijk groeide op alle niveaus het besef dat de autonome manier van werken van de drie musea best maximaal behouden zou worden en dat een stichting van openbaar nut daartoe de beste garanties bood. Na maanden intensief onderhandelen werd een evenwichtig akkoord gevonden. Sinds 1 oktober 2017 is De Museumstichting operationeel en sinds 1 januari 2018 fungeert ze als extern verzelfstandigd agentschap (EVA) van de stad Antwerpen.



■ Een grotere autonomie, en het feit dat men een gemeenschappelijke achtergrond en werking had, maakte dat in de visienota gepleit werd om de evolutie naar meer zelfstandigheid voort te zetten. Uit de nota sprak de wens om samen een stichting van openbaar nut te worden. Foto: FOMU © Jesse Willems

De weg naar meer verzelfstandiging

Even terug in de tijd: het openlijke incident in 2008 tussen de toenmalige gedeputeerde voor Cultuur en de directeur van het FOMU rond het tentoonstellen van Louis Paul Boons *Fenomenale Feminatreek* in het FOMU zorgde niet alleen voor politieke kopzorgen en krantencommentaren, maar ook voor een fundamentele koerswijziging in de relatie tussen provinciebeleid en museumdirectie. Wanneer de politiek en museumdirecteurs over de inhoud vechten, is er nooit een winnaar, maar verliezen de politiek, het museum én het publiek. Nadat

het stof was gaan liggen, werd de artistieke autonomie van de provinciale musea gewaarborgd. Sindsdien laat een museumdirecteur zich bijstaan door een wetenschappelijk comité met externe specialisten, en moet er inhoudelijk geen verantwoording afgelegd worden ten aanzien van de politiek.

Kort daarna werden de provinciale musea uit de provinciale administratie getild en werden ze gewone provinciebedrijven. Dat betekent dat ze buiten de algemene diensten van de provincie worden beheerd en operationele autonomie hebben, maar geen eigen rechtspersoonlijkheid. De artistieke ►



Scan de afbeelding met de ErfgoedApp (cf. p. 3): De opening van DIVA gemist? Bekijk de reportage.



■ De Vlaamse regeringsbeslissing om de provincies af te slanken noopte tot het zich bezinnen over de toekomst van de drie musea van de provincie Antwerpen. De musea dachten na over een evolutie naar meer autonomie en naar een versterking van de verantwoordelijkheden van de museumdirecteuren en hun teams. Foto: museumshop DIVA © De Museumstichting

vrijheid werd zo verankerd in het museum, en de directeur was financieel verantwoordelijk voor de werking van het museum. Een logische stap, want een inhoudelijke vrijheid stelt weinig voor als de middelen in andere handen blijven. Enkele jaren later volgde een voorlopige laatste stap: de musea werden autonome provinciebedrijven waarbij de museumdirecteuren juridisch en feitelijk verantwoordelijk werden voor hun medewerkers. Een knelpunt bleef echter de – weliswaar – figuurlijke afstand in de besluitvorming: de belangrijke beslissingen werden genomen in de algemene vergadering van het autonoom provinciebedrijf (samenstelling: 72 provincieraadsleden) en, voor het gedeelte van het departement Cultuur, in de provincieraad zelf. Zowel de provincieraadsleden als de museumdirecties worstelden hiermee.

Meer autonomie gaat, in tegenstelling tot wat men logischerwijze zou veronderstellen, samen met een sterk bestuur. De grotere verantwoordelijkheid die men bij de museumdirecteuren legt, dient ingebed te worden in een stimulerende bestuurlijke omgeving. Van bij het begin van het verhaal van de stichting van openbaar nut waren de museumdirecteuren dan ook vragende partij voor een grote betrokkenheid van het beleid. De schaal van de stichting komt, wat betreft het aantal personeelsleden (140) en de omzet (16 miljoen euro), overeen met die van een kmo. De directheid van visieontwikkeling, aansturing en controle binnen een gemiddelde Vlaamse kmo is ook te vinden in het model van de stichting van openbaar nut waar de raad van bestuur het hoogste, aansturende orgaan is.

Dynamiek in de bestuursorganisatie

De raad van bestuur van De Museumstichting komt gemiddeld zes keer per jaar samen. Het directiecomité vergadert maandelijks één keer. Zowel de museumdirecteuren als de

medewerkers ervaren een grote mate van betrokkenheid van beide bestuursinstanties. Er worden regelmatig adviezen geformuleerd die getuigen van betrokkenheid en engagement. Dat straalt positief af op de dagelijkse werking van de musea. Wat onmiddellijk in de organisatie opvalt, is dat beslissingen nu sneller kunnen genomen worden en dat ergerlijke vormen van bureaucratie verdwijnen.

Over de samenstelling van de raad van bestuur werd lang (en goed) nagedacht. Niet alleen moest de betrokkenheid van de overheid duidelijk blijven, er was ook vraag naar een meer zinvolle band met de bestuurders. De raad van bestuur is bijgevolg samengesteld uit twee groepen van bestuurders: negen bestuurders-vertegenwoordigers en zeven gecoöpteerde bestuurders. De bestuurders-vertegenwoordigers zijn aangeduid door de fracties van de gemeenteraad volgens het stemgewicht, waardoor de evenwichten in de gemeenteraad gerespecteerd worden. De gecoöpteerde bestuurders werden door de raad van bestuur gekozen en weerspiegelen de achtergrond waartegen de musea hun werking ontplooiën en bieden de externe expertise die nodig is: deze bestuurders komen uit de universitaire, financiële en bedrijfswereld, de creatieve sector en het culturele veld.

In het directiecomité – het dagelijks bestuur van De Museumstichting – zetelen de voorzitter van de raad van bestuur, een bestuurder-vertegenwoordiger, een gecoöpteerde bestuurder, de bedrijfsdirecteur Cultuur van de stad Antwerpen en de algemeen directeur. De drie museumdirecteuren zitten steeds mee aan tafel bij de bespreking van alle dossiers.

De principes van *cultural governance* zijn vastgelegd in de oprichtingsstatuten. De afspraken tussen raad van bestuur, directiecomité, algemeen directeur en museumdirecteuren staan in heldere delegatieafspraken. Ondergeschikte be-

stuurniveaus rapporteren naar boven over genomen belangrijke beslissingen binnen hun bevoegdheden. Van bij het begin wordt er inhoudelijke, artistieke en strategische informatie gedeeld in de raad van bestuur. De verregaande verzelfstandiging heeft meer dynamiek gebracht in de museumteams en heeft de rol van de museumdirecteur in een complexe realiteit vergroot.

Ruimte voor ondernemerschap

“Tot voor kort was ieder van ons ambtenaar en wisten we exact waar het primaat lag. Dit primaat ligt nog steeds ongewijzigd bij het publieke beleid en dus evenzeer bij de politiek. Bovendien bouwen de museumdirecties nu met een reeks van stakeholders een dynamische relatie uit: publiek, vrijwilligers, museumvrienden, de verwante sectoren, de bedrijfs wereld, de media, het internationale netwerk...”³, lezen we in de reeds eerder aangehaalde Nederlandse publicatie over verzelfstandiging.

De maatschappelijke inbedding van de musea lijkt nu, meer dan ooit, nodig voor een duurzame toekomst. De Museumstichting heeft dan ook een beleidsplan nodig dat getuigt van een langetermijnvisie. Die visie moet vertaald worden in strategische keuzes en een concrete agenda. De algemene directie ondersteunt de musea bij het uitzetten van hun koers, het vastleggen van de mijlpalen en het bepalen van specifieke indicatoren. Dat moet gebeuren op basis van de middelen die toegekend werden, en die op creatieve en vindingrijke wijze ingezet moeten worden. Het beheren en leiden van de musea zelf, en het ‘verleiden’ van alle medewerkers om mee te bouwen aan dit unieke verhaal, is dan weer dé uitdaging van elke museumdirecteur afzonderlijk, en dit elke dag opnieuw.

Met De Museumstichting wordt een positieve ruimte gecreëerd om te ‘ondernemen’. Dit kan weliswaar enkel binnen bepaalde grenzen, maar laat toe om hoger en sneller te schakelen wanneer nodig. Die ondernemingsmogelijkheden hebben nu al resultaat. Zo slaagt het MoMu erin om lucratief eigen tentoonstellingen en producties wereldwijd te verkopen. Het FOMU heeft zijn museumshop in een commercieel succes omgezet. DIVA weet royale buitenlandse investeringen aan te trekken. De vrees van sommigen dat door dit alles de essentie van een museum uit het oog verloren wordt, is onterecht. In een klassieke bureaucratische omgeving hebben musea niet alles zelf in de hand, waardoor de zin voor ondernemen, indien nog aanwezig, meestal oneigenlijk gekanaliseerd wordt naar de gekende ‘vriendenwerking’. Nu kan er zelf meer initiatief genomen worden.

Ambities en krachten bundelen

Met De Museumstichting kunnen ook ambities gebundeld worden die in elk individueel museum misschien wel aanwezig zijn, maar daarom nog niet genoeg slaagkans hebben. Zo is er het probleem van de chronische onderfinanciering vanuit de overheid. Ook DIVA, MoMu en FOMU zijn eerder schaars bedeed met Vlaamse middelen. Deze vertegenwoordigen slechts 8 % van de jaarlijkse subsidiebehoeften. Wachten tot hier fundamenteel iets verandert, is geen optie. Dus pakt De Museumstichting dit zelf aan.

“Het is duidelijk dat de drie musea, De Museumstichting en het nieuwe bestuur elkaar positief uitdagen.”

De krachten worden gebundeld door de *overhead* samen te brengen: personeelszaken, financiën, een centrale pool voor de erfgoedbewaking, het fysieke en digitale erfgoeddepot, verzekeringen, het klaren van rechten ... Het wordt allemaal opgenomen door een gezamenlijke stafdienst die dicht genoeg staat bij de individuele museumpraktijk. Op het vlak van optimalisatie van de financiële mogelijkheden, zette men vaak initiatieven in zoals ‘De Vrienden van ...’ of een programma-vzw, wat vaak niet meer blijkt dan een vehikel voor gemakkelijke btw-recuperatie. Doordat De Museumstichting de volledige werking van de musea omarmt, is de focus op financiële optimalisatie vanzelfsprekend. Ook wat aanvullende financiering betreft, werken de drie musea samen om mogelijkheden te vinden. FOMU, MoMu en DIVA zijn succesvol in het genereren van eigen inkomsten uit museumbezoek, projectsubsidies en sponsoring. Alleen beseffen we dat de inspanningen van de laatste jaren opgedreven moeten worden.

Intensief samenwerken heeft het voordeel dat er snel concreet kan gewerkt worden, zoals bij het zoeken naar een oplossing voor het externe erfgoeddepot of op het vlak van grote en kleine infrastructuurwerken. Het FOMU verruimt fundamenteel door de rijkste Europese fotografiebibliotheek in een permanent toegankelijke ruimte onder te brengen. DIVA incarneert als geen ander ‘beleving’ door dagelijkse atelierwerking met onderwijs te verkiezen boven kortlopende publiekswerkingsinitiatieven. Het MoMu investeerde sterk in een studiecollectie, waardoor studenten en onderzoekers realistische materiaalkennis kunnen opdoen.

Er is tijd en ruimte voor nog meer innovatie. We experimenteren met nieuwe manieren van werken: flexwerken wordt de norm voor een betere balans werk-leven en voor een efficiënter werkende organisatie. We experimenteren met nieuwe collectiepresentaties: in het FOMU gaan museummedewerkers op in de publieke ruimte. Het is duidelijk dat de drie musea, De Museumstichting en het nieuwe bestuur elkaar positief uitdagen. Onze verzelfstandiging verloopt voor spoedig, maar we blijven waakzaam: de fundamenten zijn gelegd, de uitbouw van een stabiele en duurzame organisatie vergt nog tijd en inzet.



Walter Rycquart is algemeen directeur van De Museumstichting. Hij werkte eerder al in de stad Antwerpen op het kabinet van schepen van Cultuur Eric Antonis. Na 8 jaar als zakelijk directeur bij de Stedelijke Musea Brugge werd hij eind 2009 departementshoofd Cultuur bij het provinciebestuur van Antwerpen. In die functie waakte hij over de goede werking van de drie provinciale musea, cultuurhuis de Warande, kasteel d’Ursel en de Arenbergsschouwburg, en gaf hij mee vorm aan het cultuur- en erfgoedbeleid van de provincie. Walter Rycquart is ook lid van de SARC, de strategische adviesraad voor het Vlaamse beleidsdomein Cultuur, Jeugd, Sport en Media.

1. S. WEIDE en M. BRINKMAN, *De Verzelfstandiging. Waarom en hoe de rijksmusea zelfstandiger werden*. Reinwardt Academie, 2015.
2. *Visienota. Een gezamenlijke en succesvolle toekomst voor Fotomuseum, Modemuseum én Museum voor Edelsmeedkunst, Juwelen en Diamant*. Dit was een intern document bestemd voor het eigen bestuur en relevante beleidsmakers, en bijgevolg niet openbaar beschikbaar.
3. M. BRINKMAN, *De Verzelfstandiging*, 2015.



FeliXart Museum

Een sui generis-vzw van overheden

De kiem van wat vandaag het FeliXart Museum is, werd in 1969 gelegd. In dat jaar zette de gemeente Drogenbos de officiële opening van haar gerenoveerde gemeentehuis luister bij met een tentoonstelling over haar dorpsgenoot-kunstenaar Felix De Boeck (1898-1995). De tijdelijke tentoonstelling op de zolderverdieping van het gemeentehuis trok veel bezoekers aan, ook van buiten Drogenbos. Algauw volgden stappen om een continu karakter te geven aan de expositie.

TEKST Sergio Servellón

Toen Felix De Boeck in 1992 een belangrijk deel van zijn oeuvre aan de Vlaamse Gemeenschap schonk, gebeurde dit op voorwaarde dat de Vlaamse overheid zijn werk *permanent* in Drogenbos zou tentoonstellen. De schenking werd aanvaard. Bovendien engageerde de Vlaamse overheid zich nog verder, onder andere met de bouw van een museum op de gronden die De Boeck eerder aan de gemeente Drogenbos had geschonken. En daarnaast verbond de overheid zich ook tot de uitvoering van de verbintenissen die de gemeente eerder was aangegaan. Zo werd afgesproken dat de gemeente zou instaan voor de exploitatie van het museum.

Moeilijk begin

Met de bouw van het museumgebouw werd de droom van de schilder-boer uit Drogenbos vervuld: zijn schilderijen kregen onderdak en zouden toegankelijk blijven. De Boeck woonde de eerstesteenlegging in 1994 bij en twee jaar later vond de officiële opening plaats, vlak na de dood van de kunstenaar. Onder meer door zijn ligging op de grens met het Brussels Hoofdstedelijk Gewest heeft het museum ambities die verder reiken dan de gemeentegrenzen. Het is ook voorzien van o.a. een depot, een cafetaria en een filmzaal. Naast Permeke en Raveel is De Boeck dus een van de 20e-eeuwse Vlaamse kunstenaars aan wie een nieuw museum werd gewijd.

Al snel bleken de ambities te groot voor een kleine gemeente als Drogenbos. Om een oplossing te zoeken voor de continuïteit van de exploitatie van het museum richtten de gemeente Drogenbos, de provincie Vlaams-Brabant en de vzw de Rand (deze laatste trad op namens de Vlaamse Gemeenschap) in 2003 de vzw Museum Felix De Boeck op. Deze vzw staat sindsdien in voor het beleid, het beheer en de exploitatie van het museum. Om het gebruik en de verantwoordelijkheden te regelen en de bestaande overeenkomsten te actualiseren, werd een overkoepelende beheersovereenkomst opgesteld tussen de drie overheden. De vzw kreeg daarbij de roerende en onroerende goederen in beheer die eigendom zijn van de Vlaamse Gemeenschap en de gemeente Drogenbos. Dit contract werd zo opgesteld dat de bijdrage van de partners paritair vastgesteld werd. U verneemt meer over onze evaluatie van de vzw in het kaderstuk.

Tot 2004 focuste het museum op het beheer, de bewaring en de presentatie van de collectie De Boeck. Bij de indeling als erkend museum door de Vlaamse overheid werden vragen gesteld bij het strikt monografische beleid, onder meer door de kleiner wordende bekendheid van de kunstenaar en de nieuwe verzuchtingen binnen de erfgoedsector. Er bestond al langer een plan voor de integratie van het museum in een museumsite (museumgebouw, 18e-eeuwse hoeve en boomgaard). Beheersituaties en een onduidelijke strategie bemoeilijkten echter zo'n doorstart. Maar de elementen waren er, het potentieel ook.

■ *De nieuwe missie in 2006 markeerde een nieuwe dynamiek. Rond de pioniersrol van De Boeck focust het museum op een kwaliteitsvol artistiek program. Daarbij ligt de klemtoon op de historische avant-garde, kunst uit het interbellum en abstractie in de brede zin.*
© FelixArt Museum

“Tot 2004 focuste het museum op het beheer, de bewaring en de presentatie van de collectie De Boeck. Bij de indeling als erkend museum door de Vlaamse overheid werden vragen gesteld bij het strikt monografische beleid, onder meer door de kleiner wordende bekendheid van de kunstenaar en de nieuwe verzuchtingen binnen de erfgoedsector.

Erfgoedensemble

Eerst en vooral stelden we scherp op het profiel van de bezoekers. Een studie van de Universiteit Antwerpen wees op initiële conclusies, zoals de veroudering van het publiek, de beperkte faciliteiten, enz. Maar even belangrijk was hoezeer mensen werkelijk *geraakt* werden door de levenswandel van De Boeck. De meeste bezoekers waren ‘brede cultuurparticipanten’. Naast hun interesse in kunst sprak ook De Boecks *way of life* hen aan.

Nieuwe vormen van samenwerking (zoals het idee van een ‘erfgoedensemble’) werden, al dan niet vanuit efficiëntie-oogpunt, in Vlaanderen afgetoetst. Erfgoedensembles worden immers gedefinieerd als de symbiose van verschillende cultuurwaarden en -taken. De Dijn en Capenberghs zien een ‘bemiddelingsrol’ voor erfgoedbeheerders om een ‘inhoudelijke’ ideologie te laten harmoniëren met een ‘publieksgerichte’ functie.¹ Vertaald naar het FelixArt Museum wil dit zeggen dat we op zoek moesten gaan naar een manier om de ‘kunst’ en de ‘anekdote’ uit het werk en leven van Felix De Boeck te scheiden en toch samen te houden in een aangepaste vorm en werking.

Er kwam een nieuwe missie in 2006. Die markeerde het begin van een nieuwe dynamiek. Rond de pioniersrol van De Boeck focust het museum op een kwaliteitsvol artistiek programma. Daarbij ligt de klemtoon op de historische avant-garde, kunst uit het interbellum en abstractie in de brede zin. Anderzijds vormt De Boeck *als boer* de basis van een

Wie was Felix De Boeck?

De autodidact en boerenzoon Felix De Boeck (Drogenbos, 1989 – Sint-Agatha-Berchem, 1995) kent een apart artistiek traject. Onder impuls van het naoorlogs revolutionair klimaat geeft hij mee vorm aan de opkomst van moderne kunst in België. De Boeck evolueert vanuit het neo-impressionisme en het fauvisme naar de ontwikkeling van een abstracte beeldtaal. Hij was een van de pioniers van de beweging van de Zuivere Beelding, de zuidelijke variant van de Nederlandse Nieuwe Beelding, en nam deel aan talrijke belangrijke tentoonstellingen in binnen- en buitenland. Als landbouwer-schilder behield hij gedurende zijn hele leven een grote artistieke vrijheid. Dat stelde hem in staat een zeer persoonlijke weg in te slaan. Zijn oeuvre staat in het teken van de verbondenheid tussen kunst, natuur en mystiek.



■ Om een oplossing te zoeken voor de continuïteit van de exploitatie van het museum richtten de gemeente Drogenbos, de provincie Vlaams-Brabant en de vzw de Rand (deze laatste trad op namens de Vlaamse Gemeenschap) in 2003 de vzw Museum Felix De Boeck op. © FeliXart Museum

werking rond leefmilieu en ecologie. De kruising van deze twee types van cultuurbeleving komt tot uitdrukking in de nieuwe naam ‘FeliXart Museum’ (en het logo), waarbij de X deze twee sporen symboliseert. Op relatief korte tijd vervelde het museum dus van een biografisch museum, exclusief gewijd aan Felix De Boeck, naar een themamuseum. Hierdoor werd het in 2009 regionaal ingedeeld en werd de museum-site als “strategisch te ontwikkelen project” geciteerd in het Vlaams regeerakkoord.

Anno 2018 staan we opnieuw voor een grote uitdaging. Nu de hoeve van De Boeck na een grondige restauratie opgeleverd wordt, is de publieksopening voor 2019 in volle voorbereiding. Naast de reconstructie van het atelier en de leefruimte van De Boeck worden ook multifunctionele ruimtes en een dynamische uitbating voorbereid. Een van de doelstellingen is het bevorderen van de (lokale) sociale cohesie. Dit doen we onder meer door de oorspronkelijke landelijke activiteiten in en rond de hoeve te hervatten. Daarmee zijn we in 2013 gestart, in samenwerking met Het Moeras. Dat is een biodiver-

De voordelen van de vzw:

1. Personeelsbeleid

Ondanks het feit dat we nooit boven de 5 VTE konden uitgroeien, was er een grote flexibiliteit in het invullen van het nodige kader. De organisatie kon stelselmatig zoeken naar de juiste competenties om tegemoet te komen aan de noden van elke fase. Naar personeelsbeleid werkte de vzw in die zin als een kleine kmo.

2. Financiële onafhankelijkheid

Ondanks een beperkt budget genoot de vzw volledige onafhankelijkheid. Reserves konden worden aangelegd om strategisch in te zetten, net als deficits ingecalculleerd konden worden in een meerjarige strategie.

3. Duurzaamheid van beleid

Doordat het fundament van de vzw een beheersovereenkomst tussen drie overheden is, hebben de verschillende legislaturen minder invloed op het beleid. Dat zou anders zijn indien we uitsluitend van een overheid zouden afhangen.

4. Een raad van bestuur met drie overheidsniveaus

Die trekt iedereen mee in bad. Het is misschien een oplossing die specifiek interessant is voor regionale en middelgrote stadsmusea.

De nadelen van de vzw:

1. All-in kostenstructuur

In principe moeten alle kosten van uitbating voor de vzw, groenonderhoud, technisch onderhoud, ICT ... gefinancierd worden vanuit de partnerbijdrages. Gaandeweg hebben de verschillende overheden (zoals de Vlaamse Gemeenschap die eigenaar is van het gebouw) bepaalde zaken overgenomen. De relatie eigenaar-gebruiker is echter niet altijd duidelijk gedefinieerd en kan hierdoor arbitrair worden.

2. Eilandwerking

Doordat de werking los staat van een beleidsniveau, is het risico reëel dat je naast ‘institutionele’ ondersteuning grijpt. Provinciale instellingen of instellingen van de Vlaamse overheid hebben, door aanpak op grote schaal, vaak voordelen (bv. specifieke acties inzake depots, digitalisering, raamcontracten ...).

3. Verschillende beleidsniveaus

Dat betekent een grote planlast als er geen uniform rapporteringsmodel is.

siteitsproject dat de (beschermde) boomgaard van De Boeck linkt aan een poel, een bos en een open, groene omgeving. Hier staat eco-educatie en verpozing centraal. Een belangrijk pluspunt van deze samenwerking is de verhoging van de toeristische aantrekkingskracht van de gemeente Drogenbos. Concreet organiseerden we reeds enkele openluchtrecreatie- en zomerkampen met verschillende partners. Daarbij zorgen we steeds voor een goede mix tussen kunst- en eco-educatie.

Het nieuwe Cultureelerfgoeddecreet lijkt ook kansen te bieden voor ons totaalproject; bijvoorbeeld door de rol van het immaterieel erfgoed. Zo kunnen heel wat (tot nog toe weinig museaal geachte) waarden in de werking geïntegreerd worden. Door in te zetten op de uitbouw en het delen van bestaande expertise willen wij zuurstof geven aan socio-culturele en verbindende initiatieven met de hoeve als uitvalsbasis. Tegelijk kijken we naar de site waar de historische schuttersgilde een plaats kreeg. Maar ook naar het project rond kinderarmoede in samenwerking met het Regionaal Instituut voor Samenlevingsopbouw Vlaams-Brabant. En vooral naar de structurele samenwerkingsverbanden met de erfgoedcel en Regionaal Landschap Pajottenland Zennevallei en de gemeenschapscentra van De Rand.

De hele participatieve pijler (het sociale, natuur-, en cultureel verbindende) moet nog uitgebouwd worden. Veel elementen van de uitbating vallen echter buiten het klassieke kader van de erfgoedzorg; met name groenonderhoud, speelpleinwer-

king en socioculturele cohesie. Met de drie overheden in de raad van bestuur sensibiliseren we om vanuit hun verschillende bevoegdheden oplossingen te zoeken voor de gestelde ambities. Zo denken we aan het attractiever maken van het belevingsaspect van de hoeve. Een kinderboerderij met een 'ecologische' speeltuin, die ons zo als recreatiedomein positioneert, kan jonge gezinnen aantrekken.

Het is duidelijk dat het huidige personeelskader, naar aantal en competenties, enkel een continuïteit voor de strikt museale werking kan garanderen. Extra krachten, al dan niet in synergie met andere instellingen of overheden, moeten ons 'tweede' spoor het nodige elan geven. En bovenal kunnen *alle* stakeholders een bijdrage leveren om dit uniek experiment communicatief te ondersteunen, zodanig dat het aanbod bekend wordt.



Sergio Servellón is directeur van het FeliXart Museum in Drogenbos. Onder zijn beleid heroriënteerde het museum zich van een monografische naar een thematische instelling met focus op de Belgische historische avant-garde in het interbellum. Hij werkte twee jaar als opleidingscoördinator van de opleiding Conservatie-Restauratie (Artesis Hogeschool Antwerpen). Servellón is voorzitter van ICOM Belgium Flanders en van het mecenaatsinitiatief PASFoundation.

1. J. CAPENBERGHS, C. G. DE DIJN, M. LAENEN, *Een verleden landschap? Erfgoedzorg vandaag en morgen, nieuwe uitdagingen*, Hasselt, PCCE, 2006.

ZOMER FILM COLLEGE 2018

Ontdek 7 dagen lang de onvergetelijke cinema van auteur provocateur Brian De Palma en auteur par excellence Éric Rohmer, wier oeuvres uit de doeken gedaan worden met een 15-tal lezingen en zo'n 20 filmvertoningen! Verder snijdt David Bordwell in 4 masterclasses enkele van zijn favoriete thema's uit de filmgeschiedenis aan.

Filmmakers hebben duizenden geheimen, het ZOMERFILMCOLLEGE leert ze u kennen!

**BRIAN DE PALMA
ÉRIC ROHMER
BEST OF BORDWELL**

**8 > 14 JULI
CINEMA ZUID
www.cinea.be**



CINEMATEK





Drie musea, één organisatie

Een model voor de toekomst?

TEKST Ann Vandeput en Peter Heyndrickx

In 2016 namen de stedelijke musea van Hasselt hun organisatie onder de loep. Dat gebeurde in aanloop naar de opmaak van de beleidsplannen voor de komende beleidsperiode. De musea voelden aan dat de toenmalige organisatievorm geactualiseerd moest worden, wilden ze de toekomstige uitdagingen in de museumsector en het brede erfgoedveld met meer slagkracht kunnen aangaan.

De stad Hasselt is de inrichtende macht van Het Stadsmus, het Jenevermuseum en het Modemuseum Hasselt. Deze drie musea vallen onder de autoriteit van de gemeenteraad en het college van burgemeester en schepenen.

Op vraag van de stad werd in de jaren '80 voor elk museum een ondersteunende vzw opgericht. Deze vzw's kregen via een samenwerkingsovereenkomst vergaande verantwoordelijkheden. Algemeen kan gesteld worden dat de stad voorzorg in de *basiswerking* van de stedelijke musea; de vzw's ondersteunden deze werking. In deze pioniersfase was de inhoudelijke expertise, aanwezig in de diverse besturen, van levensbelang voor de ontwikkeling van de musea.¹

Als rechtspersoon stonden de verschillende vzw's in voor de exploitatie van de museumshop, het museumcafé en het verwerven van sponsorinkomsten. Zij ontvingen de toegangsgelden, de opbrengsten uit verhuur van de ruimte en regelden de bruiklenen van de collectie. De relatie tussen de stad en de vzw was vastgelegd in een overeenkomst. Voor de werkende jeneverstokerij in het Jenevermuseum werd een aanvullende overeenkomst opgemaakt.

Jarenlang was deze samenwerking tussen de stad Hasselt en de museumvzw's een schoolvoorbeeld van een geslaagde en ook duurzame, participatieve wisselwerking. Maar naarmate de musea verder groeiden en de professionalisering toenam, staken een aantal knelpunten de kop op:

- De museumploegen moesten aan twee besturen verantwoording afleggen. Dat belemmerde de transparantie, zowel op financieel vlak als wat de besluitvorming betreft.
- De samenwerkingsovereenkomst tussen de stad en de ondersteunende vzw's was juridisch niet langer sluitend.²
- De facto traden de vzw's enkel nog op als een adviesorgaan. De administratieve en operationele taken werden door de museummedewerkers uitgevoerd.

De evaluatie van de werking door de (interne) stuurgroep leverde in 2016 een belangrijk inzicht op. Ze kwam tot de conclusie dat de stedelijke musea, ongeacht de toekomstige beheersvorm, voordeel konden halen uit de clustering van generieke taken en (nog) meer samenwerking op het operationele vlak.

Tijd voor verandering

Daarom besliste de stad om een hervormingstraject op te starten met volgende uitgangspunten:

- Een nauwere samenwerking tussen de drie musea;
- duidelijkheid over de beslissingsstructuren en rolverdelingen;
- het behoud van een flexibel financieel beheer en dito besluitvorming voor elk museum afzonderlijk. Dit was nodig om

■ Na het ondertekenen van de nieuwe samenwerkingsovereenkomsten poseren de burgemeester en schepenen, de museumdirectie en bestuursleden van de vriendenverenigingen op de trappen van het stadhuis. © Musea Hasselt

“Jarenlang was deze samenwerking tussen de stad Hasselt en de museumvzw's een schoolvoorbeeld van een geslaagde en ook duurzame, participatieve wisselwerking. Maar naarmate de musea verder groeiden en de professionalisering toenam, staken een aantal knelpunten de kop op.

ambities waar te maken en profilering in het regionale, nationale en internationale museumlandschap te faciliteren;

- het behoud van het eigen profiel, de eigen identiteit en het eigen publiek van elk museum, vanuit de idee dat deze diversiteit een kracht is.

Met deze uitgangspunten klopten de musea aan bij FARO.³ Op basis van de voorstudie, interviews met de schepenen van Cultuur, vzw-voorzitters, museumdirecteurs en het diensthoofd Musea Hasselt, het gevalstudie-onderzoek en bijkomend literatuuronderzoek suggereerde het steunpunt drie veranderingsvoorstellen. De beschrijving van de voor- en nadelen bood een afwegingskader voor een uiteindelijke keuze.

- **Optie 1:** behoud van de huidige beheersvormen van de stedelijke musea Hasselt. Ook de ondersteunende vzw's behouden hun bevoegdheden. Binnen deze bestaande beheersvormen wordt er meer ingezet op samenwerking.
- **Optie 2:** oprichting van een autonoom gemeentebedrijf of AGB, dat de drie musea clustert en zowel de werking als de infrastructuur beheert. De ondersteunende vzw's heroriënteren zich tot vriendenverenigingen.
- **Optie 3:** oprichting van een EVA-vzw (extern verzelfstandigd agentschap) die belast wordt met de werking en die ook de werkingsbudgetten van de drie musea beheert. Andere beheeraspecten (personeelsbeleid en infrastructuur) blijven de bevoegdheid van de stad. De ondersteunende vzw's heroriënteren zich tot vriendenverenigingen.

De Stad Hasselt ziet zich als actor

De door FARO voorgestelde opties werden besproken met het managementteam, de schepenen van Cultuur en het kabinet van de burgemeester. De finale nota aan het college van burgemeester en schepenen kwam met het voorstel om te kiezen voor het behoud van de beheersvorm, waarbij ook nieuwe afspraken gemaakt worden met de museumvzw's. Dat is op zich niet vreemd. Uit het FARO-onderzoek bleek immers dat verzelfstandiging in bijna alle gevalstudies doorgevoerd werd op vraag van het politieke bestuur. Noch het management, noch het bestuur waren (expliciet) vragende partij voor een vergaande hervorming, met name in de vorm van verzelfstandiging.

Wel is het de bedoeling dat er binnen de huidige beheersvorm uitdrukkelijk wordt ingezet op meer samenwerking. Dat werd geconcretiseerd in een duidelijke en gedeelde visie, met gedeelde doelen en een nieuw organogram. De musea zijn van bij hun oprichting sterk ingebed in de stedelijke



■ Een finale nota aan het college van burgemeester en schepenen kwam met het voorstel om te kiezen voor het behoud van de beheersvorm, waarbij ook nieuwe afspraken gemaakt worden met de museumvzw's. © Musea Hasselt

organisatiestructuur. De verwevenheid met de andere diensten binnen de afdeling Cultuur en Toerisme is groot. Zowel het politieke bestuur als het uitvoerende managementteam streven een grote betrokkenheid na bij het beheer en de exploitatie van de musea. Het organiseren van musea wordt gezien als een strategisch belangrijke taak, die de stedelijke overheid graag zelf in handen neemt.

Het managementteam concludeerde dat de musea hun ambities perfect konden realiseren als zuivere 'lijndienst' van de stad. Dat is, eenvoudig gesteld, een stedelijke dienst die zelf stedelijke opdrachten uitvoert.

Welke impact heeft dit voor de musea en hun werking?

Op bestuurlijk vlak:

- De beleidsbeslissingen van de musea komen op één plek terecht: bij het college van burgemeester en schepenen.
- De betrokkenheid van vrijwilligers situeert zich niet meer op een bestuurlijk niveau, maar op het niveau van de werking.
- De directie blijft verantwoordelijk voor het programma.

Op operationeel vlak:

- Alle administratieve en financiële processen en procedures verlopen nu via de stad. Dit vereiste een grondige aanpassing van het budget 2018, nieuwe retributiereglementen en de installatie van kassasystemen en betaalterminals.
- De stad neemt de uitbating van de museumwinkels, de cafetaria en de jeneverstokerij over van de vzw's.

- De relatie met de ondersteunende vzw's werd opnieuw gedefinieerd: zij worden ontwikkeld tot zuivere vriendenverenigingen die overeenkomstig hun maatschappelijk doel de musea ondersteunen en hun draagvlak versterken. Vanzelfsprekend blijven zij belangrijke stakeholders. Samen met het bestuur wordt gezocht naar een nieuwe invulling waarbij zij hun eigenheid en sterktes maximaal kunnen behouden.
- De musea hertekenen samen met de afdeling Cultuur en Toerisme en de dienst Beleidsondersteuning een nieuw organogram met gemeenschappelijke teams Collectie en Publiek. Deze clustering moet door efficiëntievoordeel en een verdere professionalisering van de werking resulteren in een synergie.

Een lijndienst heeft ook zo zijn beperkingen, maar die zien de musea eerder als een uitdaging.

- De Stad Hasselt zelf is in transitie en wil evolueren naar een dynamische organisatie. Ze toont een grote bereidheid om de diensten te ondersteunen in deze veranderingstrajecten. Er is openheid om nieuwe concepten zoals zelfsturende teams uit te rollen.
- De musea willen blijven inzetten op een structurele vrijwilligerswerking, op een divers en kwaliteitsvol aanbod en een optimale dienstverlening, op een lokale werking en een brede uitstraling. Tegelijk herkennen ze in hun eigen ambities veel parallellen met deze die geformuleerd zijn door het bestuur en de administratie.
- Musea Hasselt blijft inzetten op verdere professionalisering en blijft bijkomende competenties aantrekken.
- Ook al hebben de musea een redelijk stabiele financiële basis, toch maken ze werk van 'cultureel ondernemerschap' en de zoektocht naar aanvullende financiering.

“ De hervorming van de Hasseltse musea gaat veel breder dan de vraag over rechtspersoon of verzelfstandiging. De plek van de musea binnen het globale beleid van de stad en de juiste interne organisatie waren minstens even belangrijk.

- Hoe de identiteit en de inhoudelijke onafhankelijkheid van elk museum kan bewaard worden, moet nog verder worden bepaald.
- De hervorming van de vzw's tot vriendenvzw's stelt de musea voor de uitdaging om beleidsparticipatie op een andere wijze te organiseren.

Wat de toekomst brengen moge ...

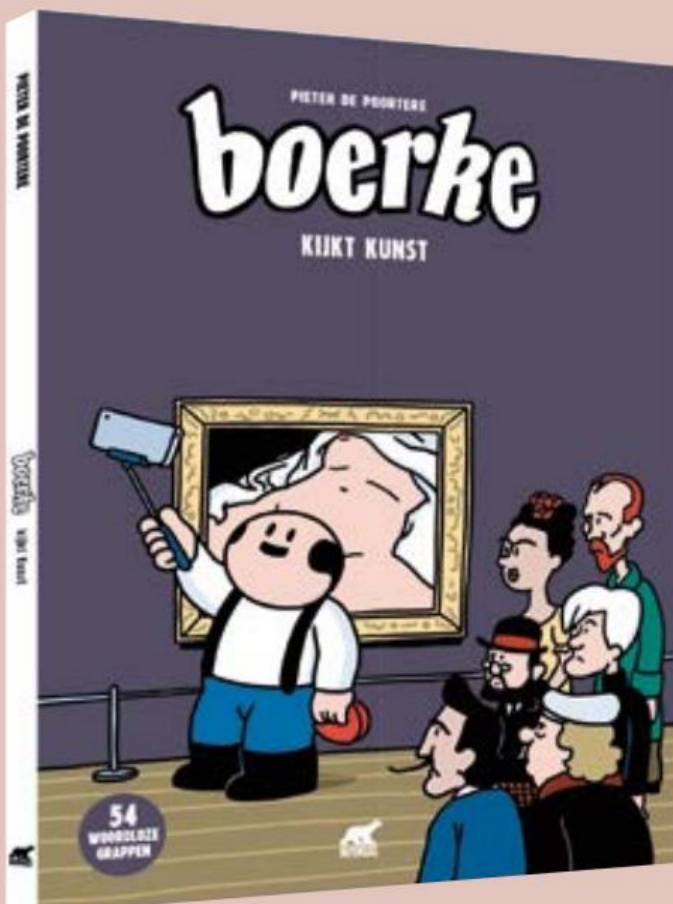
De hervorming van de Hasseltse musea gaat veel breder dan de vraag over rechtspersoon of verzelfstandiging. De plek van de musea binnen het globale beleid van de stad en de juiste interne organisatie waren minstens even belangrijk. Uiteindelijk heeft Hasselt er begin 2018 voor gekozen om de musea als lijndienst te organiseren. De vzw's ontwikkelen zich als vriendenverenigingen en zoeken naar een aangepaste invulling van hun werking.

Het Stadsmus, Modemuseum Hasselt en Jenevermuseum zijn gemeenschappelijk georganiseerd in Musea Hasselt. Hierin bundelen ze hun bedrijfsmatige en generieke expertise. De implementatie is pas ingezet, met veel aandacht voor het veranderingsproces. De toekomst zal moeten uitwijzen of de nieuwe koers werkt. Maar de musea geloven rotsvast dat zij binnen de context van een dynamisch lokaal bestuur hun ambities kunnen realiseren. En daarover ging het toch?



Ann Vandepuit is diensthoofd van Musea Hasselt. Peter Heyndrickx is historicus van opleiding, en bouwde een carrière uit in het lokale cultuurbeleid. Hij is nu afdelingshoofd Cultuur en Toerisme voor de stad Hasselt, en was voordien werkzaam voor de gemeente Beveren, vzw de Rand en Stad Brussel.

1. De besturen hadden niet zozeer museale expertise, dan wel intrinsieke belangstelling en kennis van het onderwerp, over bijvoorbeeld de stad, haar geschiedenis en de jeneverproductie en -geschiedenis. De personeelsploeg waarvoor de stad garant stond, bestond uit een beperkt aantal profielen: een coördinator en onthaalmedewerkers.
2. De samenwerkingsovereenkomsten waren gedateerd. Latere wijzigingen in wetgeving of organisatie werden niet in de overeenkomsten opgenomen. Op die manier waren ze voor interpretatie vatbaar. Gewoonte kreeg overhand op duidelijke afspraken.
3. De oorspronkelijke vraag was ruim geformuleerd, namelijk of het steunpunt ons kon helpen bij deze hervorming? FARO kon op die vraag niet ingaan, omdat de vraag voorbijging aan haar rol als steunpunt. De vraag met betrekking tot verzelfstandiging kon wel, omdat deze paste in een ruimere discussie. In onderling overleg is de opdracht tot deze vraag beperkt. De uiteindelijke studie werd uitgevoerd door Olga Van Oost, Gregory Vercauteren en Jeroen Walterus.



BOERKE KIJKT KUNST

Boerke heeft het oog van een kunstenaar! Het staat op zijn nachtkastje, op sterk water, naast het oor van Van Gogh.

In BOERKE KIJKT KUNST laat onze eeuwige loser nu ook zijn artistieke kant spreken. Hij opent een pot gitzwarte verf en neemt de grote werken uit de kunstgeschiedenis onder handen in zijn typische hilarische stijl: cynisch, grof én ongenueanceerd. Kortom, zoals kunst moet zijn.



te verkrijgen via webshop
www.dickiecomics.shop

Interesse om dit in uw (museum)shop aan te bieden? Contacteer ons voor zeer interessante voorwaarden:
info@dickiecomics.shop



#DICKIECOMICS



De krachten bundelen voor een nieuw museum

Gents Universiteitsmuseum op komst

In het najaar van 2019 opent het nieuwe Gents Universiteitsmuseum (GUM). De UGent wil zo haar collecties delen met het publiek en kiest daarbij resoluut voor een eigenwijze invulling, geheel in de lijn met haar eigen DNA en dat van de stad Gent.

TEKST Willem Dedobbeleer

De UGent speelt met de oprichting van dit museum in op een groeiende internationale trend waarbij de zorg voor het academisch erfgoed steeds meer – en volgens ons geheel terecht – aandacht krijgt. Zo verscheen in 2013 *Balans en Perspectief. Academisch erfgoed in Vlaanderen*.¹ Deze publicatie was de neerslag van een onderzoek dat met steun van de Vlaamse overheid werd uitgevoerd door het Interuniversitair Platform voor Academisch Erfgoed. Het bracht het academisch erfgoed in Vlaanderen in kaart, met name dat van de universiteiten van Gent, Leuven, Antwerpen en Brussel (VUB). Daarnaast formuleerde het een aantal aanbevelingen voor een toekomstige omgang met het academisch erfgoed.

Hieruit bleek onder meer dat de academische erfgoedcollecties zowel omvangrijk als waardevol zijn. Van de onderzochte collecties beheert de UGent de grootste. De basis daarvan werd gelegd bij de start van de universiteit, toen Willem I enkele didactische collecties dierkunde en archeologie aan de universiteit schonk. Vandaag weerspiegelt de collectie 200 jaar wetenschappelijk onderwijs en onderzoek in een brede waaier aan academische disciplines, gaande van originele demonstratiemodellen, over instrumenten die het academisch onderzoek van vroeger en nu illustreren, tot resultaten van onderwijs- of onderzoeksactiviteiten. Tot de collectie behoren ook de *Kurkmaquette van het Pantheon* door A. Chichi (1778), een Vlaams erkend topstuk, diverse Blaschka- en Auzoux-modellen², de collectie Joseph Plateau³, een Van Leeuwenhoek-microscop (nagenoeg het eerste ontwerp dat observaties van wetenschappelijk niveau toeliet)⁴, de collectie Jan Palfijn⁵, unieke archeologische en etnografische objecten, en nog veel meer.⁶

Het Gents Universiteitsmuseum

Nog voor de publicatie van *Balans en Perspectief* plaatsten enkele collectiebeheerders hun droom voor de oprichting van een eengemaakt Gents Universiteitsmuseum onverdroten op de agenda van het universiteitsbestuur. Het was de start van een jarenlang voortraject. Gaandeweg kregen de plannen vorm en kwam de zorg voor het academisch erfgoed steeds nadrukkelijker in het vizier van het universiteitsbestuur. Zo werd de visie op het museum (voor de schermen) en de werking (achter de schermen) uitgezet. Ondertussen werd ook gestart met het omzetten van deze visie in de praktijk. De loon- en werkingsbudgetten stegen de afgelopen jaren aanzienlijk (en doen dat nog de komende jaren) en er werden stevige bedragen uitgetrokken voor de renovatie van het toekomstige museumgebouw – de westelijke vleugel van de Campus Ledeganck grenzend aan de Plantentuin –, de scenografie van het nieuwe museum en de ontwikkeling van een collectieregistratiesysteem. Het nieuwe museum vertrekt vanuit de collectie en wil een introductie geven in het wetenschappelijk denken en de wetenschappelijke praktijk. Momenteel wordt hard gewerkt aan de opstelling én aan de brede publieks- en educatieve werking.⁷

■ Tot de collectie behoort de *Kurkmaquette van het Pantheon* door A. Chichi (1778), een Vlaams erkend topstuk. © UGent – foto: Nic Vermeulen

De huidige musea van de UGent

Vandaag zijn de bestaande musea van de UGent nog heel divers qua aanpak en organisatiestructuur. Veelal zijn deze musea, zoals het Museum voor de Geschiedenis van de Wetenschappen, het Museum Morfologie en het Museum voor Dierkunde, een onderdeel van een faculteit, vaak omwille van hun band met onderwijs en onderzoek. Het Archeologisch Museum en de Etnografische Verzamelingen hebben een lossere positionering. Het Museum voor de Geschiedenis van de Geneeskunde wordt dan weer beheerd door de Stichting Jan Palfijn. Sommige musea zijn alleen te bezoeken op aanvraag, andere openen hun deuren voornamelijk voor lessen en practica, nog andere hebben reeds een uitgebreid en succesvol programma voor scholen opgezet of trekken allerhande verenigingen aan voor rondleidingen door gedreven emeriti.

Naast deze musea is er ook heel wat ‘zwerfgoed’. Ook dat werd in kaart gebracht door de studie *Balans en Perspectief*. ‘Zwerfgoed’ heeft “geen utilitaire functie meer, maar [valt] nog steeds onder het beheer van de primaire disciplinaire omgeving. [Het heeft] nog geen nieuwe bestemming gekregen en [is] passief aanwezig in de ruimte toegewezen aan de vakgroep”.⁸ Het gaat hier bv. om draad- en plaastermodellen in het kader van ingenieursstudies, mineralen en gesteenten verzameld via allerhande expeditie, dialectbanden of farmaceutische collecties. Dat zwerfgoed heeft een onzekere toekomst. Het nieuwe academisch erfgoedbeleid zal ook dit in de plannen meenemen. Ten slotte is ook het personeelsbestand, de beschikbaarheid van infrastructuur en de financiële slagkracht voor al deze collecties en musea heel divers.

Toekomstgerichte organisatiestructuur

Een van de belangrijkste aanbevelingen van het rapport *Balans en Perspectief* is de ontwikkeling van een centraal erfgoedbeleid binnen elke universiteit. Hiervoor worden vier argumenten naar voren geschoven. Een centraal gedragen beleid vormt immers de beste garantie voor een adequaat collectiebeleid. Bovendien bevordert het het gemeenschapsgevoel van de universitaire gemeenschap en het *corporate* imago van de instelling, en wordt de functie van erfgoedbeheerder binnen de universiteit op die manier erkend en als volwaardig beschouwd. Tot slot biedt een centralisering perspectieven op schaalvoordelen (depot, expertise, netwerking, fondsenwerving ...).⁹

De UGent heeft duidelijk voor zo’n centraal erfgoedbeleid gekozen, waarbij de oude musea als entiteiten met een afzonderlijke werking zullen opgaan in het grotere geheel. De aanbevelingen en argumenten van het rapport speelden bij die beslissing een belangrijke rol. Er is gekozen voor de oprichting van een centrale entiteit binnen de UGent-organisatie, met name de Entiteit Academisch Erfgoed en Archief. Die zal bestaan uit drie afdelingen: (1) het Gents Universiteitsmuseum, (2) de Plantentuin Gent en (3) het Gents Universiteitsarchief. De Plantentuin Gent en het Gents Universiteitsarchief ontvingen binnen het Cultureelerfgoeddecreet reeds een kwaliteitslabel, respectievelijk als museum en als archief. De Entiteit zal worden aangestuurd door een intendant. Dat is Freddy Mortier, oud-vice-rector van de UGent (2013-2017). Hij ►



zorgt ook voor de verbinding met het universiteitsbestuur. Elke afdeling wordt aangestuurd door een afdelingshoofd. Voor het Gents Universiteitsmuseum is dat sinds 1 maart 2018 directeur Marjan Doom, reeds lange tijd een van de drijvende krachten achter de oprichting van het GUM. De Plantentuin Gent wordt geleid door hortulana Chantal Dugardin, het Universiteitsarchief door hoofdarchivaris Isabel Rotthier. Het Gents Universiteitsmuseum krijgt de verantwoordelijkheid om een beleid op te bouwen rond het geheel van de academische erfgoedcollecties.

Als centrale entiteit binnen de UGent is de erfgoedwerking ingebed in de governancestructuur van de UGent. Voor de universiteit zelf neemt de raad van bestuur de strategische beslissingen. Het Bestuurscollege staat in voor de meer operationele beslissingen. Het Directiecollege, dat bestaat uit de rector, de vicerector en de twee beheerders van de UGent, vormt het dagelijks bestuur. Ook het GUM past in deze beslissingsstructuur, met daarnaast ook specifieke overlegorganen zoals een Bouwcommissie of Commissie Financiën.¹⁰

Er zijn vanzelfsprekend enkele garanties ingebouwd die een goede werking én strategische afstemming moeten garanderen. Zo is er een maandelijks coördinatorenoverleg met de afdelingshoofden, de intendant en de logistiek beheerder van de UGent.¹¹ Er wordt ook gewerkt aan een draaiboek, bedoeld om alle faculteiten en bestuursorganen jaarlijks op de hoogte te houden van en te consulteren bij het academisch erfgoedbeleid. Deze faculteiten en bestuursorganen zijn cruciale partners omdat zij een deel van het erfgoed beheren en ook constant nieuw erfgoed 'genereren' door hun onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. Binnen elke faculteit is bovendien een GUM-ambassadeur aangesteld, vaak onderzoekers of docenten met een *track record* in wetenschapscommunicatie of erfgoedbeheer en met een stevig netwerk binnen de faculteit.

De keuze voor de oprichting van een centrale entiteit werd reeds gemaakt in 2014 door (eerst) het Bestuurscollege en (daarna) de raad van bestuur, op aanbeveling van de drie afzonderlijke afdelingen.¹² De keuze voor een centrale positie binnen de UGent is ingegeven door de aanbevelingen uit het rapport *Balans en Perspectief* en door consultatie van *best practices* uit andere (internationale) universiteiten. De keuze voor het samengaan van de drie afdelingen is ingegeven door de ambitie om elkaar te versterken op vlak van kerntaken en zakelijk beheer. Met de aanstelling van Freddy Mortier en Marjan Doom wordt de reorganisatie nu uitgevoerd.

De centrale inkapseling in de universiteit staat een onafhankelijke werking niet in de weg. Het GUM beschikt over eigen personeel, eigen middelen en legt de primaire focus

■ Foto boven: foto van afgietsel van een bronchiaalboom van een dierenlong, tentoongesteld in het kader van *Out of the Box*. © Mirjam Devriendt

■ Foto onder: foto van de baleinen van een vinvis. © Mirjam Devriendt



■ De UGent vierde in 2017 haar 200e verjaardag. Voor deze gelegenheid presenteerde het Universiteitsmuseum zijn academische erfgoedcollecties in vier cultuurhuizen in de stad onder de noemer Out of the Box. Foto van de installatie Whale Spotting in de Sint-Baafskathedraal tijdens 'Out of the Box' © Geert De Soete

op het beheer van het erfgoed. Inhoudelijk zet het GUM zijn eigen lijnen uit, zoals bij het bepalen van thema's van tijdelijke tentoonstellingen of bij het indienen van projectaanvragen. Het is een weloverwogen keuze om de afdelingen Gents Universiteitsmuseum, Gents Universiteitsarchief en Plantentuin Gent in een entiteit onder te brengen. Op vlak van collectiebeleid en bijdragen in onderzoek en onderwijs is de focus van de drie partners weliswaar anders – het Universiteitsarchief heeft zelfs een specifieke decretale rol –, maar op vlak van publiekswerking en zakelijk beheer biedt een gemeenschappelijke visie en werking een meerwaarde. Dat is althans de doelstelling. De Plantentuin vormt door zijn locatie aan de voet van het museum en functie hoe dan ook een eenheid met het nieuwe museum en zal deel uitmaken van de bezoekerservaring.

Voor de 'oude' musea betekent deze hele operatie dat alle personeel en middelen worden gecentraliseerd en dat er nieuwe mogelijkheden worden gecreëerd op vlak van onderwijs en onderzoek, een duurzaam collectiebeheer en een grotere zichtbaarheid. Het bottom-upverhaal van bij aanvang blijft behouden, maar wordt versterkt met een nieuwe, stevige

publieks- en toekomstgerichte ondersteuning. Voor sommige medewerkers betekent dit een verschuiving in het takenpakket.

Opening in het najaar van 2019

De combinatie van een sterke institutionele band met de UGent en een onafhankelijke werking binnen diezelfde instelling is een belangrijke troef in de werking van het nieuwe Gents Universiteitsmuseum. Het verenigt de twee uitgangspunten, namelijk om enerzijds een performant, dynamisch en kwalitatief museum te zijn, en om anderzijds stevig verankerd te zijn in de UGent, niet alleen in verleden en heden, maar ook in de toekomst. Het is de bedoeling om de hele administratieve operatie naar één nieuwe entiteit af te ronden voor deze zomer. En dan kan de race naar de opening echt beginnen. Afspraak in het najaar van 2019!



Sinds zijn aanstelling in 2012 is Willem Dedobbeleer nauw betrokken bij alle stappen naar de oprichting van het GUM, eerst als projectmedewerker, momenteel als beleidsmedewerker Bedrijfsvoering. Samen met de intendant van de Entiteit Academisch Erfgoed en Archief en de directeur van het GUM vormt hij het Dagelijks Bestuur van het GUM. Daarnaast is hij ook secretaris van de Adviesraad Academisch Erfgoed en Archief binnen de UGent.

1. G. VANPAEMEL, I. ROTTHIER, T. NOORDERMEER (E.A.), *Balans en Perspectief. Academisch erfgoed in Vlaanderen*. Brussel, Interuniversitair Platform voor Academisch Erfgoed, 2013.
2. Natuurgetrouwe didactische modellen van de dierenwereld uit respectievelijk glas en papier-maché. Heel bijzonder omwille van hun esthetische waarde.
3. Joseph Plateau ligt met zijn experimenten en de uitvinding van de fenakistiscope aan de basis van de ontwikkeling van de cinematograaf. Zie: www.ugentmemorie.be/personen/plateau-joseph-1801-1883.
4. Collectie Stad Antwerpen
5. Gerenommeerde verloskundige, die in de 18e eeuw zijn uitvinding van de verlostang deelde met de wereld. Door zijn wetenschappelijke attitude – andere ontwerpers hielden hun uitvindingen vaak geheim – had hij een grote impact op de verbeteringen in de verloskunde in die periode.
6. Zie onder meer: www.ugent.be/nl/actueel/fotoboek-200-jaar-ugent-in-200-objecten
7. Deze worden rond drie kernboodschappen uitgewerkt:
 1. Wetenschap is een menselijke activiteit en is dus onderhevig aan de valkuilen van de menselijke ratio en emotie. Het is een complexe activiteit die niet zomaar te vatten is in één allesomvattende definitie, al staat een zoektocht naar betrouwbare kennis centraal.
 2. Aan wetenschap doen is 'Durf Denken'. Wetenschap is niet alleen slagen in het briljante, maar vaak ook (durven) mislukken. Een wetenschapper moet creatief durven zijn en 'out of

the box' kunnen denken.

3. Wetenschap en de context waarin ze bedreven wordt is een dynamisch concept. Wetenschap is continu onderhevig aan evoluties en trends. Hierbij staan wetenschap en maatschappij steeds in wisselwerking met elkaar. De economische, sociaal-culturele en politieke factoren die mee de motor zijn achter deze trends kunnen een vernieuwende blik op het begrip wetenschap bieden.
- In de aanloop naar 2019 werden overigens al enkele tijdelijke tentoonstellingen 'nieuwe stijl' op locatie georganiseerd binnen de vernieuwde visie: Het Wonderkabinet (Cultuur- en Congressentrum Het Pand, 2014), Post Mortem (Rommelaere-Instituut, 2015) en Out of the Box (samenwerking met Museum Dr. Guislain, Sint-Pietersabdij, Design Museum en Sint-Baafskathedraal en de Krook in het kader van 200 jaar UGent, 2017-2018).
8. VANPAEMEL, *Balans en Perspectief. Academisch erfgoed in Vlaanderen*, pp. 36-37.
9. VANPAEMEL, *Balans en Perspectief. Academisch erfgoed in Vlaanderen*, pp. 38-39.
10. Zie: www.ugent.be/nl/univgent/organisatie/administratie-bestuur. Hier leest u meer over de opdrachten en samenstelling van de drie raden: www.ugent.be/nl/univgent/organisatie/administratie-bestuur/directiecollege, www.ugent.be/nl/univgent/organisatie/administratie-bestuur/raad-van-bestuur en www.ugent.be/nl/univgent/organisatie/administratie-bestuur/bestuurscollege. Meer informatie over de organisatiestructuur van UGent: www.ugent.be/nl/univgent/organisatie/administratie-bestuur.
11. De Logistiek Beheerder maakt deel uit van het Directiecollege. Hij is ook lid van de raad van bestuur en het Bestuurscollege, met raadgevende stem. Als Beheerder stuurt hij vier van de negen directies aan, met name de Directie Financiën, de Directie Informatie- en Communicatietechnologie, de Directie Gebouwen en Facilitair Beheer en de Directie Studentenvoorzieningen.
12. Het Gents Universiteitsmuseum bestond toen nog niet als dusdanig, wel het samenwerkingsverband Gentse Universitaire Musea.



Patience, poker of manillen?

Een duurzame spelstrategie voor een geïntegreerde cultureel-erfgoedwerking

TEKST Elise Dewilde en Floortje Vantomme

Als cultureel-erfgoedbeleid een kaartspel was, dan werd het anno 2017 grondig dooreengeschud. Welke kaarten worden getrokken of gedeeld, zal de toekomst uitwijzen, maar een ding is zeker: in dit spel zit meer dan een troef.



Met de conceptnota *Naar een duurzame cultureel-erfgoedwerking in Vlaanderen* legde de Vlaamse overheid in 2016 een langetermijnvisie op tafel. Het dichterbij elkaar brengen van de roerende en immateriële erfgoedbenadering, met respect voor elkaars eigenheden, is in deze nota een van de opvallende ambities.¹ Het nieuwe Cultureelerfgoeddecreet werkt die visie verder uit: immaterieel-erfgoedwerking krijgt een volwaardige plek, de ‘functies’ leggen de basis voor een geïntegreerde erfgoedwerking van alle cultureel-erfgoedactoren en participatie en de samenleving staan centraal. De spelregels zijn duidelijk, aan ons nu om duurzame strategieën te verkennen om de erfgoedwerking dynamisch en veelzijdig in te vullen.

Een internationale speeltafel

De voorbije jaren bepaalden internationale ontwikkelingen de nieuwe, richtinggevende kaders voor een duurzame en geïntegreerde erfgoedwerking. Zo zette de UNESCO Conventie voor het borgen van immaterieel cultureel erfgoed in 2003 immaterieel erfgoed internationaal op de kaart.² Haar doelstellingen strekken ver. De conventie plaatst immers niet het erfgoed an sich centraal, maar wel het borgen van immaterieel erfgoed. Inzet is het doorgeven van kennis, kunde en praktijken die mensen – zowel gemeenschappen, groepen als individuen – meekregen en steeds opnieuw willen beleven en beoefenen. De conventie wil een verhoogd bewustzijn van het belang van dit erfgoed op lokaal, nationaal en internationaal niveau stimuleren én genereert er internationale samenwerking rond. Wie de conventie ondertekent, onderschrijft een kader dat immaterieel erfgoed als bron en waarborg ziet voor het welbevinden van gemeenschappen, voor duurzame ontwikkeling van de samenleving en voor wederzijds begrip in en tussen landen en culturen.

De operationele richtlijnen bij deze conventie expliciteren de rol van collectiebeherende instellingen bij het verzamelen, documenteren, archiveren en bewaren van (gegevens over) immaterieel erfgoed, het geven van informatie en het aanwakkeren van bewustwording errond. Ze worden onder andere aangespoord om erfgoedgemeenschappen te betrekken bij allerlei activiteiten over hun erfgoed, en te focussen op overdracht en actualisering van kennis en vaardigheden, eerder dan op objecten.³

De uitbreiding van het cultureel-erfgoedbegrip naar roerend én immaterieel erfgoed vond ook ingang bij ICOM, de International Council of Museums. Sinds 2002 nodigt ICOM musea uit om actief met de UNESCO 2003 Conventie aan de slag te gaan.⁴ Sinds 2007 wordt immaterieel cultureel erfgoed ook expliciet in haar museumdefinitie vermeld: “Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat van de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan het materieel en immaterieel erfgoed van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegen.” Ook in de *Ethische Code voor Musea* van ICOM wordt gewezen op hun verantwoordelijkheid ten opzichte van immaterieel erfgoed, met opnieuw de 2003 Conventie als richtinggevend instrument.⁵ In 2015 ten slotte publiceerde UNESCO een nieuw initiatief, specifiek

gericht op musea: *Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society*. Musea treden hier op de voorgrond als belangrijke actoren voor het vrijwaren van culturele diversiteit en het stimuleren van duurzame ontwikkeling; de drijfveren voor de 2003 Conventie.⁶

Bij de tegenhanger van ICOM voor archieven, de International Council on Archives (ICA), is er op het eerste gezicht nog maar weinig beleidsontwikkeling omtrent immaterieel erfgoed. Niettemin blijkt de notie immaterieel cultureel erfgoed wel door te sijpelen in specifieke internationale contexten. In de Verenigde Staten bv. organiseerde The School of Information Sciences van Illinois (iSchool at Illinois) in 2016 een overlegmoment aan de universiteit van New York met een beredeneerde selectie van individuen en organisaties met een sterke interesse in het borgen van immaterieel erfgoed. De doelstelling was het opstellen van een onderzoeksagenda m.b.t. de relatie tussen immaterieel erfgoed en archieven en bibliotheken. De resultaten werden samen met een literatuurstudie verwerkt tot het witboek *Libraries and Archives and the Preservation of Intangible Cultural Heritage* (2017). Over de huidige stand van zaken in Noord-Amerika wordt gesteld: “An examination of these efforts, however, reveals that while the museum community has had significant involvement in attempting to preserve ICH, libraries and archives have not demonstrated a great deal of interest in intangible heritage’s preservation. (...) There is little to no coordination among libraries and archives with regards to supporting preservation of intangible cultural heritage.”⁷



■ Foto links: Recent veldonderzoek (2017) naar immaterieel cultureel erfgoed en archiefwerking in Vlaanderen, wijst uit dat de algemene kennis over immaterieel erfgoed en ICE-beleid beperkt is. © Jelle Vermeersch - tapis plein vzw in het kader van 'Nooit Genoeg' (2007)

■ Foto boven: de kaarten van het cultureel-erfgoedbeleid werden grondig geschud. De immaterieel-erfgoedwerking krijgt daarbij een volwaardige plek. Foto: Joe Strupek, CC BY-ND 2.0



De geïntegreerde erfgoedwerking in kaart

Een bevraging naar de immaterieel-erfgoedwerking in musea in 2015 door het ICE-trekkersnetwerk wees uit dat deze in Vlaanderen nog in de kinderschoenen stond.⁸ Vorig jaar werd met het veldonderzoek en rapport *Immaterieel cultureel erfgoed en archiefwerking* een stand van zaken in de archiefsector opgemaakt.⁹ Wat blijkt? De algemene kennis over immaterieel erfgoed en ICE-beleid was beperkt. Ook is er de begripsverwarring met 'niet-materieel erfgoed'; een vaststelling die ook bleek naar aanleiding van de sectorale beleidsplanning in het kader van het nieuwe Cultureelerfgoeddecreet van 2017.¹⁰ Niet elke cultureel-erfgoedwerking die met niet-materiële aspecten van erfgoed te maken heeft, valt immers onder de noemer 'immaterieel-cultureel-erfgoedwerking', naar de geest van UNESCO en het Vlaamse immaterieel-cultureel-erfgoedbeleid dat daarop voortbouwt. Contextuele achtergrondinformatie, het 'verhaal' bij een object bijvoorbeeld, is weliswaar niet-materieel, maar daarom nog geen praktijk van vroeger die mensen vandaag nog steeds doen en willen doorgeven. Ook mondelinge geschiedenis of interviews die voor onderzoek en documentatie worden afgenomen, zijn op zichzelf geen immaterieel cultureel erfgoed. Het kunnen wel bronnen van informatie over immaterieel-erfgoedpraktijken zijn, mits het gaat om praktijken die mensen vandaag nog steeds beoefenen en niet om iets wat enkel lang geleden werd gedaan. Hetzelfde geldt voor audiovisueel of digitaal materiaal (filmpjes, muziek(fragmenten), geluidsopnames ...) dat een immaterieel-erfgoedpraktijk kan documenteren of weergeven. Dat staat echter niet gelijk aan de praktijk zelf.

Projectmatig zijn er wel al heel wat initiatieven rond immaterieel cultureel erfgoed. Cruciaal hierin is de samenwerking met de betrokken immaterieel-erfgoedgemeenschap, met andere woorden: de actieve beoefenaars van het erfgoed. Deze vorm van participatie, met 'producenten' van erfgoed en niet enkel met 'consumenten' (het bezoekerspubliek), is in musea en archieven nog vaak onontgonnen terrein. Al wordt op dit vlak de laatste jaren wel meer en meer geëxperimenteerd (cfr. verderop). Het is ook opvallend dat veel thematische musea of archieven met een inhoudelijke link naar immaterieel erfgoed (ambachten, podiumkunsten of feesten bijvoorbeeld), en stadsmusea met linken

■ Projectmatig gebeurt er heel wat rond immaterieel cultureel erfgoed. Cruciaal hierin is de samenwerking met de betrokken immaterieel-erfgoedgemeenschap. Op de foto: Uw toren is niet af. Sporen van immaterieel erfgoed in de opstelling en een participatief samengesteld activiteitenprogramma. © Karin Borghouts - Hof van Busleyden (2015)

■ De immaterieel-erfgoedwerking in collectiebeherende instellingen zit merkbaar in de lift, stelt Vantomme. "Het borgen van een bedreigde traditionele techniek als het bouwen van een bakoven kan slechts slagen door een combinatie aan factoren. Interesse bij voldoende mensen is er daar een van." Conservator Steven De Waele over de stage Bouw zelf je oven. © Het MOT, Grimbergen

naar lokale gebruiken en praktijken, al veel ervaring in huis hebben en daarin ook bewust verdere stappen willen zetten.

Hoe ver deze omgang met en zorg voor immaterieel erfgoed gaat, hangt af van instelling tot instelling. Sommigen zien het als hun taak om alle aspecten van borging te ondersteunen: van documentatie en onderzoek tot en met sensibilisering en overdracht van de eigenlijke immaterieel-erfgoedpraktijk. Anderen trekken een duidelijke lijn tussen een museale of archiefwerking en de erfgoedgemeenschappen in kwestie. De vraag naar een mogelijke taakverdeling voor immaterieel erfgoed tussen de verschillende actoren in de erfgoedsector is een van de vele die specifiek in het recente veldonderzoek in de archiefsector naar boven kwam.¹¹ Bovendien worden alle collectiebeherende instellingen vandaag met diverse uitdagingen geconfronteerd. Denk maar aan digitalisering, professionalisering, taken m.b.t. educatie en welzijn, het inkrimpen van subsidies, enzovoort. Daardoor blijft er vaak slechts weinig ontwikkelingsruimte over om te reflecteren over nieuwe aspecten van de werking, zoals immaterieel erfgoed.¹²

Een hand vol praktijken

Ondanks al het voorgaande kunnen we toch stellen dat de immaterieel-erfgoedwerking in collectiebeherende instellingen merkbaar in de lift zit. Dit illustreren we aan de hand van dit (niet-exhaustieve) lijstje.

Het Stadsmuseum Lokeren zet participatief tentoonstellingen op, bijvoorbeeld met de scouts, en verzamelt zo collectie- en documentatiemateriaal over scoutsgebruiken, -spelen en knooptechnieken van vandaag. Het Huis van Alijn organiseert een Lichtfeest met pannenkoeken op Maria-Lichtmis en blaast daarmee de traditie nieuw leven in, ook bij een niet-katholiek publiek. Wedstrijden organiseren voor hedendaagse designers die met traditionele technieken werken, en een op ambachtelijke principes gestoelde, maar heel eigentijdse bakkerij huisvesten is voor Bokrijk evident. Op vraag van en in samenwerking met de Ghanese gemeenschap in Gent bracht Amsab-ISG enkele van hun tradities in kaart. Elk jaar wordt in het MAS I Museum Aan de Stroom *Día de Los Muertos* gevierd rond twee 'huisaltaren' die behoren tot de collectie. Die collectie groeit ook aan, door samenwerkingen met kunstenaars, het *Mestizo Art Festival* en het publiek dat aandenkens aan overledenen meebrengt. Het NAVIGO-Nationaal Visserijmuseum richt een nieuwe museumzaal in, op basis van de bevraging van de betrokken immaterieel-erfgoedgemeenschappen. De archieven van de actieve verenigingen Het Jaartallenleven in Leuven en van Den Akademie van 't Leives Dialekt worden bewaard door het Stadsarchief Leuven. DIVA organiseert ateliers en masterclasses in huis, onder de noemer DIVA Academie. 't Grom viert het Dodoens-feestjaar, niet door middel van een tentoonstelling of publicatie, maar wel door de ambachten van de herboristiek en de botanische tekenkunst door te geven via praktische cursussen. Poppenspelers, carnavalisten, lokale ambachtshuis, kantwerksters ... zijn maar enkele van de immaterieel-erfgoedgemeenschappen die enthousiast mee het programma van de expo *Uw toren is niet af* hebben gemaakt in het Hof van Busleyden. Naast een typologie van processies, een geschiedenis van het proces-

“ Niet elke cultureel-erfgoedwerking die met niet-materiële aspecten van erfgoed te maken heeft, valt onder de noemer ‘immaterieel-cultureel-erfgoedwerking’, naar de geest van UNESCO en het Vlaamse immaterieel-cultureel-erfgoedbeleid dat daarop voortbouwt.

siegebeuren door de eeuwen heen en een fotoreportage van actieve Vlaams-Brabantse processies stelde KADOC ook een inventaris van actieve processies in Vlaams-Brabant op. Dit alles werd gebundeld in de publicatie *Voetsporen van devotie: processies in Vlaams-Brabant*. De opleiding van nieuwe medewerkers van een groot jeneverbedrijf start stevast met een rondleiding door de museumstoker in het Jenevermuseum. Museum Plantin-Moretus ging voor de nieuwe museumshop in zee met Kastaar, een Antwerps drukkersduo dat zich specialiseert in handgedrukte *stationary*. Het Stadsarchief en de Bibliotheek van Poperinge lanceerden een verkiezing van het mooiste woord van Poperinge. Ook het Rijksarchief van Leuven en het Documentatiecentrum Vlaams-Brabant focussten op dialecten. Tijdens een studiedag gaven ze een forum aan vertegenwoordigers van twee dialectenverenigingen. Het SteM (Stedelijke Musea Sint-Niklaas) stelt machines in het breiatelier ter beschikking van studenten, ontwerpers en kunstenaars. MIAT doet hetzelfde met zijn drukpersen. De docenten van het kantatelier in Texture worden tewerkgesteld door het museum. CAVA (Centrum voor Academische en Vrijzinnige Archieven) bracht de geschiedenis en evolutie van het Vrijzinnig Zangfeest, als traditie uit het studentenleven, tot op vandaag in kaart.

Deze initiatieven tonen aan dat immaterieel-erfgoedwerking in collectiebeherende instellingen vandaag in allerlei vormen en varianten wordt verkend.

De kansen en de inzet

In elk goed spel spelen, naast troeven, ook kansen een rol. Het Vlaamse cultureel-erfgoedbeleid, de internationale ontwikkelingen, en de kennis en ervaring die tot nu werden verzameld zijn pas het begin. In het buitenland wordt ook meer en meer geëxperimenteerd met immaterieel-erfgoedwerking in collectiebeherende instellingen. In combinatie met groeiende internationale netwerken en kennisdoorstroom belooft dit in de nabije toekomst groeiende reflectie, visieontwikkeling en gedeelde praktijkervaring. Het *Intangible Cultural Heritage and Museums Project (IMP)* is hiervan een voorbeeld. Dit Europees samenwerkingsproject met partners uit België, Nederland, Italië, Zwitserland en Frankrijk met medewerking van ICOM International, NEMO en het ICH NGO Forum nodigt museum- en immaterieel-erfgoedprofessionals uit voor expertise- en praktijkuitwisseling rond immaterieel-cultureel-erfgoedwerking in musea. Op het einde van dit traject, in 2020, worden de resultaten gebundeld in een internationaal bruikbare toolbox en een publicatie. ▶



■ Initiatieven zoals het Gentse project omtrent Ghanese tradities tonen aan dat immaterieel-erfgoedwerking in collectiebeherende instellingen in allerlei vormen en varianten wordt verkend. Op vraag van en in samenwerking met de Ghanese gemeenschap in Gent ondersteunde Amsab-ISG dit project. © Damiano Oldoni -Amsab-ISG, Gent (2014)

Een vergelijkbaar initiatief rond immaterieel erfgoed en de rol van archieven, bv. bij het documenteren ervan, zou een veelbelovend vervolg hierop kunnen zijn. Intussen staan er ook reeds initiatieven in het veld in Vlaanderen op stapel. Zo heeft ADVN I archief voor nationale bewegingen bijvoorbeeld de realisatie van een *Heritage Toolbox for Stateless Nations and Peoples* gepland i.s.m. het netwerk Nationale bewegingen en Intermediaire Structuren in Europa (NISE) en Unrepresented Nations and Peoples Organisation (UNPO), waarbij ook immaterieel cultureel erfgoed een belangrijk aandachtspunt zal vormen.

De nieuwe spelregels hebben in elk geval het spel op gang gebracht. De gezamenlijke plannen met immaterieel erfgoed die het voorbije jaar in de verschillende deelsectoren werden uitgetekend, kunnen tellen als inzet voor de nabije toekomst.

Het tactisch verknopen van de uiteenlopende expertise die er in de Vlaamse cultureel-erfgoedsector voorhanden is en daarmee verder experimenteren, is wat ons nu te doen staat. Zo staan er alvast piloottrajecten rond immaterieel erfgoed en collectieplannen, participatief audiovisueel documenteren van immaterieel erfgoed en presenteren van immaterieel erfgoed op stapel. In 2018 wordt www.immaterieelerfgoed.be herwerkt tot een voor de hele erfgoedsector bruikbaar instrument om immaterieel-erfgoedwerking te documenteren en te ontsluiten ter inspiratie voor anderen. Ten slotte wordt ook het idee om als sector een functienetwerk voor immaterieel-erfgoedwerking te vormen, waarvoor elk zijn eigen expertise in de schaal kan leggen, verder verkend.



Elise Dewilde is auteur van het rapport *Immaterieel erfgoed en archiefwerking* (2017) i.o.v. tapis plein, nu Werkplaats immaterieel erfgoed, en momenteel wetenschappelijk medewerker bij CAVA. Floortje Vantomme is stafmedewerker bij Werkplaats immaterieel erfgoed.

- VLAAMSE REGERING - VLAAMSE MINISTER VAN CULTUUR, JEUGD, MEDIA EN BRUSSEL, *Conceptnota aan de Vlaamse Regering. Naar een duurzame cultureel-erfgoedwerking in Vlaanderen. Een langetermijnvisie voor cultureel erfgoed en cultureel-erfgoedwerking in Vlaanderen*. S.l., 2016. Zie: www.kunstenerfgoed.be/sites/default/files/uploads/160325-Conceptnota_erfgoed_Vlareg_2.pdf
- UNESCO, *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. Paris, 2003. Zie: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001325/132540e.pdf>
- UNESCO, *Operational Directives for the Implementation of the Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. Paris, 2016, item 109. Zie: https://ich.unesco.org/doc/src/ICH-Operational_Directives-6.GA-PDF-EN.pdf
"Research institutes, centres of expertise, museums, archives, libraries, documentation centres and similar entities play an important role in collecting, documenting, archiving and conserving data on intangible cultural heritage, as well as in providing information and raising awareness about its importance. In order to enhance their awareness-raising functions about intangible cultural heritage, these entities are encouraged to: (a) involve practitioners and bearers of intangible cultural heritage when organizing exhibitions, lectures, seminars, debates and training on their heritage; (b) introduce and develop participatory approaches to presenting intangible cultural heritage as living heritage in constant evolution; (c) focus on the continuous recreation and transmission of knowledge and skills necessary for safeguarding intangible cultural heritage, rather than on the objects that are associated with it; (d) employ, when appropriate, information and communication technologies to communicate the meaning and value of intangible cultural heritage; (e) involve practitioners and bearers in their management, putting in place participatory systems for local development."
- Zie bv. ICOM, *Shanghai Charter*. Shanghai, 2002 en ICOM, *Seoul Declaration of ICOM on the Intangible Heritage*. Seoul, 2004. Zie: http://archives.icom.museum/shanghai_charter.html en <http://icom.museum/the-governance/general-assembly/resolutions-adopted-by-icom-general-assemblies-1946-to-date/seoul-2004>
- ICOM, *ICOM Code of Ethics for Museums*. S.l. 2013. Zie: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/code_ethics2013_eng.pdf
- UNESCO, *Recommendation concerning the protection and promotion of museums and collections, their diversity and their role in society*. Paris, 2015, p. 7: "(...) museums and collections constitute primary means by which tangible and intangible testimonies of nature and human cultures are safeguarded. (...) 2. Museums as spaces for cultural transmission, intercultural dialogue, learning, discussion and training, also play an important role in education (formal, informal, and lifelong learning), social cohesion and sustainable development. Museums have great potential to raise public awareness of the value of cultural and natural heritage and of the responsibility of all citizens to contribute to their care and transmission." <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002463/246331m.pdf>
- M. BONN, L. KENDALL AND J. McDONOUGH, *Libraries and Archives and the Preservation of Intangible Cultural Heritage: Defining a Research Agenda*. Champaign, 2017. Zie: <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/97228/PICH.WhitePaper.pdf?sequence=2>
- ICE-TREKKERSNETWERK, *Voorbereidende beleidsnota. Naar een actieplan ICE & musea in Vlaanderen 2015-2016*. S.l., 2015. Zie: <https://immaterieelerfgoedmusea.files.wordpress.com/2017/03/voorbereidende-beleidsnota.pdf>
- E. DEWILDE (I.O.V. TAPIS PLEIN VZW), *Immaterieel cultureel erfgoed en archiefwerking*. Rapport. s.l. 2017. http://www.immaterieelerfgoed.be/media/ice/workspace/16/0/84504-ca.attribute-values.value_blob.16020.pdf Erfgoedbibliotheek zijn vooralsnog nog niet meegenomen in veldonderzoek en rapporten, maar staan de komende jaren uiteraard op de agenda voor verder overleg binnen de sector.
- Contactmoment: Hoezo: immaterieel erfgoed? Over alles wat niet materieel is in cultureel-erfgoedwerking*. Brussel, 29.09.2017 - FARO i.s.m. tapis plein vzw. Verslagen en presentaties zijn terug te vinden op: <https://faro.be/blogs/faro/hoezo-immaterieel-erfgoed-over-alles-wat-niet-materieel-cultureel-erfgoedwerking>.
- ICE-TREKKERSNETWERK, *Voorbereidende beleidsnota*, en E. DEWILDE (I.O.V. TAPIS PLEIN VZW), *IMMATERIEEL CULTUREEL ERFGOED*.
- Ibid.
- Lees meer over het *Intangible Cultural Heritage and Museums Project* op www.ICHandmuseums.eu. Diverse cases van immaterieel erfgoedwerking bij musea worden uitgelicht onder het blokje 'Inspiration', waaronder de hoger vermelde cases van het MAS (Dia de Los Muertos) en Museum Hof van Busleyden (Uw Toren is Niet Af).

Van museum naar archief

■ *Leen in bureau* © Letterenhuis



Scan de afbeelding met de ErfgoedApp (cf. p. 3): Een orgelpunt in het afscheidsjaar van Leen Van Dijck: het Letterenhuisfestival.

Afscheidsinterview met Leen van Dijck

2018: het jaar waarin Hugo Claus, tien jaar na zijn overlijden, een prachtige tentoonstelling krijgt in het Letterenhuis in Antwerpen. En het jaar waarin de grote bezieler van dat Letterenhuis, Leen van Dijck, met pensioen gaat. Tijd voor een gesprek met een bevlogen vrouw die, gedreven door een geloof in de letteren, schrijvers en erfgoed, van het Letterenhuis een begrip heeft gemaakt in Vlaanderen en omstreken.



TEKST Olga Van Oost en Hildegard Van Genechten

Vragen naar de loopbaan van Leen van Dijk is luisteren naar de ontwikkeling van het Letterenhuis in Antwerpen. Het is opmerkelijk hoezeer beide geschiedenissen met elkaar verweven zijn en hoe beide zijn verknocht aan elkaar. Maar een effen levenspad bestaat uiteraard niet en misschien hebben we wel de kronkels, bulten en putten nodig om er uit te leren, bij te sturen en dan toch de 'juiste' beslissingen te nemen. Of om gewoonweg de mogelijkheden te zien van de toevalligheden die we tegenkomen op dat pad. Dat typeert de directeur van het Letterenhuis ten volle.

Leen van Dijk: "In 1979 kreeg ik mijn eerste job als BTK'er (zie kaderstukje) bij het Centrum voor de Studie van het Vlaamse Cultuurleven. Dat was een vzw in de schoot van wat toen nog AMVC-Stadsbibliotheek was. In 1989 werd ik adjunct-conservator bij deze laatste organisatie. Tien jaar later, op het einde van de jaren 90, werd beslist dat het AMVC, het Archief en Museum voor het Vlaams Cultuurleven dus, zou worden losgekoppeld van de stadsbibliotheek. En daar stonden we dan, of beter, daar stond ik dan, als enige verantwoordelijk voor dat archief en museum. Bovendien rees al heel snel de vraag hoe het museum voor het 'Vlaamse Cultuurleven' zich zou verhouden tot de andere stedelijke musea, zoals het Middelheimmuseum, Museum Plantin-Moretus enzovoort. Toen hebben we een grondige denkoefening gedaan en gesprekken gevoerd met zeer veel stakeholders; academici, studenten, schrijvers en collega's uit het erfgoedveld. De conclusie was vrij unaniem: we moeten terug naar wat ons uniek en sterk maakt, de letteren. 'Terug', omdat het huis oorspronkelijk in 1933 was opgericht als museum voor de *Vlaamsche Letterkunde*."

We moesten een 'smoel' hebben

Het probleem met dat AMVC was dat die naam niet zo vlot in de mond lag en dat het 'Vlaamse Cultuurleven' wel een heel breed verzameldomein impliceert. Nog problematischer was het dat de naam en het toenmalige imago van het AMVC onaantrekkelijk waren voor mogelijke schenkers van literaire archieven.

Leen van Dijk: "De naamswijziging naar het Letterenhuis is een gelukkige zet geweest. In de jaren 80 was ik al jaloers op het Letterkundig Museum in Den Haag omdat dat een 'smoel' had. Alle literaire archieven werden in die tijd bijna automatisch aangeboden aan Den Haag, gewoonweg omdat men dacht dat men in Vlaanderen nergens terecht kon. Gelukkig was er een hele royale collega in Den Haag, Anton Kortweg, die schenkers wel degelijk wees op het bestaan van het AMVC. Van zodra we 'Letterenhuis' werden, werd het echt mogelijk om aan ons eigen literair imago te werken. Het is ook veel makkelijker om tentoonstellingen te maken over het thema 'Letteren' dan over het 'Vlaamse cultuurleven'. En hoewel we natuurlijk bestuurlijk een Antwerpse, stedelijke instelling bleven, openden de nieuwe naam en opdracht ook de weg naar een bovenlokale subsidiegever."

Van museum naar archief

Het loskoppelen van het toenmalige AMVC van de stadsbibliotheek en de omschakeling naar het Letterenhuis waren volgens Leen van Dijk momenten die heel bepalend zijn

geweest voor de geschiedenis en ontwikkeling van het huis. Een ander sleutelmoment was de beleidsmatige transitie van 'museum' naar 'archief'.

Leen van Dijk: "Toen het AMVC bij de Antwerpse museumgroep kwam, moedigde het stadsbestuur ons aan om een dossier in te dienen bij de Vlaamse Gemeenschap, en wel voor de erkenning als 'museum'. Maar wat te verwachten was, gebeurde. De Vlaamse Gemeenschap wees de aanvraag af omdat het AMVC helemaal geen museum, maar wel een archief was. Dat vonden wij ook! Het probleem was dat er toen nog geen decreet was dat de erkenning, laat staan de subsidiëring van een cultureel archief regelde. De vier kleurarchieven bestonden natuurlijk wel, maar die waren niet ondergebracht in het beleidsdomein cultuur. Van zodra dat wél gebeurde, kwam er ook ruimte voor culturele themaarchieven. Gelukkig waren we toen al Letterenhuis geworden. Op basis van een beleidsplan hebben we onze rol als thema-archief voor het literaire erfgoed opgeëist en gekregen. Toen we op een bepaald ogenblik moesten kiezen tussen de rol van expertisecentrum of van collectiebeherende archiefinstelling zijn we meteen gegaan voor dit laatste. Het is een goede en vruchtbare keuze gebleken. Ik heb het gevoel, en zelfs de zekerheid, dat onze profilering als literair archief van en voor Vlaanderen breed gedragen wordt."

Het allermooiste? Echt met archiefonderzoek bezig zijn!

Van Dijk is gebeten door archieven en alles wat erbij komt kijken. Over het werk dat ze aan het begin van haar loopbaan moest doen als jonge AMVC medewerker, spreekt ze nog altijd met het grootste enthousiasme.

Leen van Dijk: "Ik kreeg als jonge BTK'er de opdracht om, samen met een team, de briefwisseling rond het ontstaan van het tijdschrift *Van Nu en Straks* te editeren. Het archiefonderzoek met opzoekingen, annoteren, bestuderen ... was gewoonweg *zalig!* Mijn studieresultaten waren niet goed genoeg om in de academische onderzoekswereld terecht te komen, maar dankzij een bijzonder tijdelijk project als dit kon dat dus wel. En dat vind ik nog altijd een van de allermooiste dingen, echt met archiefonderzoek bezig zijn. Helaas, toen ik directeur werd, bleek dat niet echt combineerbaar met archiefwerk. Ik had me wel voorgenomen om het te doen, hoor! Maar de dozen staan nog steeds onaangevoerd op mijn bureau."

Archiefonderzoek is volgens de afscheidnemende directeur de basis om de meest uiteenlopende literaire praktijken, die in documenten zitten besloten, te bestuderen en uiteindelijk publiek te maken. Aan onderzoek gaat echter ordening en beschrijving van de archieven vooraf, wat zeer arbeidsintensief is. Net dat is een heikel punt: het Letterenhuis beschikt zelf niet over voldoende medewerkers om in te zetten op ontsluiting en onderzoek. Maar er zijn andere mogelijkheden.

Leen van Dijk: "De universiteit ligt hier om de hoek en ook professoren en onderzoekers van andere Vlaamse universiteiten zakken regelmatig naar het Letterenhuis af om archieven te bevragen. De tekstedities en de literaire biografieën zijn in opmars, wat maakt dat onze archieven goed



■ Het Letterenhuis verwierf reeds verschillende belangrijke archieven. Cruciaal bij het proces van schenking was de vertrouwensband met de schrijvers, hun familie of de uitgeverij. Bekende voorbeelden zijn het archief van Herman De Coninck (foto links) of van Jef Geeraerts (foto rechts)
© Ans Brys.

worden 'gevaloriseerd'. En gelukkig hebben we ook heel wat gedreven vrijwilligers die bezig zijn met de ordening van archieven. Vaak zijn het oud-leerkrachten met een zekere affiniteit met literatuur, en die met een ongelofelijke toewijding werken. *Zuurvrij*, het halfjaarlijkse berichtenblad van het Letterenhuis, is trouwens een heel mooi instrument om verslag uit te brengen over de vondsten uit ons archief. Die stukjes worden geschreven door de archiefbewerker. Een recent nummer werd helemaal gevuld door de vrijwilligers die het verhaal van 'hun' archiefwerk brachten."

Een huis van vertrouwen en bewaring

Natuurlijk, om archiefonderzoek te doen, moeten er ook archieven zijn. Het was voor van Dijk al jaren geleden glasheider dat het Letterenhuis daar actief naar op zoek moest. Maar ook dat het nodig was om schrijvers (en hun families) bewust te maken van het belang van hun archieven voor de toekomstige generaties. Ze is er dan ook heel trots op dat het Letterenhuis intussen een heel aantal belangrijke archieven heeft verworven. Die worden nu zorgvuldig bewaard, bestudeerd en ook publiek gemaakt.

Leen van Dijk: "Ik zou een heleboel voorbeelden kunnen opnoemen. Er is het prachtige archief van Hugo Raes¹, een schrijver die actief was in de jaren 60 en 70, en nu niet meer zo bekend is. Daar kan nog veel onderzoek op gebeuren. Of Gust Gils², nog zo'n 'vergeten' kunstenaar-dichter wiens archief op een onderzoeker wacht. En dan zijn er natuurlijk de bekendere voorbeelden. Het archief van Herman De Coninck, overgedragen door zijn vrouw, Kristien Hemmerechts. Of dat van Jef Geeraerts. Zo'n overdracht is vaak een heel bijzonder, emotioneel pakkend moment. Geeraerts' archiefdozen waren door zijn vrouw, Eleonore Vigenon, versierd met bloemen en sluiers. Het was alsof een bruid aan de bruidegom werd gegeven. Heel symbolisch en mooi. Maar zoiets is alleen maar mogelijk dankzij de vertrouwensband die er door de jaren heen met de schrijvers is opgebouwd."

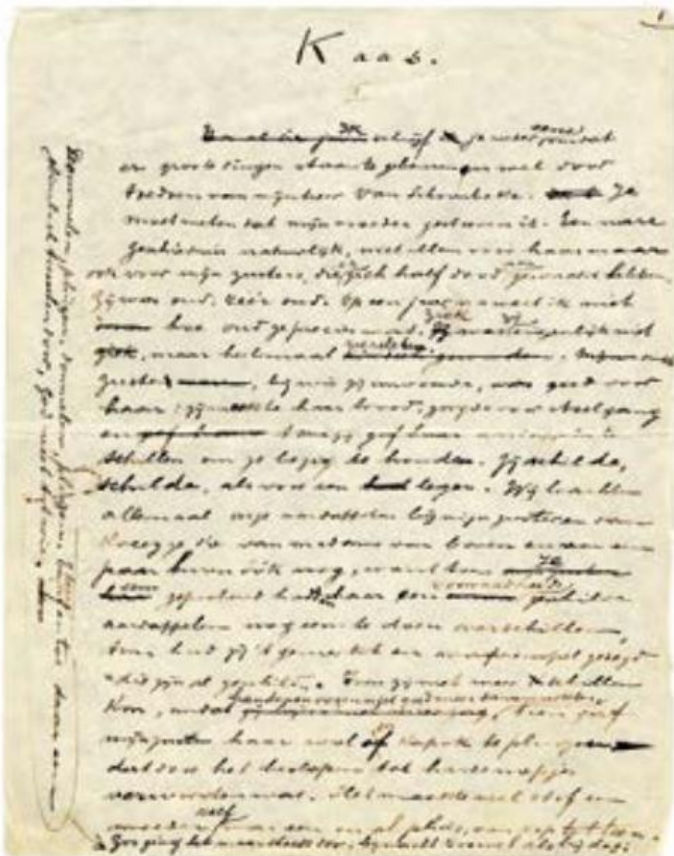
Ze voegt er wel aan toe dat het niet voor de hand ligt om een actief verwervingsbeleid te voeren. Het Letterenhuis functioneert op dat vlak bij gratie van de giften van schrij-

vers en uitgeverijen. Dat vraagt vaak behoorlijk wat onderhandeling. En het gebeurt dat voor een archief moet betaald worden: "De meeste schrijvers zijn 'armoedzaaiers' die niet kunnen leven van het schrijven", zo stelt van Dijk, "enkele succesauteurs niet te na gesproken. Die zijn op één hand te tellen. Ze willen graag dat hun archief in het Letterenhuis wordt opgenomen, maar ze vragen er ook iets voor terug. Vaak hebben hun gezinnen mee 'geleden' onder dat schrijverschap en ik begrijp dat dan ook. Het Letterenhuis heeft een bescheiden aankoopbudget dat doordacht en weloverwogen gebruikt wordt. Via veilingen proberen we 'hiaten' in de collecties te dichten."

Het Letterenhuis als toonplek: Willem Elsschot en Hugo Claus

Leen van Dijk: "Bijzonder was ook de verwerving van de archieven van Louis Paul Boon – dankzij het Max Wildiersfonds – van Willem Elsschot – dankzij de steun van de stad Antwerpen en de Vlaamse Gemeenschap – en van Hugo Claus – dankzij de tussenkomst van de Koning Boudewijnstichting. De tentoonstelling die we maakten rond het werk van Elsschot in 2010 was een mijlpaal, omdat het de eerste keer was dat we met een behoorlijk budget, een curator, een vormgever en een decorbouwer op een professionele wijze een monografische tentoonstelling konden maken die ook veel bezoekers trok³. Met de huidige, spraakmakende tentoonstelling over leven en werk van Hugo Claus zijn we daar andermaal in geslaagd. Voor mij is dit een orgelpunt om mee te eindigen."

Hoewel het Letterenhuis zich heel sterk richt op het verwerven en bewaren van literaire archieven valt dus op dat men het ook belangrijk vindt om tentoonstellingen te maken, en ook om een permanente opstelling te hebben. Maar over die vaste tentoonstelling (die dateert van 2004) zullen haar opvolger en de medewerkers moeten nadenken, vindt ze. "De opstelling is toen bedacht met een wetenschappelijke adviesraad, die het heel belangrijk vond dat er een literatuurgeschiedenis, inclusief cultureel referentiekader, werd ingebouwd. Onder meer omdat jongeren geen 'historisch bewustzijn' meer hebben. Vandaar de chronologische en de vrij ►



■ Bijzonder was de verwerving van de archieven van Willem Elsschot dankzij de steun van de stad Antwerpen en de Vlaamse Gemeenschap.

encyclopedische aanpak. Maar hoe boeiend en mooi ook, ik betwijfel of dit nog echt werkt. Ik heb de indruk dat vele jongeren (en ook de niet meer zo jongeren) eerder ontmoedigd worden door de overvloed aan informatie, dan dat ze erdoor geïnspireerd worden.”

De droom: een Huis voor de Letteren waar jongeren zich thuis voelen

Een actief archiefbeleid voeren, een vaste tentoonstelling en regelmatig een sterke, tijdelijke expositie organiseren, met

daarbij aansluitend een boekvoorstelling of een lezing. Dat doet het Letterenhuis. Maar dat is niet genoeg, vindt van Dijk. De toekomst ligt bij de jonge mensen, die de meest diverse achtergronden hebben en de meest uiteenlopende (culturele) interesses. Wat kan het Letterenhuis voor hen betekenen?

Leen van Dijk: “Letteren, dat is veel meer dan boeken. Dat zijn levende schrijvers, dat is het geheugen en de ontstaansgeschiedenis van een boek, maar dat is ook performance en nieuwe vormen van poëzie, noem maar op. Dat moet hier meer aan bod komen. Er is momenteel een hele nieuwe, creatieve generatie aan het werk: de slammers, de rappers, de hiphoppers ... Elk jaar in december organiseren we een groot WORD(t) festival met en voor deze makers. Het is een alternatief spoken word gebeuren, dat een heel nieuw, gemengd en jong publiek bereikt. Dat geeft een geweldige ambiance! Ik denk dat het Letterenhuis dat soort creaties mee mogelijk moet maken, en ook moet nadenken over het archiveren van die nieuwe performanceliteratuur. Want die jonge gasten hebben geen archieven, geen kladsjes, geen brieven ... Hoe ga je hun werk documenteren, bewaren, archiveren? Dat is een van de grote uitdagingen.”

Over maatschappelijke ongelijkheid en een oude-mensen-canon

Het gaat voor haar trouwens niet ‘eenvoudigweg’ over de verjonging van het publiek of van de auteurs. Het gaat om een veel fundamenteeler vraagstuk, met name dat van de toenemende diversiteit en maatschappelijke ongelijkheid. De polarisatie van de ‘haves’ en de ‘haves not’ neemt sterk toe in de samenleving, zeker ook op cultureel vlak. Het is aan het onderwijs en aan de culturele instellingen om daar verandering in te brengen: “We moeten ophouden om enkel vanuit onze eigen waardenkaders te denken. Kijk naar de canon⁴ van de Nederlandstalige literatuur – waar ik trouwens zelf aan heb meegewerkt: dat is een *oude-mensen-canon* hé! Die moet verbreed worden – daaraan wordt trouwens flink gewerkt. In de samenleving zouden er ook voldoende kansen moeten zijn om mensen met een niet-westerse achtergrond op beslissingsposities te krijgen. Maar hoe dat moet gebeuren, weet ik niet. Zelf ben ik bijvoorbeeld geen voorstander van quota. En de aanwervingsstop of de personeelsbezuiniging bij vele lokale besturen is niet echt bevorderlijk voor een nieuwe instroom.”



Leen van Dijk

- Geboren in 1953.
- Studeerde Germaanse filologie aan de Universiteit Antwerpen.
- Begon in 1979 bij het CSVC aan een BTK-project in het AMVC om de brieveneditie rond het ontstaan van het tijdschrift *Van Nu en Straks* voor te bereiden. Het systeem Bijzonder Tijdelijk Kader (BTK) bood culturele vzw's de gelegenheid om via de RVA jonge werklozen gedurende maximaal een jaar in een gesubsidieerd project werkervaring te laten opdoen.
- Tien jaar lang afwisselend BTK, Tewerkgestelde Werkloze, interims in onderwijs en werkzoekende.
- Adjunct-conservator van het AMVC in 1989.
- Directeur van het Letterenhuis in 2000, zoals het AMVC na de afsplitsing van de stadsbibliotheek heette.



■ De spraakmakende tentoonstelling over het leven en werk van Hugo Claus werd gerealiseerd dankzij de professionele omkadering van een curator, vormgever en decorbouwer.
© Victoriano Moreno

Het literaire archief is voortaan digitaal

Op het einde van ons gesprek hebben we het nog over een andere torenhoge uitdaging, die van de digitalisering. Hoe zal het Letterenhuis hier het hoofd aan bieden?

Leen van Dijck: “Schrijvers schrijven niet meer met pen en papier. De meesten werken digitaal, maar niet iedereen archiveert digitaal. Wij moeten hen erop attenderen dat zij aan versiebeheer moeten doen wat hun teksten betreft, dat zij hun e-mails moeten ordenen en bijhouden. Er zijn ook veel schrijvers actief op sociale media, met blogs en ander boeiend materiaal. Al die zaken moet het Letterenhuis kunnen archiveren en bewaren. Gelukkig kunnen we beschikken over de digitale infrastructuur van het Felixarchief (het archief van de Stad Antwerpen, red.), en er is ook al heel wat digitale expertise in ons eigen huis. Maar het is nog ingewikkelder, vooral in de fase van het ‘ter beschikking stellen’ van het digitale archief aan de onderzoeker, waar het auteursrecht moet worden gerespecteerd. Als een onderzoeker inzage vraagt in een papieren briefwisseling, kunnen we vrij snel nakijken wie de brieven schrijver en zijn correspondenten zijn, om vervolgens toelating tot inzage te vragen aan henzelf of hun erven. Maar hoe moet je de rechten klaren van een mailbox bijvoorbeeld, met al die cc’s en bcc’s? Dat is een enorme uitdaging. Een inhoudelijke discussie ook, die nog te weinig wordt gevoerd.”

Hoop voor de toekomst

Ons gesprek loopt ten einde. Op de vraag hoe haar opvolger er moet uitzien, spreekt ze de hoop uit dat hij of zij geen kloon van haarzelf zal zijn: “Zij of hij moet echt haar of zijn ding kunnen doen. Het beleidsplan met de prioriteiten ligt klaar, maar voor de concrete invulling ervan zal mijn opvolger zelf instaan. Ik hoop wel dat het Letterenhuis nieuwe impulsen

krijgt, zowel op inhoudelijk als digitaal vlak. En ik hoop van harte dat er ook in de infrastructuur zal geïnvesteerd worden. Hiernaast staat al jaren een gebouw te verkommeren. Het zou schitterend zijn om in de plaats daarvan een frisse, opvallende nieuwbouw te zetten waardoor het Letterenhuis letterlijk toegankelijker wordt en veel aantrekkelijker. Mij is het niet gelukt, maar als mijn opvolger dat zou kunnen realiseren, zou dat geweldig zijn!”

Op de vraag of Leen van Dijck klaar is voor het afscheid, antwoordt ze bevestigend: “Het is een beetje zoals een lange reis plannen. Eens die vastligt, leef je daar naartoe. Het moment om te vertrekken is gekomen.”

Het engagement van Leen van Dijck voor het Letterenhuis én voor de hele erfgoedsector is groot. Ze hoopt dan ook dat de sector de komende jaren de kans krijgt om zich verder te ontwikkelen, en dat er toch iets wordt gedaan aan het wegwerken van de planlast.

Leen van Dijck: “Er zijn zoveel mooie dingen te doen en uit te werken. Maar dat vergt tijd, mensen en middelen. De erfgoedsector moet echt meer slagkracht krijgen, zodat hij ten volle zijn rol kan spelen voor de gemeenschap en de samenleving. Want daar gaat het om.”

Olga Van Oost is sectorcoördinator musea en adviseur museologie bij FARO. Hildegard Van Genechten is er adviseur participatie | educatie.

1. Zie: www.letterenhuis.be/nl/pagina/verre-vrienden
2. Zie: <https://anet.be/desktop/letterenhuis/core/index.phtml?language=NE&user=&session=&service=isaarh&robot=&deskservice=desktop&desktop=letterenhuis&workstation=&xtra=pattern=gils>
3. Zie: <https://www.letterenhuis.be/nl/pagina/dicht-bij-elsschot>
4. Zie: <http://literairecanon.be>
5. Intussen is die opvolger bekend: <https://faro.be/blogs/roel-daenen/lele-hendrickx-nieuwe-directeur-letterenhuis>



Scan de afbeelding met de ErfgoedApp (cf. p. 3): Het VRT-programma *De Afspraak* besteedt ruim aandacht aan het Leuven Chansonnier, met muziek.

Het Leuven Chansonnier

Van verborgen naar levend muzikaal erfgoed

TEKST David Burn, Bart Demuyt en Ann Kelders

Een klein maar kostbaar boekje kwam vier jaar geleden in stilte aan de oppervlakte. Het bleek in meer dan een opzicht een heel bijzondere vondst. Het was een in de 15e eeuw vervaardigd handschrift, dat om verschillende redenen wereldwijd de aandacht van muziek- en erfgoed specialisten trok. Vandaag (en de komende jaren) wordt dit Leuven Chansonnier, dat op de Vlaamse Topstukkenlijst schittert, in woord, beeld en klank ontsloten.¹

In november 2014 verkoopt een Brussels veilinghuis een *recueil de chansons*, waaraan een losse initiaal met een visitatietafereel en een houten Mariabeeld zijn toegevoegd.² Op advies van de kunsthistoricus die de stukken onderzoekt, klopt de nieuwe eigenaar aan bij de Alamire Foundation (KU Leuven – Onderzoeksgroep Musicologie) om naar de historische waarde van het boekje te polsen. Het resultaat van het verkennend onderzoek overtreft meteen alle verwachtingen: het blijkt te gaan om een tot dan toe totaal onbekend, laatvijftiende-eeuws chansonnier met vijftig polyfone composities. Het handschrift vertoont geen hiaten en de oorspronkelijke, met brokaat beklede, band omsluit ongeschonden perkamenten bladen waarop muziek en liedteksten zorgvuldig zijn genoteerd.

Over zijn levensloop geeft het boekje niet onmiddellijk veel geheimen prijs en zowel zijn oorsprong als bestemming zijn onbekend. Op het schutblad is een wapenschild aangebracht dat naar het Huis van Savoye verwijst. Mogelijk is het echter een latere toevoeging, die niet noodzakelijk aan de familie van de oorspronkelijke opdrachtgever of de eerste eigenaar refereert. Verder ontbreekt in het handschrift elk spoor. Alleen de notitie op een los blad dat in het handschriftje is achtergelaten, suggereert dat Julien Tiersot, bibliothecaris van het Parijse conservatorium, het aan het einde van de 19e of het begin van de 20e eeuw onder ogen heeft gehad.

Een kostbaar kleinood ...

Met zijn vijftien negentig perkamenten bladen van ongeveer 12 op 8,5 cm is dit handschrift het kleinste van alle bewaarde chansonniers met polyfonie. Enkel zogenaamde 'stemboekjes', waarbij voor elke stem een afzonderlijke band wordt voorzien, zijn soms nog kleiner. De keuze voor dit miniatuurformaat moet een van de vroegste beslissingen in het productieproces zijn geweest. Aangezien het bijzonder moeilijk was duidelijk te schrijven binnen zo'n minuscule ruimte, was het kleine formaat op zich al een teken van prestige en kwaliteit. Dit gegeven roept echter ook vragen op over het gebruik van het boekje. Voor een ensemble was het alvast ongeschikt om er rechtstreeks uit te musiceren. Wellicht was het veeleer bestemd voor individuele lectuur, hetzij alleen om de composities inwendig te horen en voor zichzelf te overwegen, hetzij in het gezelschap van uitvoerders die de muziek ten gehore brachten uit een andere bron of uit het hoofd. Sommige bronnen ondersteunen deze theorie over het gebruik van zangboekjes: zo vermeldt een inventaris van de bezittingen van de Piëmontese prins Amadeus (1412-31) dat hij een chansonnier bij zich hield om op de rand van zijn bed te lezen, samen met romans en devotionele en liturgi-

sche boeken. Het kleine formaat maakte het gemakkelijk het boek bij zich te dragen en het ook mee te nemen op reis.

Alle werken in het chansonnier zijn, op een na, driestemmig. Elke kopiist noteerde de muziek op basis van een gestandaardiseerde lay-out, met links de discantus (of bovenstem) en rechts de tenor en de contratenor. Het begin van de afzonderlijke stempartijen wordt telkens door een verluchte initiaal gemarkeerd. De teksten zijn volledig uitgeschreven, wat zeker niet in alle liedboeken van die tijd het geval is. Het enige vierstemmige chanson uit het handschrift, het anonieme *Donnez laumosne* ('Geef de aalmoes'), vereiste een aanpassing van de paginaopmaak: in dit geval staan de discantus en de tenor op de linkerzijde van de opening genoteerd, de altus en de bassus op het rechterblad. De leesrichting van hoog naar laag begint dus linksboven en eindigt rechtsonder.

Er zijn drie kopiïsten te onderscheiden, die elk verantwoordelijk zijn voor een duidelijk afgebakend deel van het manuscript en vermoedelijk zowel de muziek als de tekst hebben genoteerd. De eerste heeft met drieënveertig composities het leeuwendeel voor zijn rekening genomen. Vanaf het anonieme chanson *En attendant vostre venue* ('In afwachting van uw komst') neemt de tweede kopiïst de fakkel over. De derde sluit met het – eveneens anonieme – *Henri Phlippet* het boekje af. Alhoewel hij zich slechts om één stuk heeft bekommerd, staat hij in het brandpunt van de wetenschappelijke belangstelling. Het lied is immers geschreven in de eerste persoon, die zich als vrouw profileert en het woord richt tot haar bij naam genoemde minnaar. De identificatie van deze laatste zou een sleutel kunnen zijn om het raadsel rond de ontstaanscontext van het chansonnier te helpen oplossen.

... met een verrassende inhoud

Uit de analyse van het handschrift blijkt dat het dicht aanleunt bij de zogenaamde chansonniers uit de Loirevallei. Het gaat om vijf liedboeken die vermoedelijk tussen circa 1460 en 1475 in de omgeving van Tours zijn geproduceerd.³ Het nieuw ontdekte boekje kan vermoedelijk als zesde aan het lijstje worden toegevoegd. De combinatie van de drie muzikale genres die in het chansonnier zijn terug te vinden, bevestigt de situering in de tweede helft van de vijftiende eeuw. Het manuscript vangt aan met een Latijns motet, een polyfone compositie op een religieuze, niet-liturgische tekst. Dit *Ave Regina Celorum* leidt het boekje op devote wijze in, waarna op wereldlijke liefdeslyriek wordt overgeschakeld. Voor deze negenenveertig liederen in het Frans greep (of grepen) de samensteller(s) terug naar de zogenaamde *formes fixes*, vaste liedvormen waarin refrein en strofen in een strakke structuur zijn vevat. Het *rondeau* komt in de Bourgondische periode het meest voor en is met drieënveertig stukken ook in dit chansonnier het best vertegenwoordigd. De zes resterende chansons zijn *virelais*. Vier ervan zijn anoniem, de twee overige maken deel uit van het werk van Johannes Ockeghem (ca. 1410-1497), de polyfonist uit de Lage Landen die in het midden van de 15e eeuw carrière maakte in de hofkapel van de Franse koning. Als *trésorier* van de Sint-Martinusabdij in Tours verbleef hij echter ook vaak in de Loirestreek. Daar kwam hij ongetwijfeld veelvuldig in contact met zijn jongere tijdgenoot Antoine Busnoys (ca. 1430-1492). Ook deze laatste was verbonden aan het Franse hof, alvorens vanaf 1466 of 1467 in dienst te treden van de Bourgondische hertog Karel de Stoute.⁴ ►

■ In november 2014 verkoopt een Brussels veilinghuis een klein maar kostbaar boekje. © Rob Stevens

Het Leuven Chansonnier is een tot voor kort totaal onbekend, laat-15e-eeuws chansonnier met vijftig polyfone composities. Op de ongeschonden perkamenten bladen zijn muziek en liedteksten zorgvuldig genoteerd. © Rob Stevens

Detail van de aanhef van het anonieme lied *Tant est mignonne* (superius). © Alamire Digital Lab



■ Bart Demuyt en David Burn met het recent ontdekte Leuven Chansonnier. © Rob Stevens

Beiden zijn in het chansonnier prominent aanwezig. Evenmin als hun collega's worden zij bij naam genoemd, maar door vergelijking met andere bronnen kunnen in de huidige stand van het onderzoek de componisten of vermoedelijke componisten van zesentwintig van de vijftig stukken worden geïdentificeerd. Met, respectievelijk, vijf en drie werken zijn Johannes Ockeghem en Antoine Busnoys het best vertegenwoordigd. Twee chansons met een gedeeld auteurschap van deze twee brengen het aantal op tien en dus op twintig procent van de inhoud van het handschrift.

Hoewel het manuscript met deze protagonisten, maar ook met namen als Gilles Binchois (ca. 1400-1460) en Hayne van Ghizeghem (ca. 1445-tussen 1476 en 1497), reeds overtuigende adelbrieven kan voorleggen, levert het onderzoek een nog meer spectaculaire conclusie op. Twaalf van de vijftig liederen in de codex blijken immers in geen enkele andere bron te zijn overgeleverd en tot nu toe wist niemand van hun bestaan af. Zij werden gecomponeerd tijdens de hoogdagen van de polyfonie in Europa in het algemeen, en in de Vlaams-Franse regio in het bijzonder. Deze verrijking van het muzikaal erfgoed kan dan ook het best vergeleken worden met een hypothetische vondst van een reeks met twaalf onbekende tekeningen van Vlaamse primitieven. Ook de stukken die daarnaast eveneens in andere bronnen zijn overgeleverd en dus niet als unica kunnen worden beschouwd, blijken overigens bijzonder relevant. Rond het *Ave Regina Celorum* van de Engelse componist Walter Frye († voor 1475) waren door musicologen en uitvoerders, bijvoorbeeld, tal van vraagtekens geplaatst. Het antwoord is terug te vinden op de beginpagina's van het nieuw ontdekte chansonnier.

Levend erfgoed

Dergelijke originele muzikale bronnen met wereldlijke polyfonie uit de 15e eeuw duiken hoogst zelden op. Zijn authenticiteit, buitengewone staat van bewaring en inhoudelijke rijkdom maken dit handschrift nog uitzonderlijker. De laatste vergelijkbare vondst dateert uit 1939, toen de chan-

sonniers Mellon en Nivelles de la Chaussée werden geveild.⁵ Het gaat hier dan ook om een sensationele ontdekking. De waarde van het manuscript als cultuurobject en als muzikale schat brengt een actie op gang om het liedboek te beschermen als openbaar bezit. In 2016 wordt het verworven door het Fonds Léon Courtin – Marcelle Bouché, beheerd door de Koning Boudewijnstichting. Sindsdien is het in langdurige bewaring gegeven bij de

Alamire Foundation, het Internationaal Centrum voor de Studie van Muziek in de Lage Landen, die de uitdaging aangaat om er zich verder over te ontfermen. Intussen is het ook erkend als Topstuk en opgenomen in de lijst van het roerend cultureel erfgoed van de Vlaamse Gemeenschap. Naar het voorbeeld van de chansonniers van Dijon, Kopenhagen en Wolfenbüttel, die eveneens genoemd zijn naar de stad waar zij worden bewaard, gaat het nieuw ontdekte liedboek voortaan door het leven als het *Leuven Chansonnier*.

Van Vlaanderen naar de Verenigde Staten ...

De ontdekking wordt eind april 2017 voorgesteld tijdens een persconferentie in het Huis van de Polyfonie van de Alamire Foundation. Waarna het *Leuven Chansonnier* in de zomer van 2017 naar New York vertrekt.⁶ Daar vindt de mondiale presentatie plaats, ter gelegenheid van de feestdag van de Vlaamse Gemeenschap op 11 juli, in de Morgan Library & Museum. Het ensemble Sollazzo brengt er de wereldpremière van een selectie van liederen uit het chansonnier. Aansluitend wordt een studiedag georganiseerd in Flanders House, de zetel van de vertegenwoordiging van de Vlaamse Regering in de Verenigde Staten. Een internationale groep onderzoekers met een academische en/of een praktijkachtergrond zit er samen om vanuit hun expertise de voorlopige conclusies over het handschrift te evalueren en het toekomsttraject voor de verdere ontsluiting van het chansonnier mee uit te zetten.

Dankzij de volledige digitalisering van het handschrift is het onderzoeksmateriaal reeds voorhanden. Hiervoor is het Alamire Digital Lab (ADL) ingezet, het mobiele *state of the art* digitaliseringslaboratorium, waarmee reeds op grote schaal opnames in Belgische en buitenlandse collecties zijn gerealiseerd. De beelden worden vervolgens opgeslagen in de Integrated Database for Early Music (IDEM) en via de daaraan gekoppelde website toegankelijk gemaakt.⁷ Aan de digitale ontsluiting is bovendien een fysiek luik verbonden: het *Leuven Chansonnier* verschijnt in 2017 eveneens als facsimile. Het vormt het eerste deel in de reeks *Leuven Library of Music in*

Facsimile, waarin op basis van de hoogkwalitatieve, door het ADL geproduceerde beelden, muzikale bronnen getrouw en op ware grootte worden gereproduceerd. Elke facsimile gaat bovendien vergezeld van een monografie waarin het handschrift wordt geduid en de lezer de stand van zaken van het onderzoek meekrijgt.

... en weer terug

De Alamire Foundation zet de dynamiek die ze in 2017 heeft ontwikkeld, in 2018 voort. Samen met haar partner AMUZ (Festival van Vlaanderen – Antwerpen) geeft zij het *Leuven Chansonnier* een centrale plaats in een programma ingebed in het jaarlijkse festival *Laus Polyphoniae*.⁸ Een jaar na de studiedag in New York komen onderzoekers opnieuw samen rond het *chansonnier*. De internationale conferentie richt zich niet enkel tot musicologen en musici, maar ook tot wetenschappers uit andere, voor de ontsluiting van het handschrift relevante, vakgebieden. De rondetafel van 2017 groeit in 2018 uit tot een forum waar wetenschappers, uitvoerders en een breed publiek van zowel experts als belangstellenden elkaar ontmoeten. Aan de conferentie wordt een uitvoeringsluik gekoppeld en ook hier zet de Alamire Foundation een stap verder op de ingeslagen weg: de première in New York wordt in Antwerpen gevolgd door een marathon waarin de ensembles Leones, Park Collegium, Huelgas en Sollazzo de taken verdelen om op één dag het volledige repertoire van het *chansonnier* te brengen. Hun uitvoeringen zullen uitmonden in een cd-box, die later dit jaar verschijnt.

Een blik op de toekomst

De publicaties en uitvoeringen die de ontdekking van het *Leuven Chansonnier* heeft gegenereerd, sluiten de ingeslagen weg niet af. De inhoud van het *Leuven Chansonnier*, zijn materiële vorm, de historische context en de onderlinge relatie tussen al deze factoren zullen tijdens de komende jaren verder worden onderzocht. In het bijzonder staat de diepgaande en gedetailleerde analyse van zowel de muziek als de tekst van elk van de vijftig composities op het programma. Overeenkomstig de visie en de werking van de Alamire Foundation is de benadering per definitie multidisciplinair en wordt ze in alle etappes door innovatieve technologie ondersteund.

Door zich specifiek op praktijkonderzoek te concentreren, speelt de Alamire Foundation bij de ontsluiting van muzikaal erfgoed een bijzondere rol. In het Huis van de Polyfonie en binnenkort ook in de Library of Voices waarin een documentatiecentrum en geluidslaboratoria zullen worden geïntegreerd, buigen academici en uitvoerders zich samen over de zowel bekende en beroemde als onbekende en verborgen bronnen van muziek uit de middeleeuwen en de renaissance. De keuze voor de vier ensembles die voor de uitvoering tijdens *Laus Polyphoniae* zullen instaan, is dan ook niet toevallig. Hun artistieke concepten zijn immers steeds ontwikkeld op basis van de studie van de handschriften en drukken waarin de muziek is overgeleverd.

Om het aangevatte traject met het *Leuven Chansonnier* voort te zetten, heeft de Alamire Foundation niet enkel onderzoeksprojecten ingediend, maar heeft zij, samen met de Koning



■ Het ensemble Sollazzo kreeg de eer de liederen in wereldpremière voor te stellen tijdens een uitvoering in de Morgan Library & Museum (New York) op 11 juli 2017. © Flanders House New York

Boudewijnstichting, het Leuven Chansonnier Fonds in het leven geroepen. Afhankelijk van de gekozen formule kunnen mecenasen het peter- of meterschap van een van de chansons op zich nemen, of de studie van het *chansonnier* in zijn geheel mee ondersteunen. De Alamire Foundation vervult zo de drievoudige opdracht die in haar missie is ingebed en de basis vormt voor haar werking: erfgoed duurzaam conserveren, onderzoekers en musici materiaal en infrastructuur bieden om het te exploiteren, en een platform creëren om het via diverse kanalen toegankelijk te maken. Op die manier komt verborgen patrimonium aan de oppervlakte en wordt het als levend erfgoed aan de gemeenschap teruggegeven.

David Burn is hoofddocent musicologie en hoofd van de Onderzoeksgroep Oude Muziek aan de KU Leuven en bestuurslid van de Alamire Foundation. Bart Demuyt is directeur van de Alamire Foundation, Innovation Manager of Musical Heritage (IOF-mandaathouder KU Leuven) en algemeen en artistiek directeur van AMUZ (Festival van Vlaanderen – Antwerpen). Ann Kelders is als wetenschappelijk medewerker verbonden aan de Handschriftenafdeling van de Koninklijke Bibliotheek van België en als research associate aan de Alamire Foundation.

1. Voor meer informatie over het *Leuven Chansonnier* en de huidige stand van het onderzoek, zie D. BURN, *Leuven Chansonnier. Study / Studie*. (D. BURN en B. DEMUYT, *Leuven Library of Music in Facsimile*, 1). Leuven, Alamire Foundation – Davidsfonds Uitgeverij, 2017 en D. BURN, 'The Leuven Chansonnier: A New Source for Mid Fifteenth-Century Franco-Flemish Polyphonic Song', in: *Journal of the Alamire Foundation*, 9 (2017) 1, p.135-158.
2. De kavel staat onder nummer 274 beschreven in de online te consulteren catalogus van het veilinghuis Vanderkindere (Zie: www.vanderkindere.com/catalogues). Met dank aan de eigenaar, Michel Ceuterick, en aan kunsthistoricus Maarten Bassens die ons op het handschrift hebben geïntroduceerd.
3. Het betreft het *Copenhagen Chansonnier* (Copenhagen, Det Kongelige Bibliotek, ms. Thott 291 8°), het *Dijon Chansonnier* (Dijon, Bibliothèque Municipale, ms. 517), het *Laborde Chansonnier* (Washington DC, Library of Congress, ms. M2.1 L25 Case), het *Nivelle de la Chaussée Chansonnier* (Parijs, Bibliothèque nationale de France, Département de Musique, Rés. Vmc ms. 57) en het *Wolfenbüttel Chansonnier* (Wolfenbüttel, Herzog August Bibliothek, Cod. Guelf. 287 Extrav.).
4. Informatie over deze beide componisten is terug te vinden in I. BOSSUYT, *De Vlaamse polyfonie*. Leuven, Davidsfonds, 1994, in het bijzonder op de pagina's 77-92. Zie verder ook de biografieën in de *Grove Music Online*: L. PERKINS, 'Ockeghem [Okeghem, Hocquegam, Okegus etc.]', Jean de [Johannes, Jehan] en P. HIGGINS, 'Busnoys [Busnois, Bunoyis, de Busnes], Antoine [Antonius]'.
5. Het zogenaamde *Mellon Chansonnier* werd gekocht door Paul Mellon, die het liedboek aan Yale University schonk. Geneviève de Thibaut, gravin van Chambure, verwierf het *Chansonnier Nivelle de la Chaussée* dat sinds haar overlijden in 1979 deel uitmaakt van de collecties van de Bibliothèque nationale de France.
6. Behalve in de geschreven pers werd het *Leuven Chansonnier* ook voorgesteld tijdens een uitzending van het VRT-programma *De Afspraak* (Zie: www.youtube.com/watch?v=qR974xUg-10).
7. De IDEM-databank kan geconsulteerd worden via de volgende link: www.idemdatabase.org. Voor de referentie van de facsimile, zie noot 1.
8. De conferentie vindt plaats van 23 tot 25 augustus, de concerten op 25 augustus. Voor meer informatie, zie: www.amuz.be/nl en <http://www.alamirefoundation.org>.



■ Jean-Louis Forain (1852-1931), *Le client*, 1878. Collectie: Memphis, Dixon Gallery and Gardens.

Sex in the City and Beyond

Op zoek naar sporen van prostitutie

Vorig jaar verscheen *Selling Sex in the City*, de eerste globale geschiedenis van prostitutie met een langetermijnperspectief (1600 tot heden). Samen met Lex Heerma van Voss (Huygens Instituut, Nederland) en Elise van Nederveen Meerkerk (Universiteit Utrecht) werkte Magaly Rodríguez García gedurende drie jaar aan de redactie van deze ambitieuze publicatie. Het boek verzamelt artikels van vijftientig academici. Die analyseerden aan de hand van secundaire literatuur en bronnenmateriaal de geschiedenis van prostitutie in een groot aantal steden, van Stockholm tot Lagos en van Sydney tot Buenos Aires. De auteurs bestudeerden hoe prostitutie en de maatschappelijke reacties op commerciële seks beïnvloed werden door kolonialisme, industrialisering, verstedelijking, de groei van natiestaten, imperialisme, oorlog en transport- en communicatierevoluties.



TEKST Magaly Rodríguez García

Naast de stedelijke overzichten, vindt u in het boek ook analyses van arbeidsrelaties, *agency*, gender, werkomstandigheden en migratiestrategieën van vrouwen in prostitutie. Zowel de stedelijke als de thematische hoofdstukken beschrijven de quasi universele drang van religieuze en seculiere elites om 'afwijkende' seksualiteit te beheersen. Ze gaan ook in op de complexe verhouding tussen sekswerkers, autoriteiten, tussenpersonen en klanten. Daaruit blijkt dat deze relaties niet altijd in het nadeel van vrouwen in de prostitutie waren. De analyses doorbreken dus heel wat clichés over sekswerk. In haar bijdrage over Firenze concludeert Michela Turno bijvoorbeeld dat 17e-eeuwse prostituees als werkers werden behandeld en daarom rechtstreeks toegang hadden tot rechtbanken. 'Respectabele' dames, daarentegen, waren afhankelijk van mannelijke vertegenwoordigers voor het regelen van juridische zaken.¹ In haar historisch-etnografische analyse van prostitutie in Potosí illustreert Pascale Absi de manier waarop Boliviaanse sekswerkers strikte regels ontwikkelden om de werkomstandigheden in bordelen te verbeteren. Klanten worden vaak vernederd, gepest, afgeperst, bestolen of afgewezen door ervaren sekswerkers. Ze doen dat niet alleen om te rebelleren tegen genderstereotypen, maar ook tegen de maatschappelijke visie van onderdanige en kwetsbare prostituees die bereid zouden zijn om alles te doen voor een beetje geld.² Hun leeftijd en voorkomen spreken ook het klassieke beeld tegen van de jonge, slanke en halfnaakte vrouwen actief in de seksindustrie.

Het brede opzet van deze bundel liet echter geen ruimte voor een grondigere analyse van de dagelijkse manifestaties van prostitutie en van de organisatie van de sector vanuit het perspectief van sekswerkers, bordeelmadammen of pooiers. Hiervoor is meer archiefonderzoek nodig.

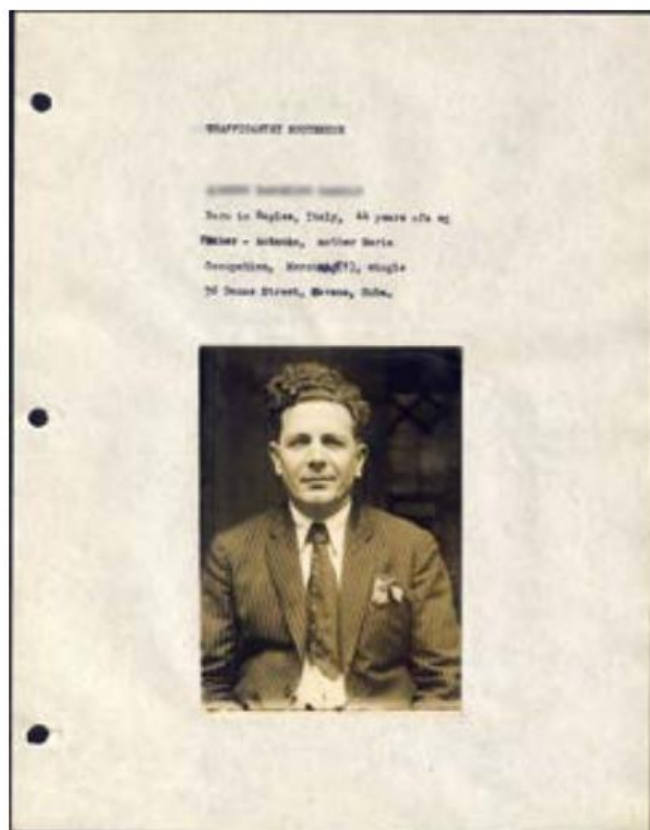
Infiltreren in het milieu

De bronnen voor historisch prostitutieonderzoek komen soms uit onverwachte hoek. Zo beschikt het chique Palais des Nations in Genève over een schitterend archief met een schat aan informatie over de demografie en de bewegingen van mannen en vrouwen in de seksindustrie. Het archief behoort tot de collectie van de Volkenbond, die in de jaren 20 en 30 twee internationale onderzoeksprojecten lanceerde. Het eerste was een onderzoek naar mensenhandel en het tweede een studie naar de profielen van prostituees. Voor beide projecten gebruikte de Volkenbond een gewaagde methodologie die de stem van de voornaamste actoren uit de seksindustrie centraal stelde. Die stem ging weliswaar grotendeels verloren in de finale rapporten³ (ze werd gecensureerd, verdraaid of gewoonweg verzwegen), maar ze is nog duidelijk te horen in de ongepubliceerde verslagen van sociale werkers en undercoveragenten.

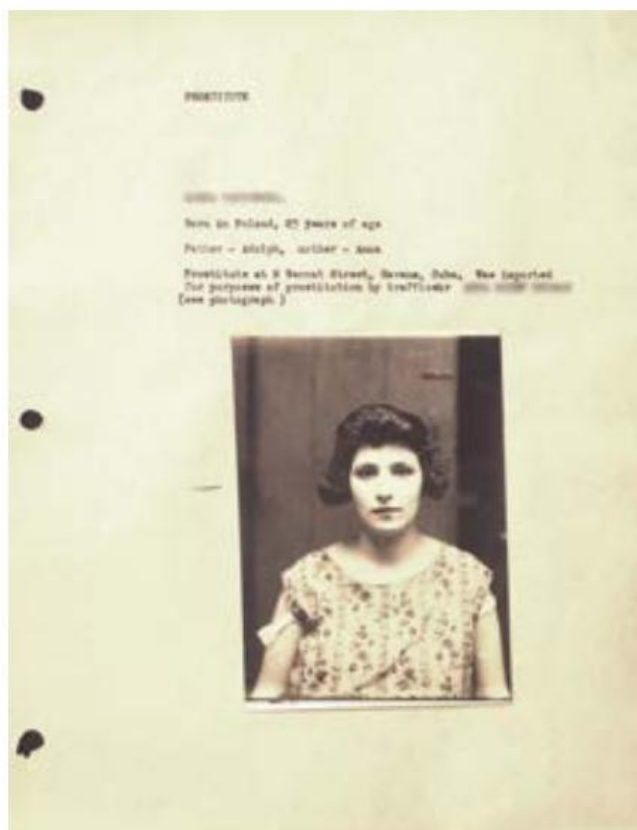
Ja, u leest het goed: de Volkenbond stuurde tussen 1924 en 1926 undercoveragenten de wereld rond om te infiltreren in het prostitutiemilieu. De American Social Hygiene Association ►

■ *Bordeel in Potosí (Bolivië), februari 2016. Met dank aan Pascale Absi voor het ter beschikking stellen van een beeld uit haar veldonderzoek.*





■ Italiaanse pooier, Havana (Cuba), c. 1927. Uit een fotoalbum van mensenhandelaars, pooiers en prostituees van de gerechtelijke politie, Havana. Collectie: Volkenbondarchief, Genève.



■ Poolse prostituee, Havana (Cuba), c. 1927. Uit een fotoalbum van mensenhandelaars, pooiers en prostituees van de gerechtelijke politie, Havana. Collectie: Volkenbondarchief, Genève.

(die deel uitmaakte van de Rockefeller Foundation) zorgde voor de financiële middelen en de mankracht. De undercoveragenten deden zich voor als pooiers en gebruikten als smoes dat ze hun 'meisje' ergens wilden plaatsen. Ze trokken gedurende twee jaar naar allerlei steden in Europa, Noord-Afrika en het Amerikaanse continent om informatie te verzamelen bij tussenpersonen en sekswerkers. Paul Kinsie, een jonge Amerikaan, was de meest productieve agent. Hij liet honderden verslagen na die veel details bevatten over prostitutie in Antwerpen, Cairo, New York, Parijs, Rio de Janeiro, noem maar op. Veel sporen van gedwongen prostitutie zijn niet te vinden in die verslagen, wel ontelbare getuigenissen van vrouwen en mannen over hun motivaties, onderlinge relaties en strategieën om de werk- en levensomstandigheden in de prostitutie te verbeteren. Er staat ook veel nuttige informatie in over prijzen, diensten en werkplaatsen. Een perfecte bron dus om mooie bottom-upanalyses te maken van de prostitutiesector in historisch perspectief. Gevestigde historici en masterstudenten toonden reeds de weg.⁴ Met voldoende creativiteit om de verhalen ook visueel aantrekkelijk te maken, zit er zelfs een tentoonstelling over prostitutie tijdens het interbellum in. U hoeft zelfs niet naar Genève te gaan om die boeiende bronnen te raadplegen (echt waar, ze lezen als een roman). Samen met collega's van de Universiteit catholique de Louvain en het archief van de Volkenbond in Genève heb ik de verslagen getranscribeerd en gebundeld in een publicatie die niet alleen een wetenschappelijke inlei-

ding bevat maar ook korte introducties over het wettelijke kader rond prostitutie en de organisatie van de sector in de steden die Kinsie bezocht.⁵

Kwade neigingen

In België bezocht Kinsie Antwerpen en Brussel in november 1924; maar hij bleef er niet lang. Gelukkig bestaat er voor België een waaier aan bronnen die een grondige analyse van de seksindustrie in België mogelijk maken. Het ene archief verschilt wel sterk van het andere en het gros van het materiaal betreft vrouwelijke sekswerkers. Hetero- en homoseksuele mannen in prostitutie werden (en worden) doorgaans ongemoeid gelaten zolang ze de sociale rust niet verstoorden.⁶ Antwerpen heeft het best bewaarde archief en een schitterende website. Mocht u ooit onderzoek willen doen naar prostitutie, dan vergemakkelijkt die ongetwijfeld uw voorbereidend werk.⁷ Luik en Gent hebben ook mooie, vaak lijvige dossiers over sekswerkers. In Brussel is het politiearchief jammer genoeg onvindbaar.

Het archiefmateriaal dat nodig is voor een sociaal-economische geschiedenis van prostitutie is zeer divers en verspreid over lokale, provinciale en nationale archieven. De ficherreeksen van prostituees (vanaf het midden van de 19e eeuw tot 1948, toen het Belgische Parlement het reguleren van pros-

LA PROSTITUTION CONTEMPORAINE



VII. — LES PÉDÉRASTES.

Un de ces hommes, descendu d'une position élevée au dernier degré de la dépravation, attirait chez lui de sourdes enfants des rues, dont il baisait les pieds avec une dévotion passionnée. — (Page 211).

■ *Mannelijke prostitutie. Londen. Léo Taxil (1854-1907), La prostitution contemporaine: étude d'une question sociale, 1884. Collectie: Wellcome Collection, Londen*

titutie afschafte), de processen-verbaal van de zedenpolitie en de vreemdelingendossiers over sekswerkers van buitenlandse origine verschaffen niet alleen informatie over de logica van overheden bij het monitoren van de seksindustrie maar ook details over sociale profielen, motivaties en werk-omstandigheden. Demografische bronnen (parochieregisters, bevolkingsregisters ...) bieden de mogelijkheid om levensloopanalyses te maken, om het leven van vrouwen vóór, tijdens en na prostitutie te onderzoeken.⁸ Lacunes in stedelijke archieven kunnen aangevuld worden aan de hand van dossiers bewaard in het Algemeen Rijksarchief in Brussel. Bovendien worden de vreemdelingendossiers voor de periode 1840-1914 op dit moment gedigitaliseerd in het kader van het IMMIBEL-project. Dat zal het opsporen van buitenlandse sekswerkers een stuk eenvoudiger maken.⁹ Maar er zijn nog andere bronnen met nuttige informatie over mensen die bij prostitutie waren betrokken. Dossiers van correctionele rechtbanken bijvoorbeeld. Of dossiers van religieuze opvanghuizen voor “berouwvolle dochters en jonge meisjes met kwade neigingen”.¹⁰

Deze archieven hebben, net als beeldmateriaal, heel wat wetenschappelijke studies over prostitutiebeleid en initiatieven voor een groot publiek mogelijk gemaakt. En dat niet alleen in België.¹¹ Maar omdat prostitutie zo complex is, gaat u best ook op zoek naar minder vanzelfsprekende bronnen. Privéarchieven en mondelinge bronnen bijvoorbeeld. Die zouden ons kunnen helpen om weinig bestudeerde vormen van prostitutie te leren kennen. In tegenstelling tot het buitenland¹² weten we voor België zo goed als niks over klanten, prostitutie in de mijngebieden of homoseksuele, commerciële seks. De geschiedenis van raamprostitutie, sekswerk in semiperifere gebieden (denk aan de *Chaussées d'Amour*) en thuisprostitutie in steden en rurale gemeenten moet ook nog geschreven worden.

Prostitutie is ten slotte geen exclusief grootstedelijk fenomeen. Maar dat wist u wellicht al.



Magaly Rodríguez García is docent Geschiedenis en lid van de onderzoeksgroep Moderniteit en Samenleving 1800-2000, KU Leuven.

1. M. TURNO, 'Sex for Sale in Florence', in: M. RODRÍGUEZ GARCÍA, L. HEERMA VAN VOSS & E. VAN NEDERVEEN MEERKERK (eds.), *Selling Sex in the City: A Global History of Prostitution, 1600s-2000s*. Leiden, Brill, p. 85-110.
2. P. ASSI, 'The Future of an Institution from the Past: Accommodating Regulationism in Potosí (Bolivia) from the Nineteenth to Twenty-First Centuries', in: M. RODRÍGUEZ GARCÍA, L. HEERMA VAN VOSS & E. VAN NEDERVEEN MEERKERK (eds.), *Selling Sex in the City*, p. 466-489.
3. *Report of the Special Body of Experts on Traffic in Women and Children (Part One and Part Two)*. Geneva, League of Nations, 1927; *Prostitutes: Their Early Lives*. Geneva, League of Nations, 1938.
4. E. CAMISCIOLI, 'Coercion and Choice: The "Traffic in Women" between France and Argentina in the Early Twentieth Century', *French Historical Studies*, (ter perse); T. VANDEBERG, *Lijfheigene of lijfheigene. Structuur en agency in de prostitutiewereld van de jaren '20*. KU Leuven, onuitgegeven masterproef, 2017.
5. J.M. CHAUMONT, M. RODRÍGUEZ GARCÍA & P. SERVAS (eds.), *Trafficking in Women 1924-1926. The Paul Kinsie Reports for the League of Nations (vol. I and vol. II)*. Genève, United Nations, 2017.
6. N. CHARTIER, 'De onderbuik van Brussel. De mannelijke homoseksuele subcultuur in Brussel tijdens de negentiende eeuw', *Belgisch Tijdschrift voor Nieuwste Geschiedenis*, 38 (2008) 3-4, p. 407-435; W. DUPONT, *Free-Floating Evils. A Genealogy of Homosexuality in Belgium*, Universiteit Antwerpen, onuitgegeven doctoraal proefschrift, 2015; W. DUPONT, E. HOFMAN & J. ROELENS (eds.), *Verzwegen verlangen. Een geschiedenis van homoseksualiteit in België*. Antwerpen, Vrijdag, 2017.
7. FelixArchief, zie: www.antwerpen.be/nl/overzicht/felixarchief

8. M. MECHANT, *Hoeren, pauwen ende ondeughende dochters. De levenslopen van vrouwen in de Brugse prostitutie (1750-1790)*, Universiteit Gent, onuitgegeven doctoraal proefschrift, 2018.
9. Outcasts or embraced? Clusters of migrants in Belgium, c. 1840-1914. Zie: www.immibel.arch.be
10. B. BALLIEU, 'Huis van Barmhartigheid voor berouwvolle dochters en jonge meisjes met kwade neigingen (1844-1877)', *Van Mensen & Dingen. Tijdschrift voor Volkscultuur in Vlaanderen*, (2018).
11. Het aantal academische werken (zowel publicaties als masterproeven en doctorale proefschriften) over prostitutie in België is enorm toegenomen sinds de jaren 80. Om maar enkele publicaties te noemen: S. DE SCHAEFFORIVERA, 'Regulated Prostitution in Brussels, 1844-1877. A Policy and its Implementation', *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 37 (1986), 89-108; M. S. DUPONT-BOUCHAT, 'La prostitution urbaine. La marginalité intégrée', in E. GUBIN & J.P. NANDRIN (eds.), *La ville et les femmes en Belgique. Histoire et sociologie*. Brussel, 1993, p. 97-129; B. MAJERUS, 'La prostitution à Bruxelles pendant la Grande Guerre: contrôle et pratique', *Histoire & Sociétés*, 7 (2003) 1, pp. 5-42; A. FRANÇOIS, 'Une véritable frénésie de jouissance: Prostitution juvénile et armées d'occupation en Belgique (1940-1945)', *Revue de l'enfance "irregulière"*, 10 (2008), pp. 17-34. Zie ook de catalogi van tentoonstellingen in Brussel en Parijs: L. DE MECHELEER E.A., *Van badhuis tot erosentrum. Prostitutie en mensenhandel van de middeleeuwen tot heden*. Brussel, Algemeen Rijksarchief, 1995; G. COEVEL E.A., *Splendeurs et misère. Images de la prostitution, 1850-1910*. Parijs, Flammarion, Musée d'Orsay, 2015.
12. J. LAITE, 'Historical Perspectives on Mining, Industrial Development, and Prostitution', *Historical Journal*, 52 (2009) 3, p. 739-761; R. REVENIN, *Homosexualité et prostitution masculines à Paris: 1870-1918*. Paris, L'Harmattan, 2005; P. VANHEES, 'De grote afwezige? De klant in het historisch onderzoek over prostitutie', *Historica*, 41 (2018) 1, p. 24-27.

Dit was Erfgoeddag 2018!

In het Europees Jaar van het Cultureel Erfgoed stond Erfgoeddag in het teken van het thema 'Kiezen'. Op zondag 22 april genoten tienduizenden belangstellenden van de 700 gratis activiteiten, waaronder: verkiezingen waarbij het publiek zijn stem kon uitbrengen om zo een object of traditie te eren, tentoonstellingen met pamfletten en affiches die getuigen van het verloop en de inzet van 'de verkiezingen', workshops en rondleidingen. Ook het verhaal van erfgoedwerkers en de (vaak moeilijke) keuzes die ze elke dag voor en achter de schermen moeten maken, kwam aan bod.

www.erfgoedddag.be



NAVIGO Nationaal Visserijmuseum © Nathalie Martens.



Texture, museum over Leie en Vlas © Ann Vanrolleghem.



Museum van de Molen en de Voeding © BMMV-MBMA 2018



■ © Judith De Waele, Team kennis Dilbeek



■ © Sonia Coicoechea



■ 20 jaar Het Netepaleis © Mathias Van Buyten, MMM



■ © Karina Brys



■ © Mercator Museum, Sint-Niklaas



■ Huldiging sporthelden © Erfgoedcel Kustergoed



■ © Belle Epoque Centrum

Pinfo

Hybride info

contentcurator: Annemie Vanthienen

Design Museum



"Without losing its identity, this museum was able to renew and strengthen its public values, reopening with a wide range of new exhibitions along with an intense programme of activities, providing an impressive and memorable experience for its visitors of all ages, achieving accessibility of the highest quality."

Het Londense Design Museum wint de European Museum of the Year Award 2018.

www.designmuseum.org
www.emya2018.eu

■ [foto: Ardfern – Eigen werk, Wikimedia Commons, CC BY-SA 4.0]

ArtPassport



Wie deze app downloadt en gebruikt, stapt door middel van 360°-technologie bijna letterlijk binnen in een reeks kunstgalerieën en tentoonstellingen. Een VR-viewer maakt de ervaring compleet, maar ArtPassport laat zich ook gebruiken op een 'gewone' smartphone.

www.artpassport.com

Museum Archipelago



Drie jaar geleden startte Ian Elsner met Museum Archipelago, een podcastreeks die helemaal draait rond musea en museumprofessionals. Meer dan 40 afleveringen later is de reeks uitgegroeid tot een gevestigde waarde. De episodes zijn kort, beknopt en behandelen heel diverse topics uit het internationale museale werkveld. Elke aflevering is bovendien degelijk uitgewerkt én afgewerkt. Ideaal dus om te beluisteren tijdens uw dagelijkse pendeltraject!

www.museumarchipelago.com

100 jaar Wapenstilstand



220 steden en gemeenten in Vlaanderen planten op 11 november 2018 een vredesboom. De aanplant van zo'n boom is een mooie aanleiding om extra activiteiten te organiseren voor Wapenstilstand. Om die 220 deelnemers daarbij te helpen, werd een inspiratiebrochure voorbereid met tal van tips.

Een initiatief van het agentschap voor Natuur en Bos, het agentschap Onroerend Erfgoed, het projectsecretariaat 100 jaar Grote Oorlog, FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed en publiek.

<https://bit.ly/2LlEoLY>

Heiligen en tradities



Hoe ontstond de adventskrans? En waarom wordt Sint-Antonius met een varken afgebeeld? Onder redactionele leiding van Hans Geybels speuren tal van specialisten in dit boek naar de oorsprong en evolutie van de religieuze volkscultuur in Vlaanderen. Samen met het eerste deel over de lente en de zomer, vormt dit boek over de herfst en de winter een standaardwerk voor de verklaring van heiligenfeesten en tradities in Vlaanderen.

H. GEYBELS, *Heiligen en tradities in Vlaanderen. Herfst & winter*. Davidsfonds Uitgeverij, 2018. ISBN 978 90 5908 4988

Vakmanschap



@Erfgoeddag, 16 mei 2018
Boekbinders, pruikenmakers of smeden. De kennis van vele meesters staat steeds meer onder druk. Met een kersvers beurzensysteem speelt @svengatz in op de vernieuwde belangstelling voor vakmanschap!

De volgende editie van Erfgoeddag met als thema 'Hoe maakt u het?' zoomt in op vakmanschap.

www.faro.be/erfgoeddag



BEELD



TWEET

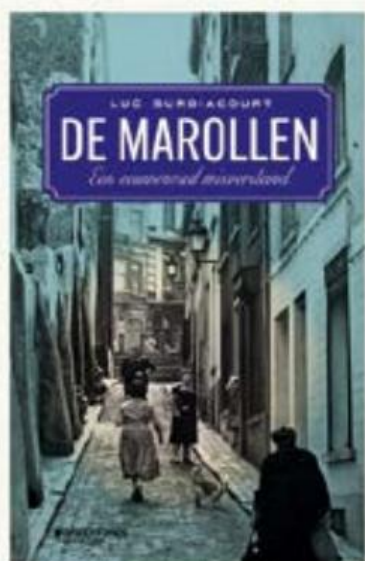


BOEK



WEBSITE

De Marollen



Wat voor Luc Surdiacourt begon als een eenvoudige voorbereiding van een gidsenwandeling door de Marollenwijk, mondde uit in zeven jaar archiefonderzoek én dit boek. Stap voor stap ontcracht hij de jarenlang geldende verklaring als zou een kloosterorde (de 'Maricolen') aan de oorsprong liggen van de naam van de wijk. Hoe de vork dan wel aan de steel zat? Surdiacourt laat het u zelf ontdekken, samen met een resem verrassende onthullingen en pittige anekdotes.

L. SURDIACOURT, *De Marollen. Een eeuwenoud misverstand*. Davidsfonds, 2018. ISBN 9789059089082

Wiki Loves Heritage



Wiki Loves Heritage nodigt erfgoedbeheerders en -organisaties, erfgoedgemeenschappen en -liefhebbers, fotografen en Wikipedianen uit om samen erfgoed online te ontsluiten onder een vrije licentie. Op die manier kan iedereen de beelden gebruiken, op Wikipedia en daarbuiten, bereiken we een breed en nieuw publiek en verhogen we de bekendheid van ons erfgoed.

www.europeeserfgoedjaar2018.be/WikiLovesHeritage

De smaak van thuis



Hoe wordt *voedingserfgoed* gemaakt? Aan de hand van thema's als voedselbewaring, feestcultuur en streekgastronomie werpt Anneke Gezyen een boeiende blik op hoe maatschappelijke groepen met hun verleden omspringen en hoe ze voeding hierin een betekenis geven. Het boek focust daarbij zowel op voedingsgeschiedenis als op kritische erfgoedstudies, en levert zo een interessante bijdrage aan beide multidisciplinaire onderzoeksvelden.

A. GEYZEN, *De smaak van thuis. Erfgoed en voeding in Vlaanderen tussen 1945 en 2000*. Leuven University Press, 2018. ISBN 9789462701274

www.upers.kuleuven.be

ErfgoedApp



Kent u hem al, de nieuwe versie van de ErfgoedApp? Op basis van feedback van gebruikers en contentmakers werd de volledige app herdacht. Het resultaat is een volledig nieuw design, met ook onder de motorkap een aantal opvallende nieuwigheden.

www.erfgoedapp.be

Mondriaan.nl



Het Gemeentemuseum Den Haag ontving in mei een Webby Award voor zijn website mondriaan.nl, gemaakt voor het themajaar 'Mondriaan to Dutch Design'. De fraai vormgegeven website bundelt allerlei aspecten uit het leven en werk van Piet Mondriaan. Webby Awards, uitgereikt door The International Academy of Digital Arts and Sciences aan de beste websites wereldwijd, worden beschouwd als de Oscars voor de digitale wereld.

www.mondriaan.nl

Fliehen vor dem Holocaust



Een app die mensen aan het woord laat die in de jaren 30 en 40 op de vlucht sloegen voor de Jodenvervolgung, dat is in een notendop 'Fliehen vor dem Holocaust. Meine Begegnung mit Geflüchteten'. De app, in het Duits, is heel specifiek bedoeld voor jongeren en kan zowel op school als in het jeugdwerk gebruikt worden. De jongeren kiezen een getuige en verdiepen zich door middel van beeld-, klank- en videomateriaal in het persoonlijke vluchtverhaal van 'hun' vluchteling. Op verschillende momenten in de app kunnen ze zelf kiezen welke aspecten ze verder willen uitdiepen.

www.erinnern.at/app-fliehen



APP



QUOTE



OPROEP



TIP

Rik Van Daele (55): “Er zit zoveel wijsheid, kracht en schoonheid in onze letteren.”

Op de laatste pagina ontmoet u iemand uit de cultureel-erfgoedsector die zijn of haar passie met u deelt.

WIE

Naam Rik Van Daele

Leeftijd 55 jaar

Woonplaats Sint-Niklaas

Bijzonderheden Mijn loopbaan kent tot dusver twee grote delen. Om te beginnen heb ik een wetenschappelijke carrière achter de rug, met een doctoraat over Reynaert de Vos. Daarna ben ik aan de slag gegaan bij verschillende lokale overheden: als conservator van het Stedelijk Museum Lokeren, als directeur van de cultuurcentra van Lokeren, Beveren en Sint-Niklaas en als stadsbibliothecaris van Sint-Niklaas. En nu ben ik al geruime tijd afdelingshoofd Cultuur en cultuurbeleidscoördinator van de Wase hoofdstad. Ik heb een grote liefde voor het literaire erfgoed en ben actief in onder meer het Reynaertgenootschap, als hoofdredacteur van *Tiecelijn. Jaarboek van het Reynaertgenootschap* en in de Bibliotheeca Wasiana. Ik stond ook mee aan de wieg van de Erfgoedcel Waasland en van het Intergemeentelijk Project Het Land van Reynaert, ben lid van de verschillende heemkringen en van de Koninklijke Oudheidkundige Kring van het Land van Waas.

WAT

Als afdelingshoofd kom ik dagelijks in contact met erfgoedinstellingen en -organisaties, vooral dan met de stedelijke. In Sint-Niklaas heeft bovendien de openbare bibliotheek een sterke erfgoedwerking, met de Bibliotheeca Wasiana.

WAAR

Ik herinner me een FARO-onderzoek waaruit bleek dat Sint-Niklaas relatief veel erfgoedorganisaties en -instellingen heeft. Wat opvalt is dat we geen eigen heemkring hebben, maar wel beschikken over een stedelijk museum met bovenlokale ambities. Het museum beschikt over een unieke collectie met echte topstukken rond de figuur van Mercator. De globes van deze 16e-eeuwse cartograaf uit Rupelmonde



zijn wereldvermaard. Daarmee willen we op termijn uitgroeien tot een museum met nationale uitstraling. De oudheidkundige kring doet dan weer onderzoek naar het hele Waasland en slaagt er ook in om heel wat ‘jongere’ bestuursleden aan te trekken. We zijn ook heel sterk bezig met het literair erfgoed, onder meer met het festival *Archipel*. Met het Reynaertgenootschap hebben we meegewerkt aan het zomerproject *Vossen van Katoen Natie*. Sint-Niklaas is vernoemd naar de goedheiligman; dus ook rond Sinterklaas wordt gewerkt, met het Sint-Nicolaasgenootschap in het Huis van de Sint. Nog niet vernoemd, maar architectuurliefhebbers kunnen hier hun hartje ophalen aan de vele art-decogebouwen die de binnenstad rijk is. Ook onze deelgemeenten zijn op erfgoedvlak erg actief. Toch zijn er ook hier tal van uitdagingen, het Waasland is geen uitzondering.

WAAROM


Ik heb een groot hart voor de kunsten en de cultuursector in het algemeen. Van opleiding ben ik medioneerlandicus, een literatuurwetenschapper. Voor mij is de erfgoedsector een boeiende bron: je leert eruit dat het verleden helemaal anders was, en toch grotendeels overeenstemt met het heden. Dat zit in de *Reynaert*, en dat lees je ook bij L.P. Boon en anderen. Het is belangrijk dat we onze bronnen onderzoeken, maar ook verder blijven verzamelen en ontsluiten.

GOUDEN RAAD

Ik heb eerder een ‘Gouden Vraag’. (lacht) De erfgoedsector is iets minder met literair erfgoed bezig: er zijn weinig structuren, naast de Vlaamse Erfgoedbibliotheek en het Letterenhuis. Genootschappen en schrijvershuizen hebben het moeilijk. Ik nodig alle collega’s uit om hier ook oog voor te hebben, en ‘iets’ met dat literair erfgoed te doen. Er zit namelijk zoveel wijsheid, kracht en schoonheid in onze letteren.



PARTICIPATIE

 **VRIJDAG 9 NOVEMBER 2018**

 **VLAAMS PARLEMENT**



WWW.GROOTONDERHOUD.BE



- FARO. VLAAMS STEUNPUNT VOOR CULTUREEL ERFGOED VZW
- PRIEMSTRAAT 51 | BE-1000 BRUSSEL
- T +32 2 213 10 60 | F +32 2 213 10 99
- INFO@FARONET.BE | WWW.FARONET.BE
- PRIJS LOS NUMMER: 8 EURO