

INGEKOMEN 09 DEC 2008
mar

Vakblad voor
museummedewerkers in
Vlaanderen en Nederland

museum **peil**

nummer 30

najaar 2008

Kwaliteitszorg

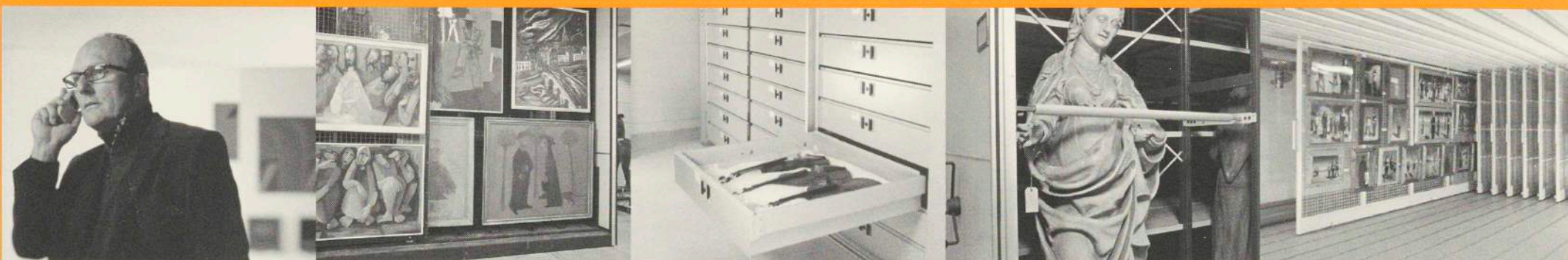
Erkenning en register

**Hoe doet mijn
museum het?**

**Goed voorbeeld
doet goed volgen**

**Kwaliteit in opleiding
en beroep**

Opslaan is ook een kunst




Het belangrijkste criterium bij depotopslag in musea is de zekerheid van een perfect behoud van de unieke collectie. Bovendien dient de collectie altijd bereikbaar te zijn en te blijven.

Veilig en Bereikbaar

Bruynzeel filing and storage heeft een ruime ervaring in het op maat inrichten van museumdepots. Ongeacht welk opslag systeem het beste aansluit bij uw eisen en wensen, met Bruynzeel kiest u altijd voor een belangrijke meerwaarde: kwaliteit. Onze adviseurs helpen u graag de beste oplossing voor uw museum te ontwikkelen.

**Laat u inspireren, vraag de nieuwe museum cd-rom aan,
kijk op www.bruynzeel.org of neem contact op met +31 (077) 306 90 00.**


bruynzeel filing and storage

FOCUS ON CUSTOMER SATISFACTION

Bruynzeel Storage Systems BV • Industrieterrein 7 • Postbus 7118 • 5980 AC Panningen - Nederland
Tel.: +31 (0)77 306 90 00 • Fax: +31 (0)77 307 81 33 • www.bruynzeel.org

Voorwoord

Het nut van regels is dat je weet waarvan je wilt afwijken. Zo vatte een deelnemer aan een voorlichtingsbijeenkomst over SPECTRUM de betekenis samen van dit onlangs in het Nederlands vertaalde handboek met procedures voor collectiemanagement. Dit gaat niet alleen op voor SPECTRUM, maar ook voor de diverse systemen van kwaliteitszorg: systemen en procedures geven een richtlijn, bepalen een werkproces en dwingen de gebruiker zich af te vragen: waarom wijk ik er eigenlijk van af? De toepassing van systemen van kwaliteitszorg in de musea van Vlaanderen en Nederland staat weliswaar in de kinderschoenen, toch gebeurt er al veel. Museum-

erkenning en Museumregister hebben vooral het denken over de toepassing van kwaliteitssystemen bevorderd en de musea aangemoedigd om meer ontwikkelingsgericht te werken. Het adagium van kwaliteitszorg: 'het kan altijd beter' wordt niet meer gezien als kritische scepsis, maar als goedbedoelde aanmoediging. Hiervan getuigen meerdere initiatieven, waarvan we in dit nummer een stimulerend overzicht hebben trachten te geven.

Rebecca Schoeters

Jan Sparreboom

Inhoud

- | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 3 Voorwoord | 21 Kennismanagement als onderdeel van kwaliteitszorg
<i>Annet Ruseler</i> | 32 Nu de musea nog
<i>Margriet de Jong</i> |
| 4 Kwaliteitszorg, mijn gedacht!
<i>Reinoud Van Acker,
Dries Van Den Broucke,
Piet De Gryse en Leon Smets</i> | 23 Handboek voor collectie-management in musea: SPECTRUM
<i>Annette Gaalman</i> | 34 Verwelkomen is een kunst
<i>Hildegard Van Genechten</i> |
| 9 Kwaliteitszorg in Nederlandse musea
<i>Els Thijssen</i> | 25 SPECTRUM in Manchester en Liverpool
<i>Caroline van Santen
Trineke Kamerling</i> | 34 Quality is in the eye of the beholder
<i>Herma Hofmeijer</i> |
| 11 Kwaliteitszorg: bezint eer ge begint!
<i>Agnes Vugts</i> | 26 SPECTRUM in het Amsterdams Historisch Museum
<i>Cindy Zalm</i> | 35 Nieuws uit Nederland en Vlaanderen |
| 14 Kwaliteitszorg in musea. Verslag van een rondetafelgesprek
<i>Girbe Buist</i> | 27 Het invulboek
<i>Kim Robertsyn</i> | 38 Adressen |
| 17 Kwaliteitszorg door de bril van Europese museumconsulenten bekeken
<i>Rebecca Schoeters</i> | 27 De AAT, vooruit ermee!
<i>Peter Neirinckx</i> | |
| 19 Is er leven na de nulmeting? Instrumenten voor kwaliteitsmanagement in musea
<i>Jan Sparreboom</i> | 28 Minder is meer... Afstoten met het oog op een betere collectie
<i>Katrien Vanbrabant</i> | |
| | 30 Aan de vrucht kent men de boom. Over kwaliteit gesproken
<i>Jacobus Trijsburg</i> | |

Colofon

Museumpeil nummer 30 najaar 2008

Museumpeil informeert museummedewerkers in Nederland en Vlaanderen over landelijke en provinciale ontwikkelingen in de museumsector vanuit een praktijkgericht perspectief. Museumpeil is een uitgave van de Stichting Landelijk Contact van Museumconsulenten in samenwerking met de bureaus van de provinciale museumconsulenten en FARO, Vlaams Steunpunt voor Cultureel Erfgoed vzw. Museumpeil verschijnt tweemaal per jaar en wordt gratis verspreid onder de relaties van museumconsulenten en FARO.

Redactie

Elly Pouwels
Rebecca Schoeters
Leon Smets
Jan Sparreboom
Jacobus Trijsburg
Girbe Buist
Josephine Woldring (eindredacteur)

Inhoudelijke redactie

Jan Sparreboom
Rebecca Schoeters

Redactieadres

Bureau Landelijk Contact van Museumconsulenten,
Parade 18, 's-Hertogenbosch
Postbus 1325,
5200 BJ 's-Hertogenbosch
T (+31) 073 615 62 73

Abonnementen

Een jaarabonnement kost € 12,-.

Opgave voor Nederland bij het redactieadres. Voor België bij FARO, Vlaams Steunpunt voor Cultureel Erfgoed vzw. Priemstraat 51, 1000 Brussel. Abonnementen lopen per kalenderjaar en dienen voor het einde van het jaar te worden opgezegd.

Losse nummers

Losse nummers kosten € 7,- (excl. verzendkosten).

Advertenties nr. 30

Reclazorg, Enschede

Vormgeving en drukwerk

Drukkerij Olijdam, Enschede

Oplage

2600 exemplaren
ISSN 1381-1088

Foto omslag:

Centre of Contemporary Art Znaki Czasu, Torun (Pl).
Foto: Leon Smets

© Museumpeil

's-Hertogenbosch 2008

Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de redactie. De redactie aanvaardt geen aansprakelijkheid voor de schade, van welke aard ook, die het direct of indirect gevolg is van handelingen of beslissingen die gebaseerd zijn op informatie uit dit blad.

Kwaliteitszorg, mijn gedacht!*

Reinoud Van Acker

Dries Van Den

Broucke

Piet De Gryse

Leon Smets

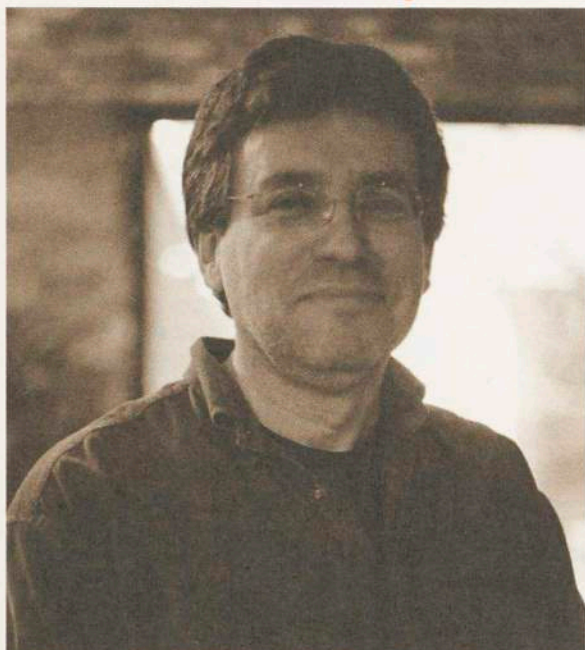
Kwaliteit en Kwaliteitszorg. Wie met musea te maken heeft – beleidsmatig, als consulent of als medewerker – grijpt snel terug naar deze begrippen om de werking ervan te definiëren, te beoordelen of inhoud te geven. De redactie van Museumpeil vroeg zich af of in Vlaanderen alle neuzen wel in dezelfde richting op staan en legde daarom enkele mensen uit de sector wat vragen voor. Zij klommen weer in de pen, met als resultaat een aantal interessante meningen en visies.

Wanneer doet een museum het goed?

Dries Van Den Broucke: 'Een museum doet het goed wanneer het kwaliteitsvol omgaat met zijn collectie en dus zijn maatschappelijke taak op zich neemt om het cultureel erfgoed te bewaren en door te geven aan toekomstige generaties. Het goed bewaren alleen is niet genoeg. Om het goed te doen moet het museum het cultureel erfgoed dat het beheert ook tonen, een actuele betekenis geven, kortom op een boeiende en veelzijdige manier een publiekswerking ontwikkelen. Samenvattend of in vaktermen gesproken: wanneer het museum de vier basisfuncties op een evenwichtige en kwaliteitsvolle manier uitoefent doet een museum het goed.'

Leon Smets

(foto FARO)



Leon Smets: 'Traditioneel wordt ervan uit gegaan dat een museum dat de vier door ICOM gedefinieerde basisfuncties naar behoren vervult en de deontologische code ** van het museumberoep naleeft, het goed doet. Ik zou hieraan het begrip 'ontwikkelingsgerichtheid' willen toevoegen. Een museum zal zich als bedrijf, als organisatie altijd moeten blijven ontwikkelen, en de medewerkers ontwikkelingskansen geven. Hoe het museum zijn missie en doelstellingen bepaalt, en de mate waarin het zijn maatschappelijke rol definieert en consequent tracht in te vullen, actief gericht op de maatschappelijke realiteit en ontwikkelingen, geeft een indicatie van zijn openheid en vitaliteit. Een museum doet het goed wanneer het niet op de automatische piloot vaart, maar navigeert met een visie, duidelijke doelstellingen en volgens vooropgestelde kwaliteitscriteria, evenwichtig voor alle functies: collectiegericht, publieksgericht en organisatiegericht.'



Dries van den

Broucke

(foto Dries Van Den

Broucke)

Reinoud Van Acker: 'Het goed functioneren van een museum kan geëvalueerd worden op zeer veel factoren of moeten we zeggen indicatoren. Vanzelfsprekend zijn bezoekerscijfers of naamsbekendheid, of aanwezigheid in de media, of een financieel gezonde situatie, maar dikwijls komen dan zo alleen extern gerichte factoren naar boven. Achter een ogenschijnlijke succesvolle façade kan echter

ook een slecht functionerend museum schuilgaan.

Het is voor elk museum verschillend, er is geen zaligmakend criterium waarop finaal kan afgetoetst worden.

Daarom zou ik het volgende willen poneren: 'een museum doet het goed als de vooropgestelde doelstellingen zoveel mogelijk bereikt zijn.' Daarbij zijn twee kernprincipes uit kwaliteitszorg van belang: stel haalbare doelstellingen voorop voor je museum en formuleer die doelstellingen op maat van je eigen museum. Dit kan variëren van zware investeringsprojecten tot afspraken voor een goede verstandhouding onder medewerkers.'

Piet De Gryse: 'Er zijn natuurlijk verschillende uitgangspunten. 'Het goed doen' wordt allicht door de inrichtende macht en de museummedewerkers anders ingeschat dan door de gemiddelde buitenstaander of door een museumspecialist. Anders gezegd: het is een eenvoudige vraag waarop een genuanceerd antwoord moet gegeven worden.

De inrichtende macht is misschien tevreden als het museum veel bezoekers trekt en als het museum geregeld over de tong gaat, terwijl het financieel plaatje beheersbaar en verdedigbaar blijft. De gewone bezoeker schat een 'goed' museum allicht anders in. Veel zal afhangen met welke verwachtingen hij/zij naar het museum is gekomen. Zijn die verwachtingen (voor een deel) ingelost, dan is de kans groot dat hij/zij het een geslaagd museumbezoek vond, zelfs al zou de achterliggende werking minder kwaliteitsvol zijn.

Een meer geroutineerde bezoeker zal echter ook oog hebben voor andere aspecten: bereikbaarheid, onthaal, vriendelijk personeel, een degelijke presentatie?

Was het een aangenaam/leerzaam/ontspannend/inspirerend bezoek? Was het de moeite waard van de geïnvesteerde tijd? Het is dus een mix van elementen.

Een museum echter dat er naar streeft om zijn opdracht professioneel waar te maken, heeft ongetwijfeld meer kans te horen dat het 'het goed doet' dan een 'museum' dat zichzelf (en dus ook zijn publiek) niet au sérieux neemt. 'Het goed doen' is in ieder geval niet vrijblijvend maar het is wel het resultaat van een constante inzet van personeel, middelen, tijd en energie. Om het even anders te stellen: 'het goed doen' is een blijk van het serieus en op een gedegen manier bezig zijn met het beheer en de

ontsluiting van de collectie en tegelijkertijd oog hebben voor de verwachtingen van bezoekers en publiek.'

Welke impact heeft het decreet volgens u gehad op de kwaliteitszorg bij musea?

Dries: 'Het Museumdecreet heeft er voor gezorgd dat musea voor het eerst tegenover elkaar en tegenover een op internationale standaarden gebaseerde kwaliteitsnorm werden afgewogen. Het decreet heeft de musea er toe aangezet hun eigen werking kritisch te bekijken en door te lichten. De kwaliteitsvolle werking/ uitoefening van de basisfuncties is er daardoor op vooruitgegaan. Musea kunnen objectief aantonen dat ze hun collectie kennen (door de inventaris), weten wat ze wel en niet verzamelen (door het collectieplan), weten waar ze naartoe willen (door een uitgeschreven visie), het bevoegde gezag/ de inrichtende macht weet wat ze van haar museum mag verwachten ... Het Museumdecreet van 1996 en het Erfgoeddecreet van 2004 hebben er voor gezorgd dat de Vlaamse overheid meer aandacht besteedt aan het cultureel erfgoedbeleid door initiatieven zoals een steunpunt, een erfgoeddag, een beschermingsbeleid en een ondersteuningsbeleid van een breed cultureel-erfgoedveld.'

Leon: 'Het Museumdecreet maakte meteen duidelijk dat enkel de deur open houden voortaan geen optie meer kon zijn, dat de – subsidiërende – overheid en gebruikers eisen en verwachtingen mochten stellen. Van dan af aan werden musea beschouwd als volwaardige organisaties met specifieke verantwoordelijkheden, die als dusdanig behandeld en beoordeeld moeten worden. De moderne management tools deden hun intrede in deze zogenaamde zachte sector en horen voortaan het reilen en zeilen van de organisatie op alle niveaus te doordeseinen. Het decreet in het algemeen en de erkenning van musea in het bijzonder drukken het geloof van de overheid uit in het belang en het potentieel van deze instellingen. Geloof zonder werken is dood en dus voorzag de overheid de nodige middelen en ondersteunende maatregelen om de ontwikkelingen te stimuleren: de subsidiepot nam aanzienlijk toe, provinciale en Vlaamse museumconsulenten werden ingezet, het Museumdecreet ging op in een breder, geïntegreerd erfgoeddecreet, er zijn efficiënte visitatie- en beoordelingscommissies. Dit alles creëerde het bewustzijn dat museumwerk méér is dan redelijk vrijblijvende keuzes en bezoekersaantallen als enige maatstaf der dingen. Het creëerde de behoefte aan deskundigheidsbevordering, kwaliteitsnormering en het werken met internationaal beproefde standaarden. Tien jaar en twee erfgoeddecreten later wordt kwaliteitszorg bij tal van organisaties in Vlaanderen ervaren als een nobel streven, en lijkt men zijn weg te vinden naar (internationaal ontwikkelde) kwaliteitsinstrumenten (zoals SPECTRUM-N e.a.)'

Reinoud: 'In Vlaanderen heeft het Museumdecreet een kleine omwenteling veroorzaakt in de museumsector omdat toen voor de eerste keer een beleidsplan gevraagd werd bij een aanvraag tot erkenning. Dit vergde van de meeste musea een beleidsmatige aanpassing, tot de grootschalige, professioneel uitgebouwde musea toe. De

eerste generatie beleidsplannen waren kwalitatief dan ook niet zo sterk.

Bij het Erfgoeddecreet uit 2004 is een positieve evolutie op relatief korte tijd gebleken, heel wat musea leerden intussen met dit instrument omgaan. Begrippen als missie, strategische en operationele doelstellingen en indicatoren worden nu als normaal ervaren. Een beleidsplan dwingt ook om gestructureerder en systematischer te werk te gaan en om zichzelf ter discussie te stellen. De impact van de erkenning en regelgeving is dus groot, zeker wat planning betreft.

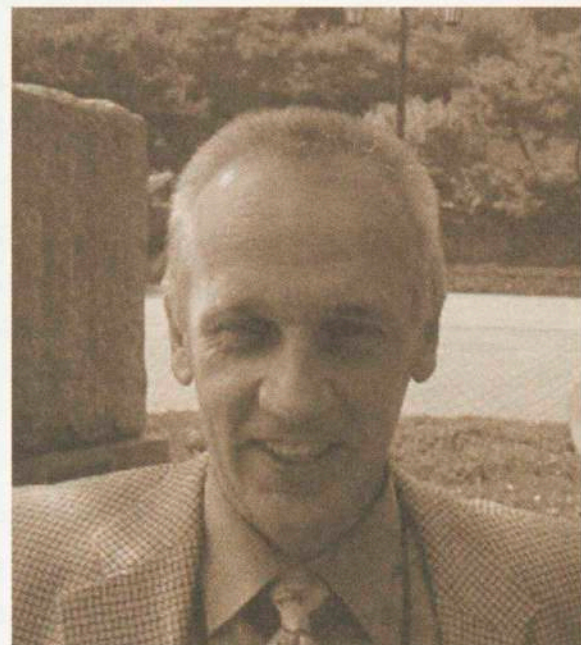
De volgende stap is nu om een beleidsplan daadwerkelijk als een instrument te gebruiken in een museum. Papier is immers gewillig, implementatie van het plan volgt niet altijd. Nadeel van beleidsplanning is anderzijds de vele energie die het vergt, wat soms ten koste gaat van de uitvoering van de museale basisfuncties. De omgevende administratieve verplichtingen hebben dat nog flink bezwaard (in het kader van een beter management).'

Piet: 'Het decreet en de in de slipstream daarvan ontstane aandacht van publiek, pers en media voor het ganse erfgoedverhaal hebben een positieve en stimulerende impact gehad op een groot deel van de musea. In eerste plaats bij de instellingen die een erkenning nastreefden maar ook bij andere musea die deze ambitie niet hadden. Musea nemen hun taken veel ernstiger op, hebben ook meer oog voor de diverse facetten en voor een evenwichtigere invulling ervan. Het overdacht en gestructureerd bezig zijn met de vier pijlers die de essentie vormen van een museale werking, is een verworvenheid. Ook al slagen niet alle instellingen erin om die uitdaging ten volle te vertalen in hun werking. In het ganse veld is het besef zichtbaar doorgedrongen dat een museum meer is – en moet zijn – dan gewoon maar een verzameling van tentoongestelde voorwerpen. Tezelfdertijd moet ik ook vaststellen dat de eigenheid van musea soms een beetje ondergesneeuwd geraakt in (door?) het ruimere erfgoedverhaal. Sommige collega's vragen zich af of het woord museum niet al te veel een negatieve bijklank heeft gekregen en synoniem zou zijn van oubolligheid, starheid en gebrek aan initiatief. Alsof alleen erfgoed hip is en musea, tenzij ze misschien als erfgoed worden verpakt, stoffig en eentonig zouden zijn. Ik moet vaststellen dat musea, die midden in de branding staan van een snel wijzigende wet- en regelgeving, juist hebben aangetoond dat ze flexibel kunnen inspelen op de zich steeds maar veranderde omstandigheden.'

Betekent erkenning ook dat een museum het goed genoeg doet?

Dries: 'Goed genoeg in verhouding tot de norm en dus ten opzichte van de erkenningsvoorwaarden. Maar het kan altijd beter. De erkenning is een minimumstandaard. De erkenning is, net zoals elke kwaliteitsmonitor of benchmark, een aanzet tot voortdurende verbetering.'

Piet De Gryse



Reinoud van Acker
(foto: Reinoud van Acker)

Leon: 'Wat heet 'goed genoeg'? Aangezien erkenning niet enkel het resultaat is van een set kwaliteitscriteria, maar tevens van een aantal kwantitatieve gegevens (aantal medewerkers, openingsuren, beschikbare ruimten en infrastructuur, ...) en van het papieren verhaal waarmee de organisatie haar kwaliteitsstreven en -resultaten aan de man brengt, is een 'ja' of 'nee' als antwoord moeilijk. Goed genoeg zou betekenen dat kwaliteitszorg voldoende geïntegreerd is in alle geledingen van de organisatie en in alle aspecten van het museumwerk. Dit is in de meeste gevallen nog een vrome wens. Maar men mag verwachten dat de door de overheid opgelegde minimumstandaarden voor erkenning gehaald worden, en dat in de beleidsdoelstellingen op een realistische en planmatige manier de te volgen processen voor kwaliteitsverbetering al zijn uitgezet.'

Reinoud: 'Absoluut niet! Hoewel de mogelijkheden heel wat hoger zouden moeten liggen is erkenning geen sluitende garantie voor een degelijk museaal beheer. Uiteindelijk blijft erkenning nog altijd een administratieve aan gelegenheid, vooral een kwestie van papier en tekst of het uitzetten van plannen. Er zijn niet-erkende kleinschalige vrijwilligersmusea die perfect functioneren terwijl het bij sommige erkende grootschalige professionele musea eerder vierkant draait. In sommige musea is een beleidsplan toch nog een verplicht nummertje voor erkenning en blijven bepaalde zaken hangen bij papieren intenties. Dit betekent niet dat erkenning nauwelijks van belang is voor de kwaliteit in musea. Het dwingt musea om tenminste meer planmatig en projectmatig te werk te gaan. Bovendien genereert erkenning kansen om extra middelen binnen te halen zowel voor de permanente werking als voor tijdelijke projecten. Het verplicht ook om na te denken over een zinvolle besteding van de middelen. Uiteraard komen daarbij ook principes van kwaliteitszorg om de hoek kijken. Er zijn dus extra kansen tot meer kwalitatieve eindproducten maar die moeten dan ook gerealiseerd geraken. Uiteindelijk wordt ook een museum afge rekend op zijn realisaties en niet op de plannen.'

Piet: 'In ieder geval betekent een erkenning dat het museum een professionele museale werking nastreeft waar er oog is voor het ganse plaatje. Dus niet alleen een collectie hebben en ze exposeren maar ook aandacht hebben voor de andere, minder zichtbare aspecten van collectiebeheer. Een erkenning is dus niet direct een uitspraak of een museum het al dan niet goed doet maar het is wel een indicatie dat een museum de wil en de ambitie heeft om op een professionele manier met zijn opdracht om te gaan. Op termijn uit zich dat vaak in een betere en gedifferentieerde werking. Tezelfdertijd moeten we vaststellen dat de erkenning soms maar een momentopname is en dat niet alle musea erin slagen om de verwachtingen, die aan een erkenning zijn verbonden, op langere termijn waar te maken. Erkenning betekent ook dat de museumverantwoordelijken akkoord gaan dat anderen hun werking mee evalueren. Dat ze instappen in een systeem van controle (of medezeggenschap) en dat ze daardoor op een of andere manier vrijwillig een stukje van hun bewegingsvrijheid inleveren. Erkenning is immers geen vrijblijvend engagement. Noch van de musea, noch

van de overheid. Van de andere kant ken ik ook wel diverse musea die niet erkend zijn, en daarvoor ook geen ambitie hebben, en die toch wel - op hun niveau en met hun aspiraties - goed bezig zijn. Zij het dat dit wel een beperkt aantal blijft.'

Welke uitdagingen zie je voor musea op het vlak van kwaliteitszorg?

Dries: 'De introductie van of het opnemen van kwaliteitsstandaarden op het vlak van het verzamelbeleid (een overdachte en consistente verzamelpolitiek, neergeschreven in een collectieplan), het beleid met betrekking tot behoud en beheer, de basisprincipes voor inventarisatie - voor de specifieke museumtaken - zijn geslaagd. Met betrekking tot het management zijn de eerste stappen gezet. Op zakelijk en beheersmatig vlak kunnen nog bi komende inspanningen geleverd worden. Aangezien heel wat musea afhankelijk zijn van een stad, gemeente of provincie bieden het Gemeentedecreet en het Provinciedecreet mogelijkheden tot het verder responsabiliseren van de museumleiding. Belangrijke uitdagingen zijn er ook voor generieke cultureel-erfgoed-overkoepelende initiatieven zoals digitalisering, positionering ten opzichte van toerisme, onderwijs...

In sommige musea is een beleidsplan toch nog een verplicht nummertje voor erkenning.

Een tweede belangrijke uitdaging ligt op het vlak van de onderzoeksfunctie. Er liggen kansen in de samenwerking met de academische wereld om de kwaliteitsstandaard op het vlak van onderzoek te verhogen.

Een derde, in het kader van het Vlaams cultureel erfgoedbeleid minstens even belangrijke evolutie en uitdaging is de introductie van kwaliteitszorg en het toekennen van een kwaliteitslabel aan alle collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisaties; dus ook aan culturele archiefinstellingen en erfgoedbibliotheken.'

Leon: 'Ik zie vijf verschillende uitdagingen:

- het definiëren van criteria en indicatoren voor 'kwaliteit' binnen de verschillende werkgebieden;
- het begrip 'kwaliteitszorg' of tenminste aandacht voor kwaliteit doen doordringen in de organisatie als geheel en in de geesten van alle medewerkers;
- het consequent en duurzaam aan de slag gaan met de bestaande instrumenten voor kwaliteitszorg, de resultaten op een of andere manier kunnen evalueren of meten en er op verder bouwen;
- kwaliteitszorg benaderen als wat het is: geen dwang maar een hulpmiddel om procesmatig de vooropgestelde doelstellingen tot een zo goed mogelijk resultaat te brengen;
- toestaan dat intuïtie, inventiviteit en creativiteit een eigen pad volgen om kwaliteit voort te brengen.

Reinoud: 'We staan waarschijnlijk nog maar aan het begin van het invoeren van kwaliteitszorg in de musea en dat is een continu proces. Alles kan beter en dat zal altijd zo blijven. Men mag zich hierdoor niet laten ontmoedigen

maar er een constante prikkel in zien om steeds te verbeteren en vol te houden. Hiervoor is er in eerste instantie een bewustwording van de basisprincipes van kwaliteitszorg nodig en moet men mentaal de stap zetten om die effectief op te pikken. Het systematisch karakter schrikt dikwijls af maar het is vooral de zaak niet alles ineens te willen doen en hapklare brokjes stap voor stap uit te voeren.

Kwaliteitszorg moet de dagelijkse werking doordringen maar het wordt nog te vaak gezien als meerwerk omdat er extra afspraken aan te pas komen. Het is nochtans een hulpinstrument, het mag zeker geen doel op zich worden. Het gaat er niet om de cijfertjes te halen maar het waarom achter die cijfers voor ogen te houden.'

Piet: 'Kwaliteitszorg is geen momentopname maar een constante en dagelijkse uitdaging. Het betekent eveneens blijvende en voortdurende investeringen in personeel en werkingskosten. Overheden zien dit niet altijd in. Het is een uitdaging om ze hiervan te overtuigen. Een museum is immers niet af na een mooie herinrichting.

Bezoekers zijn veeleisend. Wensen de musea een deel van de koek in de vrijetijdsector op te eisen (tussen zware concurrenten als pretparken, dierentuinen en beleevingscentra in) dan zal een kwaliteitsvolle werking rond ont- haal en begeleiding van bezoekers steeds belangrijker worden, gepaard met het leveren van een interessant en degelijk 'product' (de collecties en de presentatie). Dit betekent dat ook hier blijvende aandacht, creativiteit en investeringen nodig zullen zijn. Vooral het voortdurend

creatief omgaan met het publiek, de collectie en de pre- sentatie, is geen evidentie. Zeker niet wanneer een aantal elementen die te maken hebben met het kwaliteitsvol omgaan met erfgoed net niet onder de schijnwerpers of op het publieke forum gebeuren.'

Welke ontwikkelingen op het vlak van kwaliteitszorg zijn je bijgebleven, spreken je aan, en waar ben je benieuwd naar?

Dries: 'Spectrum is zopas vertaald naar het Nederlands. Ik ben benieuwd of dit instrument zal doordringen in het museumveld en hoop dat binnen 5 à 10 jaar de museum- sector, en bij uitbreiding alle collectiebeherende cultu- reel-erfgoedorganisaties er gebruik van maken. De intro- ductie van ICT in de museumwerking en dan voornamelijk in de inventarisatie van het cultureel erfgoed is een dui- delijke meerwaarde gebleken. Door samenwerking en overleg tussen verschillende spelers is de sector er in geslaagd om door middel van ICT de kwaliteit te verho- gen.'

Leon: 'De ontwikkeling van praktische instrumenten voor benchmarking, toetsingsmechanismen voor kwaliteitsver- betering zoals de Standards in the Museum Care of Col- lections, in de jaren 1990 uitgegeven door de Museums and Galleries Commission, voorloper van de MLA. Lange tijd werd de mosterd haast exclusief in de Angelsaksische wereld gezocht en gevonden, maar het aanbod vanuit de lage landen kent sinds enkele jaren een opmerkelijke vlucht. SPECTRUM-N heb ik al genoemd, maar bijvoor- beeld rond veiligheidszorg in het algemeen, en preventie-

Museum Magazijn

Uw partner voor de museumwinkel

Assortiments- en inrichtingsadvies

Custommade producten in kleine aantallen

Museale producten uit binnen- en buiten- land, zoals: Replica glas, tinnen replica's, historisch speelgoed en koelkastmagneten met afbeeldingen van kunst.

Zie ook onze site op internet:

www.museumbv.nl

E-mail: info@museumbv.nl

Of bezoek ons kantoor/showroom:
Hendrik Jacobszstraat 14
1075 PD Amsterdam (nabij Vondelpark)

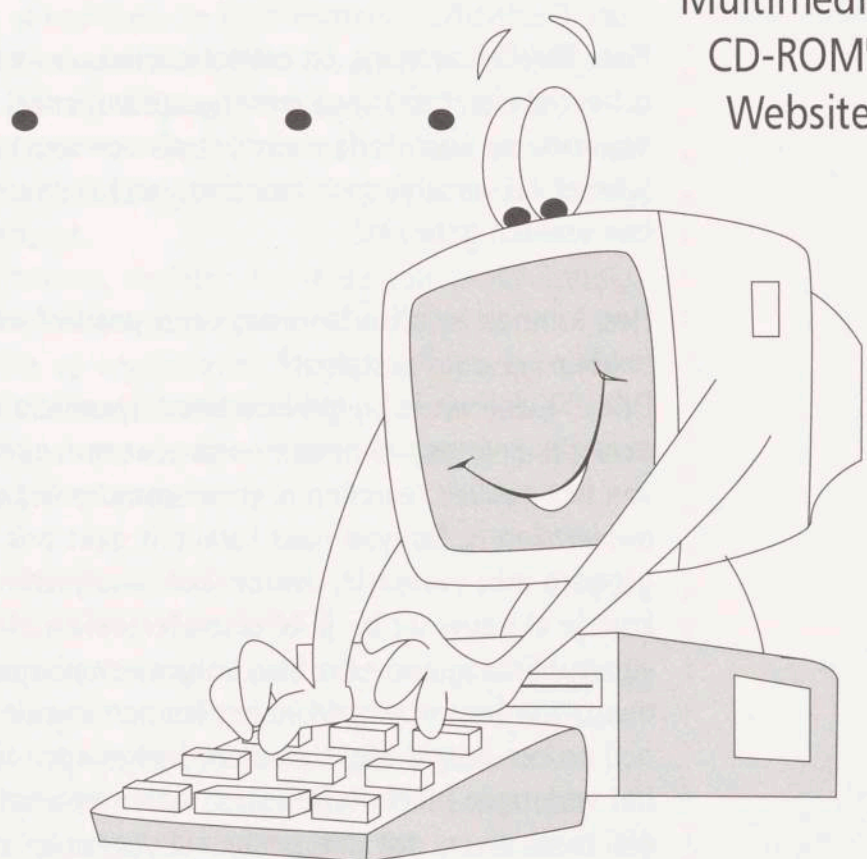
ELSAS PRODUCTIES

Informatieve en educatieve computerproducties

Multimedia

CD-ROM's

Websites



Slobeend 14
3435 VP Nieuwegein
tel. 030-6048495
GSM 06-51261810
e-mail: relsas@xs4all.nl

en calamiteitenplannen in het bijzonder worden op brede schaal methodes en instrumenten ingezet die de integrale veiligheidzorg voor mensen, gebouwen en collecties op een hoger niveau tillen. Minder spectaculair wellicht, maar daarom niet minder nuttig voor het optimaliseren van de dagelijkse praktijk, is de verspreiding van handzame informatie, bijv. in brochurevorm of via het eigen blad 'Museumpeil'. Hoe de rol van de museumconsulenten, hun doelstellingen en strategieën op het vlak van kwaliteitszorg voor de toekomst gedefinieerd worden, daar blijf ik benieuwd naar. En ook in welke mate de effecten van de uitstroom van afgestudeerden Cultuurmanagement en Culturele Studies op termijn voelbaar zullen zijn in de erfgoedsector.

Reinoud: 'Het fenomeen van de kwaliteitsmodellen is nieuw maar is wel pas de laatste jaren doorgedrongen in de museumsector. Hoewel ze niet altijd even makkelijk om te zetten zijn naar de eigen museale praktijk, bieden die modellen toch inzicht in het totale karakter van kwaliteitszorg maar ook in het permanente duurzame en in de continue aard ervan.

Ook de visie op projectmatig werken om bepaalde doelstellingen te bereiken is een belangrijk nieuw inzicht. Voordien werkten de meeste musea door zoals ze gewoon waren en behandelden alle acties en activiteiten als permanente werking. Of soms leken bepaalde wensen niet haalbaar of werden ze steeds maar voor zich uit geschoven. Met een projectmatige benadering komen bepaalde zaken toch in het vizier, blijken ze plots wel haalbaar en sneller realiseerbaar dan gedacht.

Tenslotte is er natuurlijk de Nederlandse vertaling van het Engelse kwaliteitsinstrument SPECTRUM dat een grote uitdaging maar ook kansen voor de toekomst betekent. SPECTRUM-N kan in het collectiebeheer heel wat concrete en praktische instrumenten aanreiken die onmiddellijk aansluiten op de museale praktijk. Ook hier is de implementatie een kwestie van gezond verstand, geduld en planning.'

Piet: 'Publiekswerking en collectiebeheer, vooral dan een collectiebeheer dat veel verder gaat dan enkel het bijhouden van een inventaris maar dat als een soort Zwitsers zakmes bij verschillende facetten van het museale beheer kan worden gebruikt.'

Hoe kunnen kwaliteitsnormen een positief effect hebben op publiekstaken?

Dries: 'Kwaliteit is bij publiekstaken synoniem voor tevredenheid. Er is een minimumnorm vast te leggen waarboven het publiek tevreden is en waaronder het publiek ontevreden is. Streven naar kwaliteit gaat ook hier gepaard met evaluatie, overdenken, analyseren ... en dan kom je al gauw uit bij publieksonderzoeken. Het meten van publiekscijfers – die best volgens een bepaalde standaard worden verzameld – het kennen van de doelgroepen en een beleid afgestemd op doelgroepen liggen in het verlengde hiervan. Door het meten kan het museum een meer divers doelgroepenbeleid voeren en een dynamischere of rijkere publiekswerking ontwikkelen afgestemd op het publiek.'

Leon: 'Als consulent behoud en beheer vind ik het belangrijk dat voor publiekstaken gewerkt kan worden met een collectie die goed in orde is, goed gedocumenteerd en in presentabele staat. De afdelingen binnen de

organisatie die hiervoor instaan, dragen hun steen bij tot de publieke ontsluitingsmogelijkheden van de museumcollecties en van de omgeving waarin het zich afspeelt. De kwaliteitsvolle vervulling van deze en andere museale basistaken levert dus mee de grondstof voor een degelijke publieke ontsluiting; dit laatste proces heeft dan weer eigen kwaliteitsnormen en -toetsingen.

Reinoud: Kwaliteitszorg is uiteraard in elke museale geleiding van toepassing. Publiekstaken zijn maar één aspect, maar wel de meest in het oog springende. Welk effect kwaliteitszorg kan bereiken zal wederom afhangen van de doelstellingen. Daarbij staan twee parameters voorop: de kwantiteit en de kwaliteit. Het aantal bezoekers versus de tevredenheid van die bezoekers. Meten, oa. door publieksonderzoek, is hier een belangrijke factor. In eerste instantie kunnen musea aansluitend op een doelgroepenbeleid lacunes opsporen in hun publieksaanbod. Om een positief effect te bereiken kan het publieksaanbod stuk voor stuk aan kwaliteitsnormen onderworpen worden, variërend van de permanente opstelling tot het educatieve aanbod en de randactiviteiten. Permanent evalueren blijft de boodschap, ook al werken bepaalde producten blijkbaar goed. En er is een schitterend klankbord: de bezoekers.'

Piet: 'Het lijkt me vanzelfsprekend dat een kwaliteitsvolle publiekswerking aan minimale eisen (normen) moet voldoen. Het publiek verwacht dat ook. Mensen willen in hun vrije tijd op een respectvolle manier worden bejegend. Dit betekent dat men het publiek en de publiekswerking serieus moet nemen. Publiekswerking dient het resultaat te zijn van een overdachte politiek en strategie en verloopt per definitie in twee richtingen. Of men zover moet gaan om normen op te leggen, is een andere vraag. Het zou ook via 'richtlijnen' of best practices kunnen gebeuren. Deze zijn immers vaak even efficiënt en minder rigide (tenzij men ook een aantal politieke verzuchtingen wil gerealiseerd zien, in dat geval zijn richtlijnen allicht te vrijblijvend). In ieder geval lijkt het me duidelijk dat musea die hun publiek niet ernstig nemen, onvermijdelijk zichzelf wel zullen tegen komen. Het is belangrijk dat grotere musea of musea die landelijk zijn ingeschaald hierin een voorbeeldfunctie opnemen. Zij zijn van groter belang voor de sector dan wellicht op het eerste gezicht wordt vermoed.'

*Reinoud Van Acker is museumconsulent voor de provincie West-Vlaanderen
Dries Van Den Broucke is werkzaam bij het agentschap Kunsten en Erfgoed – afdeling Erfgoed*

*Piet De Gryse is Conservator bij het Koninklijk Legermuseum en
Voorzitter Beoordelingscommissie Musea*

*Leon Smets is stafmedewerker en consulent behoud en beheer bij FARO.
Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed*

* Mijn gedacht: Vlaams voor: 't kan me gestolen worden, of: wat een goed idee!

** Deontologische code: (Vlaams) = code van beroepsmatige plichten.

Kwaliteitszorg in Nederlandse musea

Grofweg houdt een organisatie zich bezig met het produceren van producten of diensten en met het leveren ervan. In een museumorganisatie is dit het beheren van een collectie en het bereiken van het publiek. Iedere organisatie beschikt over een managementsysteem, dat bestaat uit methoden en technieken om ervoor te zorgen dat de organisatiedoelstellingen worden gerealiseerd. Ook elk museum beschikt over een dergelijk systeem, op welke manier dan ook. Naarmate een organisatie groter is of de omgeving meer zekerheden verlangt over het functioneren van de organisatie, neemt de behoefte aan een expliciet managementsysteem toe. Kwaliteitsmanagementsystemen zijn specifieke methoden om te managen, om de organisatie te overzien en te sturen. Een kwaliteitsmanagementsysteem wordt gebruikt om de verschillende processen goed op elkaar af te stemmen met als doel kwaliteit te leveren.

Waarom kwaliteitsmanagement in de museumsector?

De aandacht voor kwaliteitssystemen speelt in op de ontwikkelingen van het overheidsbeleid ten aanzien van musea. De trend van de laatste jaren is duidelijk: musea moeten meer als ondernemer optreden en bedrijfsmatiger functioneren. Het fenomeen van de terugtrekkende overheid wil niet zeggen dat de overheid zich niet meer met de kwaliteit van het product van de musea zal bemoeien. Sterker nog, de overheid zal zich in toenemende mate als een kritische stakeholder, een veeleisende belanghebbende van musea op gaan stellen. De musea zullen meer dan nu het geval is op basis van de resultaten goed- of afgekeurd (en afgerekend) worden. Het is belangrijk dat een museum zich in deze trend kan profileren als een kwaliteitsorganisatie waarvan de doelstellingen helder zijn en die haar museumbedrijf op orde heeft. Zo'n organisatie weet waar zij naar toe wil, wat daarvoor nodig is en probeert dit zo goed mogelijk te bereiken. Het werken met een intern kwaliteitssysteem draagt hieraan bij. Dat is niet alleen handig voor de organisatie zelf, maar de organisatie laat hiermee ook aan de buitenwereld zien dat zij streeft naar kwaliteit.

De PDCA-cyclus, een continu proces

In elke organisatie is continu sprake van het ontwikkelen van beleid, of een strategie, het uitvoeren van acties om de strategie te verwezenlijken, het controleren van de resultaten en het evalueren en reageren op de resultaten. Deze cirkelbeweging of 'loop' brengt de continuïteit van het handelen in een organisatie in beeld. Dit wordt naar de beschrijver ervan, W. Deming, de Deming-cyclus of PDCA-cyclus genoemd. De letters staan voor de volgende acties:

Plan: Het bepalen van de richting, de strategie, en het stellen van doelen en het plannen van de uitvoering.

Do: Het aanwijzen van medewerkers en middelen (geld, tijd, outillage) en de uitvoering van het werk.

Check: Het meten en evalueren of de gestelde doelen zijn gerealiseerd.

Act: Het analyseren van de metingen, het evalueren ervan en aanbrengen van verbeteringen. Zo ontstaat er weer nieuw, bijgesteld beleid. Dit is tegelijk het sluitstuk en het begin van een nieuwe cirkel.

Deze cirkel is de basis van management, het sturen van organisaties. Hierin ligt het inzetten van een continu verbeterproces al besloten. Je stelt immers – afhankelijk van de resultaten – steeds het beleid bij. Kwaliteitsmanagement voegt aan dit uitgangspunt een structuur toe; er wordt volgens een methode systematisch aan de verbetering van de organisatie gewerkt. Dit is de kern van kwaliteitsmanagement.

In het bedrijfsleven, en later ook in de non-profit sector, zijn algemene kwaliteitssystemen, of kwaliteitsmethodes, ontwikkeld die op organisaties toegepast kunnen worden. Elk van deze methodes kent een eigen invalshoek en werkwijze. Hieronder wordt een aantal veel toegepaste kwaliteitssystemen toegelicht.

De ISO-norm voor kwaliteitsmanagement

ISO is de naam van een internationale organisatie voor standaardisering. In allerlei bedrijfstakken worden ISO normen gebruikt om een standaard toe te passen. Dat is handig, bijvoorbeeld voor bouwmaterialen. Een ander soortig ISO product is ISO 9001:2000. Dit is een standaard voor kwaliteitsmanagement. ISO 9001:2000 bestaat uit normen waaraan een organisatie moet voldoen om optimaal proces- en klantgericht te kunnen werken. Als het ISO kwaliteitsmanagementsysteem wordt gebruikt, worden de werkwijze en afspraken in een organisatie in kaart gebracht, waarbij ook helder wordt gemaakt hoe de taken, bevoegdheden en verantwoorde-

Els Thijssen
zelfstandig
adviseur op het
gebied van
museum-
management en
initiatiefnemer van
het project Qmus

lijkheden liggen. Daardoor wordt de bedrijfsvoering transparant, zodat verbeterpunten herkend worden en kunnen worden opgepakt. Als een organisatie aan de ISO-normen voldoet, krijgt het een certificaat. De organisatie heeft dan een bewijs dat het aan de kwaliteitseisen die het zichzelf heeft gesteld, volgens de ISO-normen voldoet.¹

Het INK-managementmodel

- Het INK-model is eveneens een methode voor het besturen van de totale organisatie, maar werkt op een andere manier dan ISO. Het model is gebaseerd op de samenhang tussen negen vaste aandachtsgebieden, die bepalend zijn voor het succes van een organisatie. Dit zijn: leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers, middelen en processen, medewerkers (tevredenheid), klanten en leveranciers, maatschappij, en bestuur en financiers.
- Daarnaast kent het INK verschillende fases van ontwikkeling waarin een organisatie zich kan bevinden. Als een organisatie start met het INK-model wordt er een positiebepaling uitgevoerd om de ontwikkelingsfase vast te stellen van de organisatie op dat moment. Het INK-model dient dan als een diagnosemodel. De positiebepaling is een grondige analyse van wat er zich binnen de verschillende aandachtsgebieden van de organisatie afspeelt, aan de hand van een reeks vragen. Daardoor wordt duidelijk hoe het staat met de kwaliteit van leiderschap, personeelsbeleid enzovoorts. De positiebepaling speelt een rol in de uitwerking van een route naar opeenvolgende fasen van ontwikkeling. Ook gaat het hier, net als bij ISO

9001:2000, om een aanpak die gericht is op voortdurende bewaking van de kwaliteit en op voortdurende inspanningen tot verbetering. De nadruk van het INK-model ligt vooral op de bewustwordingskant van de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling en verbetering.

Het vaststellen van kritische succesfactoren en de Balanced Scorecard

De analyse die volgens het patroon van de balanced scorecard wordt uitgevoerd, is gebaseerd op de missie en de strategische doelen, op basis waarvan kritische – bepalende – succesfactoren worden vastgesteld. De strategische doelen worden bekeken vanuit vier samenhangende perspectieven; een financieel perspectief, een klantenperspectief, een intern perspectief en een innovatief perspectief. Per perspectief worden doelen voor de langere termijn bepaald, en worden de prestatie-indicatoren vastgesteld waarmee gemeten kan worden of de doelen worden behaald.² De kritische succesfactoren worden zoveel mogelijk vertaald naar concrete doelstellingen. Vervolgens wordt bepaald welke acties nodig zijn om de doelstellingen te bereiken. De doelstellingen moeten SMART zijn: Specifiek, Meetbaar, Actueel, Realiseerbaar en Tijdgebonden. De Balanced Scorecard is goed toepasbaar op kleine organisaties. De methode geeft een raamwerk om de eenmaal gekozen strategie te implementeren.



Your Story Alive!™

Verras de bezoeker met uw verhaal.

De multimediasgidsen van The 8ighth Day laten uw bezoeker intenser en vollediger genieten van een tentoonstelling, erfgoedwandeling of museumbezoek.

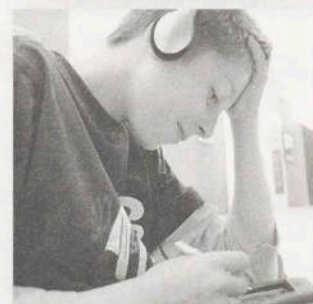
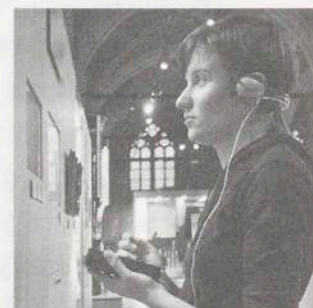
Sinds 5 jaar biedt The 8ighth Day diverse formats voor onderwijs, gezin en individueel bezoek en groepen met of zonder gids.

The 8ighth Day schrijft scenario's voor deze nieuwe narratieve vormen en realiseert boeiende en informatieve verhalen.



TOUCHPORT
infotainment

- evocatief en informatief format
- gebruiksvriendelijke interface
- group guide systeem
- routing doorheen het museum
- tracking van kinderen
- interactie tussen bezoekers
- bookmarking en e-mail
- hoge resolutie beelden
- synchroon geluid met displays
- positie en object herkenning
- outdoor wandel-GPS routing
- voor- en nabezoek met web 2.0
- web based content authoring en updaten
- downloadbare content voor iPod Touch en Mobile SmartPhone



THE 8IGHTH DAY
Your Story Alive!

THE 8IGHTH DAY BVBA
INTERACTIVE MEDIA DESIGN • NEW MEDIA STORYTELLING
VISMIJN 118 BIS B-8400 OOSTENDE, BELGIË
+32 59 51 12 18 CONTACT@D8D.COM WWW.TOUCHPORT.BE

MUSEUM BEZOEK • COLLECTIE ONTSLUITING • EDUCATIEF BEZOEK • ERFGOEDROUTES • STADSGIDSEN

Analyse van de drie systemen

ISO 9001:2000 is geschikt om de doelen van de organisatie meetbaar te maken in de werkprocessen. De eisen die ISO aan werkprocessen stelt garanderen dat deze efficiënt en effectief, en gericht op de eisen van de klant (de verwachtingen van het publiek en andere stakeholders) worden uitgevoerd. ISO biedt een basis om verder te werken aan de verbeterpunten van de in het INK-model genoemde aandachtsgebieden. In de ISO-systematiek is, net als in het INK-model, de PDCA-cyclus aanwezig. In de procesbeschrijvingen moet deze cyclus terug komen. Daarnaast moeten het doel van het proces en de prestatie-indicatoren helder zijn.

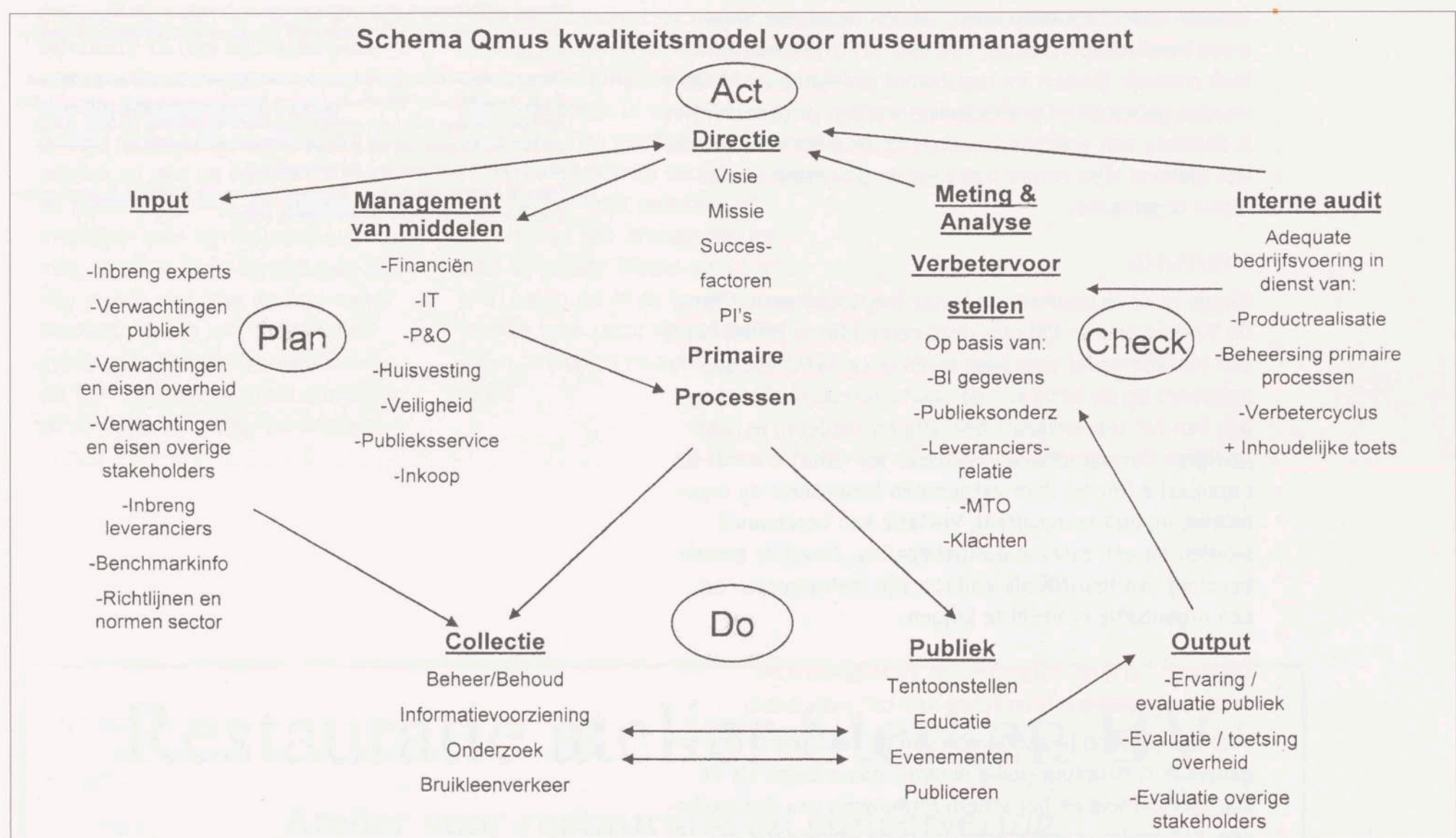
Bij het gebruiken van ISO worden jaarlijks de doelstellingen benoemd waar in het komende jaar aan wordt gewerkt. De ontwikkelingen worden geregistreerd en in het jaarverslag wordt verantwoording afgelegd over de resultaten. De doelstellingen worden dus jaarlijks vastgesteld. Dit is een dynamisch proces. De wensen en eisen

van de omgeving (klanten, overheid en andere stakeholders) beïnvloeden vaak de doelstellingen die een organisatie nastreeft.

Het INK-managementmodel is een diagnose en een sturingsinstrument, dat handvatten biedt om de organisatie te verbeteren. De positiebepaling van het INK levert scores op met de stand van zaken op alle deelgebieden van de organisatie, waarna verbeterpunten kunnen worden vastgesteld. Het management kan op basis van deze gegevens beleidsdoelen opstellen en uitwerken in een concreet plan.

De Balanced Scorecard biedt door zijn structuur een raamwerk waarmee de doelstellingen tot in detail uitgewerkt kunnen worden, inclusief de prioriteitstelling, planning, benodigde acties en verantwoordelijkheden.

Benaderingen van kwaliteit in de museumsector
Het begrip kwaliteitszorg of kwaliteitsmanagement kent dus diverse verschijningsvormen. Binnen de museumsector worden de volgende kwaliteitsinstrumenten gebruikt:



Kwaliteitszorg: bezint eer ge begint!

Ik ben een groot voorstander van kwaliteitszorgsystemen ten behoeve van het werkplezier.

Als vaste handelingen eens lekker op een rijtje staan, kosten ze minder tijd, lopen ze efficiënt en kun je je energie besteden aan de werkelijk belangrijke zaken in het werkzame leven.

Maar kwaliteitszorgsystemen hebben een grote valkuil. We zien het in de gezondheidszorg, waar zorg is omgezet in procedures: er staat nu drie minuten voor het aantrekken van een steunkous. Lang leve de

behoefte van het spreadsheet management! Registratie van alle handelingen geeft geen kwaliteit aan, maar kwantiteit. Heerlijk meetbaar en vergadert ook zo lekker, maar zegt uiteindelijk niets over de werkelijke zorg en aandacht die aan de klant worden besteed. Laten we dus in de cultuursector ons gezond verstand er bij houden en het vakmanschap van onze professionals hoog blijven waarderen. Daarvoor een tip: iemand in je organisatie die processen en procedures heerlijk vindt, moet je niet vragen met bijvoorbeeld SPECTRUM, handboek voor collectiemanagement aan de slag te gaan. Voor je het weet perst

die persoon de hele organisatie in een proceduretrein waar het aantal parafen en formulieren niet meer te overzien zijn. Vraag het aan iemand die er eigenlijk niet echt van houdt met de opdracht: keep it simple! Heel veel succes!

Agnes Vugts
Voorzitter van het LCM



De museumregistratie

De Stichting Nederlands Museumregister stelt de musea een aantal basisvoorwaarden om opgenomen te kunnen worden in het register. Bij verlenging van de registratie gelden twee nieuwe eisen in deze zogenaamde herijkingsronde; deze zijn gebaseerd op planning en control door het management. Deze nieuwe eisen, die voortkomen uit toepassing van de PDCA-cyclus, hebben betrekking op het beleidsplan, dat nog minimaal een half jaar geldig moet zijn en waarvan de beleidsvoornemens getoetst moeten zijn door voortgangsrapportages of jaarverslagen. Zij vragen van het museum een meer professionele aanpak van het management dan bij de eerste aanvraag.

SPECTRUM

Sinds kort wordt er in Nederland gewerkt met SPECTRUM, een systeem van procedures om de handelingen met een object in het museum te registreren. SPECTRUM waarborgt een zorgvuldige, professionele gang van zaken rondom collectiemanagement. Gezien vanuit een algemeen kwaliteitsperspectief kan met SPECTRUM de kerntaak collectie (beheer en registratie) gedetailleerd in kaart worden gebracht en professioneel worden uitgevoerd. Het is daarmee een gedegen kwaliteitsinstrument voor musea. Het systeem kijkt echter niet naar de processen van de totale organisatie.

Visitatie

Nieuw in de museumsector is het toepassen van visitatie. De Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea (VRM) heeft een visitatiemodel voor haar leden ontwikkeld. Dit als antwoord op de wens van de staatssecretaris af te stappen van het ingewikkelde bekostigingsmodel in de vierjaarlijkse Cultuurnota-systematiek. Bij visitatie wordt de organisatie (mede) door vakgenoten beoordeeld op organisatie, inhoud en resultaat. Visitatie kan beschouwd worden als een externe positiebepaling. Zowel de positiebepaling van het INK als visitatie zijn instrumenten om een organisatie in beeld te krijgen.

Qmus, een integraal kwaliteitsmanagementmodel voor musea

Voor het blijvend (waar)borgen van de kwaliteit in een organisatie is structuur nodig waarbij, naast zaken als de klantgerichtheid en het scherp formuleren van doelstellingen, het continue verbeterproces in de organisatie gewaarborgd is. Het continu optimaliseren van de samenhang tussen missie en visie, de museale en de ondersteunende processen, de resultaten en de bijsturing van het beleid (de PDCA-cyclus), moet verankerd zijn. Hiervoor is een integraal intern kwaliteitssysteem nodig dat reikwijdte heeft over de hele organisatie.

In 2006 deed ik onderzoek naar verschillende algemene methodes van kwaliteitsmanagement en naar de mogelijkheden deze te benutten voor de museumsector.³ Hieruit is het Qmus project ontstaan, waarin de best practices van bestaande systemen worden benut voor het uitschrijven van een kwaliteitsmodel voor musea. In dit project zal in een pilot met een kleine groep musea een model worden ontwikkeld. Hierbij worden de aanpak van de hierboven genoemde systemen, maar ook andere invalshoeken voor kwaliteit uit andere sectoren bekeken op het praktische nut voor musea. Aan de hand van de ervaringen in de pilot wordt een model uitgewerkt dat

musea kunnen benutten voor een eigen kwaliteitssysteem.

In het Qmus-model is het borgen van de kwaliteit door middel van een integraal systeem het uitgangspunt. Daarin wordt, naast het in kaart brengen van de primaire museale processen collectie en publiek en de ondersteunende processen, door het afspreken van een verbetercyclus de kwaliteit verankerd.

Qmus wordt een model dat een museumorganisatie goed in kaart brengt en zorgt voor een optimale samenhang tussen de missie, het beleid en de uitvoering. Dit bevordert een goede bedrijfsvoering en levert een belangrijke bijdrage aan de inhoudelijke kwaliteit van de organisatie. Zo kan in de toekomst elke mogelijke toets, intern of van buitenaf, goed worden doorstaan.

- 1 Met ingang van 2005 is het Legermuseum te Delft ISO-gecertificeerd: het heeft alle processen volgens de eisen van ISO 9001:2000 uitgewerkt en vastgelegd in een handboek. De reikwijdte van het certificatietraject was "het exposeren, publiceren, het verzorgen van educatie, het houden van evenementen, het beantwoorden van publieksvragen en het collectioneren en beheren van de Rijkscollectie." Het Rijksmuseum voor Volkenkunde heeft het proces collectiebeheer ISO-gecertificeerd.
- 2 Een prestatie-indicator is een meetbare kwantitatieve of kwalitatieve grootheid die de toestand van of ontwikkeling op een bepaald beleidsterrein weergeeft. Een prestatie-indicator is dus een meetbaar gemaakte doelstelling. Op basis van de prestatie-indicatoren kan het management snel beoordelen hoe de organisatie scoort op de bedrijfsaspecten die belangrijk zijn.
- 3 Focus op Museummanagement. Els Thijssen. Reinwardt Academie, faculteit museologie van de Hogeschool van Amsterdam, 2006

Musea en kwaliteitszorg

Rond de recente eeuwwisseling begon de erfgoedsector in Nederland na te denken over systemen van kwaliteitszorg. Binnen deze sector hebben alleen de musea de kans gemist om op dat moment te gaan werken aan verbetering van hun bedrijfsvoering, kwaliteitsverhoging en certificering. Inmiddels kennen wij normen voor het archeologisch bedrijf (de Kwaliteitsnorm Nederlandse Archeologie), hebben de bibliotheken nationale criteria ontwikkeld voor dienstverlening en de archieven voor klantenonderzoek en -handvesten. Alleen de musea zijn niet verder gekomen dan een inmiddels al weer verouderd en niet algemeen geaccepteerd Museumregister. Ook is bij hen bezoekersonderzoek sterk gericht op de samenstelling van het publiek en niet op de kwaliteit van de publieksbeleving. En onderlinge afspraken over bijvoorbeeld bruiklenen, afstoten of veiligheidszorg zijn nog steeds niet voor de hele sector bindend. Musea zelf verklaren dit gebrek aan kwaliteitsontwikkeling uit hun uniciteit en grote onderlinge verscheidenheid. Voor buitenstaan-

ders lijkt het eerder voort te komen uit afkeer van normering en regulering en schroom om anderen – collega's of externen – deelgenoot te maken van hun bedrijfsgeheimen.

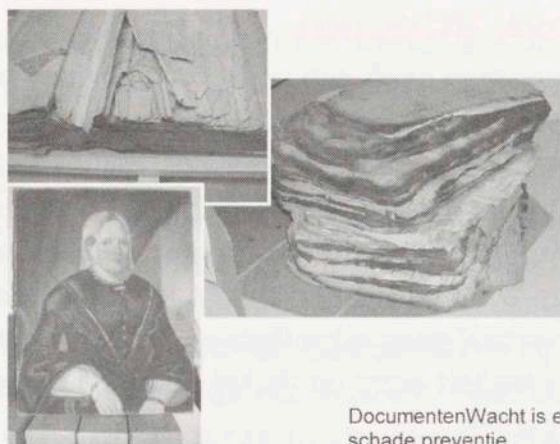
Het wordt tijd dat dit museaal autisme doorbroken wordt. En het wordt ook tijd om daarvoor een einde te maken aan de verdeeldheid van museale koepelorganisaties en belangenbehartigers. In de museale sector kennen wij de Nederlandse Museum Vereniging, de Vereniging Rijksgesubsidieerde Musea en het Landelijk Contact Museumconsulenten, het Museumregister, Erfgoed Nederland, de Erfgoedinspectie en het Instituut Collectie Nederland. Allen hebben een eigen achterban, slecht op elkaar afgestemde takenpakketten en uiteenlopende visies op wat kwaliteit is of zou moeten zijn bij musea. Het wordt tijd dat musea én hun organisaties een eenduidige visie op kwaliteit ontwikkelen. Ooit heette een ministeriële nota over de musea 'Kiezen voor Kwaliteit'! Laten we in de beste museale traditie deze leuze uit het depot halen, afstoffen en opnieuw presenteren.

Charlotte van Rappard
Erfgoedinspectie
Ministerie OCW



Restauratie atelier Sterken BV

Atelier voor restauratie en conservering
van papier en perkament



- Brieven & Archieven
- Boeken & Banden
- Prenten & Grafiek
- Kaarten & Wandkaarten
- Charters & Zegels



DocumentenWacht is een service van Restauratie atelier Sterken BV en gericht op schade preventie.

DocumentenWacht
calamiteitsdienst, zorg en beheer

DocumentenWacht is de officiële partner van Isotron Nederland BV voor gammabestraling voor de gehele Culturele en Administratieve sector in de Benelux en Duitsland.



Engelanderholt 3, 7361 CZ Beekbergen
T. 055-5423147 F. 055-5430614
E. info@sterken.nl Meer informatie op: www.sterken.nl

Kwaliteitszorg in musea

Verslag van een rondetafelgesprek

Girbe Buist
Adviseur Musea en
Erfgoed, provincie
Overijssel

Een aantal museumdirecteuren, medewerkers en museumconsulenten uit Vlaanderen en Nederland kwam op 26 augustus bij elkaar voor een ronde tafelgesprek over kwaliteitszorg in musea. Dit gesprek vond plaats bij Erfgoed Brabant in Den Bosch op initiatief van de redactie van Museumpeil. Deelnemers waren Marjan Debaene, Min de Meersman, Stijn van Genuchten, Véronique Lambert, Charlotte van Rappard, Jos Schatorjé, Steven Thielemans, Peter Thoben, Reinoud Van Acker, Girbe Buist, Rebecca Schoeters, Jacobus Trijsburg en Annette Gaalman. Het eerste deel van het gesprek ging vooral over de rol van de overheid bij kwaliteitszorg in musea. In het tweede deel van het gesprek kwamen diverse aspecten van interne kwaliteitszorg in musea aan bod.

Politiek draagvlak

Peter Thoben zet in het begin de toon van het gesprek met zijn opmerking dat politiek draagvlak essentieel is voor succesvolle kwaliteitszorg in musea. Als de gemeentelijke overheid dwars ligt of weinig interesse in je museum heeft, dan kun je het volgens hem wel schudden met de kwaliteitszorg. Hij kreeg met zijn opmerking bijval van diverse andere museumdirecteuren. De overheid rekent de meeste musea niet af op kwaliteitszorg en integraal beleid, maar op bezoekersaantallen, zo stelt men. Hier wreekt zich, aldus de aanwezigen, het feit dat Nederland geen museumwet kent die voorschrijft wat de verschillende overheden aan museumbeleid moeten doen. Het staat elke Nederlandse gemeente en provincie volkomen vrij wat zij aan museumbeleid willen doen. Als museum ben je dan erg afhankelijk van de voorkeuren van plaatselijke politici. In sommige gevallen pakt dat goed uit, in andere gevallen kan dat ook slecht uitpakken en hebben de lokale bestuurders geen boodschap aan het museumregister of kwaliteitszorg in het algemeen. Vlaanderen lijkt daarom op dit punt in het voordeel omdat men hier het erfgoeddecreet kent dat wettelijke kaders voor museumbeleid schept. Bovendien krijgen musea die volgens het museumdecreet erkend worden bepaalde financiële garanties van de Vlaamse Gemeenschap.

(foto's:

Rebecca Schoeters)



Sinds het Museumdecreet kunnen Vlaamse musea een aanvraag doen om erkend te worden. Hiervoor dienen zij aan een vooropgestelde lijst van voorwaarden te voldoen. Deze zijn geïnspireerd door de ICOM-definitie. Samen met de erkenning kan een museum ook een indeling aanvragen. Deze is gekoppeld aan bepaalde subsidiebedragen. Er zijn drie indelingen: basis, regionaal en landelijk. Aan elke indeling zijn criteria gekoppeld, die betrekking hebben op onder meer uitstraling, reikwijdte van de collectie, graad van uitvoering van de basisfuncties, etc. Bij alle drie subsidieniveaus geldt net als in Nederland dat een museum het hiermee alleen niet redt en afhankelijk blijft van andere inkomstenbronnen. Vaak is dat de lokale overheid omdat die dikwijls ook de eigenaar is van het museum. In sommige gevallen is de provincie de eigenaar. In de praktijk ondersteunt de lokale overheid ook dikwijls musea die regionaal zijn ingeschaald. Steven Thielemans stelt daarom dat Vlaamse musea door het Museumdecreet niet per definitie beter af zijn dan de Nederlandse. Ook in Vlaanderen is gemeentelijke financiële ondersteuning voor musea erg belangrijk. Volgens hem doen musea er daarom verstandig aan hun beleidsplan aan te laten sluiten bij de algemene doelstellingen van het gemeentelijk beleid.

Positieve effecten

Min de Meersman geeft een aantal voorbeelden waarbij de gemeenten naar aanleiding van museumerkenning in actie kwamen ten behoeve van musea. Wel benadrukt ze de verschillende rollen van de verschillende overheden in België. In Vlaanderen is het de Vlaamse overheid die de kwaliteitszorg via museumerkenning initieerde terwijl de federale overheid geen erkeningssysteem hanteert en de zorg voor kwaliteit meer uit de koker van de federale musea zelf komt.

Jacobus Trijsburg brengt het gesprek na deze discussie op het interne proces van kwaliteitszorg van musea. Jos Schatorjé stelt dat kwaliteitszorg alleen succesvol is als deze wordt gedragen door alle medewerkers. Bovendien kan de museale kwaliteit volgens hem alleen worden verhoogd als je medewerkers voortdurend bijschoolt. Daarom zijn integrale scholingsplannen volgens Jos broodnodig.



Wat hem betreft zou het hebben van zo'n scholingsplan een extra eis in het museumregister moeten zijn. Ook ziet hij het aanbod van museumcursussen als een belangrijke taak voor museumconsulenten.

Intern draagvlak

Charlotte van Rappard benadrukt nog eens dat kwaliteitszorg een proces is dat door medewerkers zelf moet worden gedragen. Als je als museum onderdelen van dit proces uitbesteedt aan externe partijen dan gaat dit vaak ten koste van de motivatie van je eigen personeel. Voorstellen waarmee personeelsleden zelf komen, hebben meer kans van slagen dan voorstellen uit de koker van externe partijen.

Jos Schatorjé mist verder in de criteria van het Museumregister eisen met betrekking tot publieksbereik. Hij vindt het merkwaardig dat je bijvoorbeeld als museum aan alle eisen van het Museumregister kunt voldoen en toch maar heel weinig publiek trekt of nauwelijks door het publiek wordt gewaardeerd. Het Museumregister neemt op die manier het museumpubliek nauwelijks serieus. Naar zijn mening zou het museumregister minimaal mogen eisen dat een museum aan publieksonderzoek doet.

Reinoud van Acker is ook van mening dat musea de waardering van hun publiek moeten betrekken bij kwaliteitszorg. Zo is het interessant om te melden dat het publiek vaak andere graadmeters hanteert dan de museummedewerkers zelf.

Véronique Lambert houdt daarom een pleidooi om permanent publieksonderzoek uit te voeren om constante kwaliteitszorg te sturen zonder het publiek daarbij slaafs te volgen.

Sterrenstelsysteem

Girbe Buist stelt de vraag of het wenselijk is om het Museumregister uit te breiden met een sterrenstelsysteem, zodat musea zich onderling in het kader van de kwaliteitszorg beter kunnen vergelijken. En hij vraagt zich af of de verschillende niveaus van de Vlaamse museumerkenning al een eerste aanzet zijn naar een dergelijk systeem. De Vlaamse vertegenwoordigers maken duidelijk dat de verschillende niveaus van de museumerkenning niets zeggen over de kwaliteit van een museum, maar meer iets over de reikwijdte en schaalgrootte van de verschillende collecties en de museumwerking.

Het Vlaamse museumdecreet heeft volgens Rebecca Schoeters nooit een sterrenstelsysteem voor ogen gehad. Een landelijk museum is niet automatisch beter of kwaliteitsvoller dan een regionaal of basis(museum); het geeft aan dat zij aan bepaalde criteria kwaliteitsvol voldoen en op een bepaalde schaal goed opereren. De indeling is er in

feite gekomen om de subsidiering goed te kunnen regelen. Wel spreekt het voor zich dat een museum met een lokale werking, een lokale collectie en een lokaal publiek bereik een relatief beperkte staf en minder middelen nodig heeft dan een museum dat zich op nationaal en zelfs internationaal vlak profileert.

Charlotte van Rappard is niet voor een sterrenstelsysteem à la de Michelinids. Wel bepleit zij een verfijning van de eisen en meer maatwerk. De huidige eisen van het museumregister zijn bijvoorbeeld niet erg toepasbaar op botanische- en dierentuinen.

Benchmarking

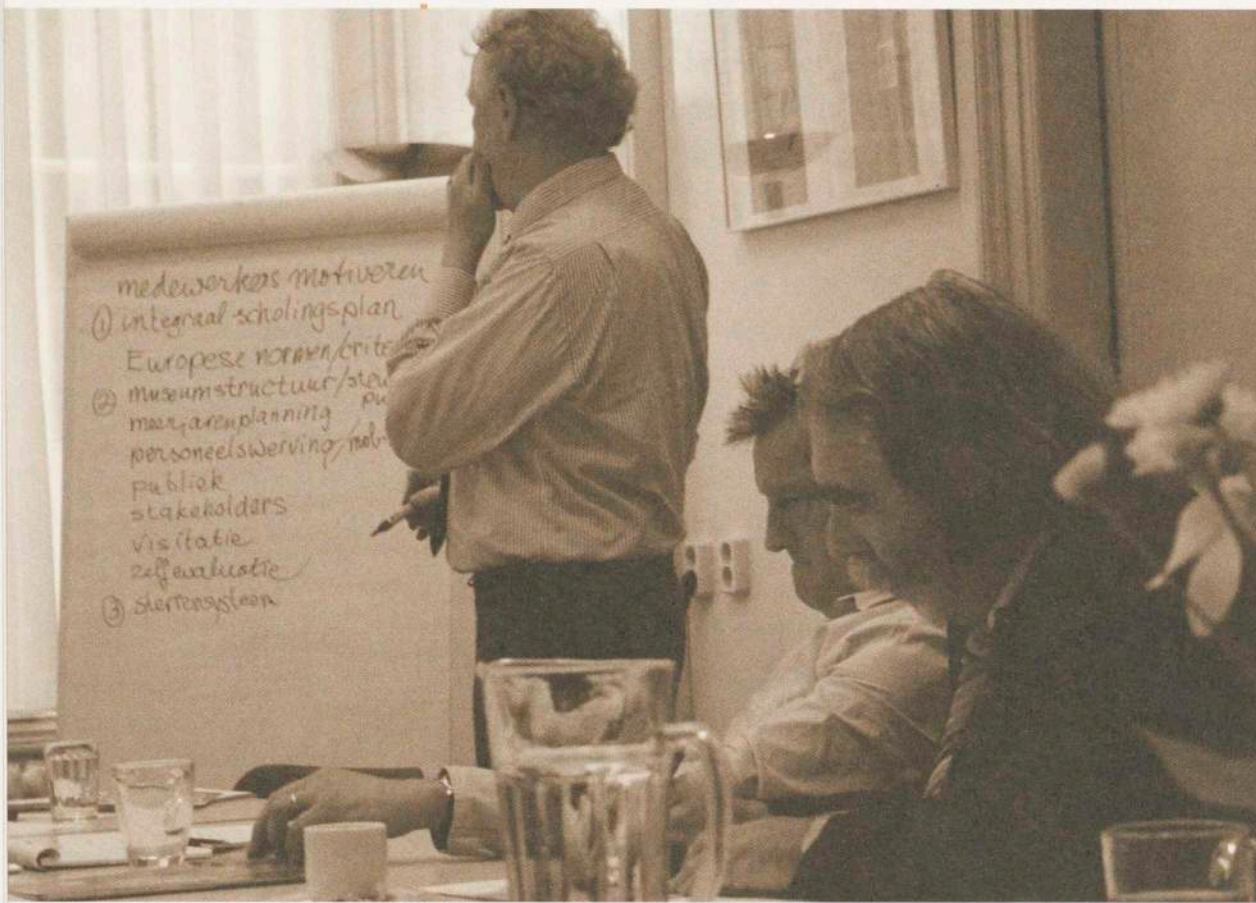
Stijn van Genuchten spreekt de wens uit dat er naast het Museumregister een systeem van benchmarking wordt ontwikkeld, waarmee musea onderling te vergelijken zijn. Tien Groninger musea hebben Charlotte van Rappard ingehuurd om zo'n systeem te ontwikkelen, zodat zij elkaar via benchmarking onderling kunnen vergelijken. Dat wilde men aanvankelijk zowel op een zachte als op een harde manier doen. Bij zachte benchmarking vergelijkt men algemene kwaliteitszorg van de verschillende musea met elkaar.

Bij harde benchmarking gaat het om alleen harde cijfers als bezoekcijfers, aantal formatieplaatsen en omvang van de collectie. Omdat de musea geen overeenstemming konden bereiken over de manier waarop men de zachte benchmarking wilde meten, concentreert het onderzoek zich nu vooral op de harde benchmarking. Charlotte van Rappard ziet wel als knelpunt bij de ontwikkeling van de zachte benchmarking dat sommige musea weigeren anderen in hun keuken te laten kijken.

Europese normen

Verder komt de wenselijkheid van Europese museumnormen ter sprake. Het gezelschap vond dit wel iets om naar te streven, maar ziet dit niet als noodzakelijk. Zulke normen bevorderen wel de Europese samenwerking. Bovendien zijn diverse normen van de Vlaamse museumerkenning en het Nederlandse Museumregister ook al afgeleid van een aantal Europese of internationale normen en definities zoals de ICOM-definitie. Ook komt de wenselijkheid van zelfevaluatie bij de kwaliteitszorg ter sprake. De aanwezigen zien dit als wenselijk, maar vanwege objectiviteit acht men aanvullende visitatie of interviews van stakeholders van het museum noodzakelijk. De huidige museumregistratie kent trouwens ook al een duidelijk moment van zelfevaluatie.





maar ook bij andere musea die deze ambitie niet hadden. Musea nemen hun taken veel serieuzer, hebben meer oog voor de diverse facetten van de verschillende museum-taken en voor een evenwichtiger invulling daarvan. Het doordacht en gestructureerd bezig zijn met de vier pijlers van het museumwezen is een verworvenheid van deze ontwikkelingen. In het hele museumveld is het besef doorgedrongen dat een museum meer is- en moet zijn- dan gewoon maar een verzameling van tentoongestelde voorwerpen.

Meerjarenplanning

Jos Schatorjé drukt de museumdirecteuren op het hart wel rekening te houden met de wensen van de overheid, maar het beleid daar niet helemaal van af te laten hangen. Het is van belang om voor jezelf een langetermijnvisie te ontwikkelen voor pakweg de komende tien jaar. Deze visie kun je dan tussentijds aanpassen aan de verschillende kansen en bedreigingen die tijdens de rit voor het museum ontstaan. Marjan Debaene onderstreept tenslotte nog eens het belang van een meerjarenplanning van een museum.

Aan het einde van het gesprek concludeert Jacobus Trijsburg dat zowel de Vlaamse museumerkenning als de Nederlandse museumregistratie op sommige punten weliswaar verbeterd kunnen worden, maar dat deze systemen bij de musea toch een omslag in het denken over kwaliteitszorg hebben veroorzaakt. Zowel Museumdecreet als museumregistratie hebben een positief en stimulerend effect gehad op een groot deel van de musea in Nederland en Vlaanderen. In de eerste plaats bij de instellingen die een erkenning nastreefden,

Deelnemers aan het gesprek waren:

Marjan Debaene (museum M Leuven),
Min de Meersman
(Koninklijk Museum voor Midden Afrika, Tervuren),
Stijn van Genuchten
(Openluchtmuseum Het Hoogeland, Warffum (NL)),
Véronique Lambert (Museum Kortrijk 1302),
Charlotte van Rappard (Erfgoedinspectie (NL)),
Jos Schatorjé (Limburgs Museum, Venlo),
Steven Thielemans (Musea Bewaarbibliotheken en Erfgoed stad Antwerpen),
Peter Thoben (Museum Kempenland, Eindhoven),
Reinoud Van Acker,
(museumconsulent West Vlaanderen),
Girbe Buist (museumconsulent provincie Overijssel),
Rebecca Schoeters (museumconsulent provincie Vlaams-Brabant),
Jacobus Trijsburg (Gelders Erfgoed)

- Stoffering van wanden en plafonds, voor kussens, gordijnen, verduistering, spandoeken en ga zo maar door. In legio kwaliteiten. In alle kleuren van het spectrum, op alle locaties in binnen- en buitenland. Voor feesten en evenementen, tentoonstellingen en beurzen.
- Banieren onder andere van Drop-/Signpaper inclusief bedrukking
- Alle gewenste atelierwerkzaamheden
- Textielgroothandel
- Het brandwerend impregneren van textiel
- Full colour groot formaat bedrukking tot 5 meter breedte, naadloos



Tentoonstellingsstofferingen
Sterrebaan 4, 3542 DK Utrecht
Tel. 030-2414122, Fax 030-2411724
E-mail info@tetos.nl
Website www.tetos.nl

Kwaliteitszorg door de bril van Europese museumconsulenten bekeken

Van 27 tot en met 31 mei vond in Graz (Oostenrijk) de 7de editie plaats van EMAC, European Museum Advisors Conference. Deze conferentie wordt om de twee à drie jaar georganiseerd, telkens in een ander gastland maar met steeds hetzelfde doel: ontmoeting tussen collega-museumconsulenten en -adviseurs uit Europa waarbij ontwikkelingen in de sector worden toegelicht en besproken aan de hand van lezingen, discussiemomenten, praktijkvoorbeelden en plaatsbezoeken.

Rebecca Schoeters
museumconsulent
provincie
Vlaams-Brabant

Dat MUSIS (Museen und Sammlungen in der Steiermark) zich kandidaat stelde om de 7e editie van EMAC te organiseren had zo zijn reden. In Oostenrijk is er immers de laatste 10 jaar een positieve ontwikkeling van de musea merkbaar, zowel op vlak van professionalisme als wat de financiële middelen betreft. Gaandeweg worden de zwakke punten gedetecteerd en geanalyseerd; een proces is in gang gezet om tot programma's voor kwaliteitszorg te komen. Men tracht een antwoord te vinden op de vragen: wat houdt het succes in van een museum? En: hoe bereikt een museum dit en kan het dit behouden en voortzetten? Hierbij worden de omstandigheden en voorwaarden onderzocht die gecreëerd moeten worden. Vragen die ook in andere landen circuleren en waar in sommige gevallen een aanzet tot antwoord al gevonden is. EMAC bleek een goede gelegenheid om het allemaal eens onder de loep te nemen.

Museumprizen

Zo had Massimo Negri (directeur van het European Museum Forum) uit Italië het over de verschuiving van het concept van publieke kwaliteit naar de adoptie van TQM (Total Quality Management) modellen in musea. Hij baseert zich hiervoor op de ervaringen van zichzelf en collega's tijdens 30 jaar plaatsbezoeken en doorlichtingen van in totaal meer dan 1600 musea in het kader van The European Museum of the Year Award (EMYA), The Michelletti Award en The Council of Europe Museum Prize. De EMYA bijvoorbeeld focust op de gebieden van kwaliteit die worden ervaren door het publiek. De aanzet hier toe werd gegeven door Kenneth Hudson. In 1986 al beschouwde hij het museum als een pakket van kwaliteiten, waarin volgens hem 10 elementen zaten:

- het gebouw
- de collecties
- de presentatie en interpretatie van het getoonde materiaal
- museumpublicaties en de winkel
- de educatieve programma's
- andere activiteiten dan deze die opzettelijk en duidelijk educatief zijn
- publiciteit en marketing
- management
- aandacht voor het fysieke comfort van de bezoekers
- de algemene atmosfeer van het museum

en tot slot iets wat eerder ongrijpbaar is maar toch een belangrijke kwaliteit, onder de noemer van 'ideeën, verbeelding.' In 1997 publiceerde Hudson een tekst over het concept van publieke kwaliteit in musea, waarbij het vooral een kwestie van evenwicht wordt genoemd.

Total Quality Management

Tussentijds, in 1988, was er de stichting van de European Foundation for Quality Management. Dit leidde tot de verschuiving van een empirische benadering naar de experimentele adoptie van modellen van kwaliteitsmanagement. TQM kan best omschreven worden als een set van concept, methoden en managementtechnieken gericht op het creëren en onderhouden in een bedrijf van culturele en arbeidsvoorwaarden om goede resultaten te krijgen. In Italië werd het model - dat negen criteria omvat en oorspronkelijk voor bedrijven werd opgesteld - aangepast voor musea.

Het omvat:

- leiderschap
- human resources management
- beleid en doelstellingen
- middelen
- processen
- resultaten van het personeel
- tevredenheid van de bezoeker
- impact op de gemeenschap, de omgeving, ...
- sleutelkwesties in organisaties

Bezoek aan het
stedelijk museum
in Radkersburg.

(Foto: Musis)



- Belangrijk is ook om voor ogen te houden dat kwaliteitsvol management niet noodzakelijk overeenkomt met kwaliteit zoals ervaren door het publiek. Dit draagt misschien wel bij tot de terughoudendheid of zelfs aversie die in het begin bij vele musea heerst ten opzichte van kwaliteitsmanagement. 'Het is te moeilijk', 'we hebben geen geld', ... zijn niet uit de lucht gegrepen. Het is zo, kwaliteit heeft zijn prijs en komt niet vanzelf. Een cultuur van kwaliteit moet groeien, ook in musea. En er bestaan tal van instrumenten die hiertoe kunnen prikkelen, zoals een charter met de aangeboden diensten (bv. bezoekersvoorwaarden), een definiëring van indicatoren om prestaties te meten, systematische enquêtes van bezoekers en gebruikers, kwantitatieve en kwalitatieve enquêtes van de tevredenheid van bezoekers, enquêtes over tevredenheid op personeelsniveau, een systeem van zelf-evaluatie, ...

▪ Fins model

- In Finland is trouwens sinds kort een evaluatie- of beoordelingsmodel in gebruik. Ulla Teräs (curator van het Helsinki City Museum - Central Uusimaa Provincial Museum) en Eeva Kukko (adviseur van The National Board of Antiquities) getuigden over dit project 'naar de ontwikkeling van de museumwerking' dat startte in 2005 en uiteindelijk leidde tot een vier-jarenplan. Bedoeling is om van 2007 tot en met 2010 richtlijnen uit te werken voor de provinciale museumwerking waarbij ook de rol van het provinciaal museum zal herbekeken worden.
- Het Finse beoordelingsmodel zelf werd uitgewerkt in vier werkgroepen met in totaal 56 professionele museummedewerkers. Het model bestaat uit drie onderdelen, namelijk.
 - management, administratie en ondersteuningsprocessen
 - kernactiviteiten
 - impact

- Vooreerst is er een zelfevaluatiemodel. Dit model is voor de professionele musea vrij beschikbaar op het web. Deelname is op vrijwillige basis en de musea beslissen zelf hoe ze de resultaten toepassen in de ontwikkeling van hun werking. Daarnaast is er ook een externe beoordelingsmethode die gebaseerd is op het principe van peer review. Elk professioneel museum kan zo'n beoordeling vrijwillig aanvragen. Voor de beoordeling wordt beroep

gedaan op een netwerk van evaluatoren dat gecoördineerd wordt door de Development Unit van de National Board of Antiquities. De beoordeling wordt telkens door 3 evaluatoren (op vrijwillige basis) voor elk museum individueel uitgevoerd, er wordt dus niet vergeleken met de andere musea.

Piemonte: initiatief van vrijwilligers

Waar het Finse voorbeeld focust op de 'professionele' musea, lichtte Nicoletta Gazzeri (training manager van de Fondazione Fitzcarraldo) uit Italië een Piemonteese initiatief toe met vrijwilligers in musea. In de Piemonteese regio blijkt 47,3% van de musea gerund te worden door vrijwilligers, er zijn ca. 3900 onbetaalde versus 1500 betaalde medewerkers en meer dan 80% van de musea heeft tenminste één vrijwilliger. Deze cijfers zetten de Fondazione Fitzcarraldo ertoe een project specifiek voor vrijwilligers in de musea te starten. Doelstelling was de standaarden voor kwaliteit te verhogen door beter zorg te dragen voor het vrijwilligersbeleid, de rekrutering, training en motivering. De eerste fase bestond uit operationele instrumenten zoals een handboek; in een tweede fase komen richtlijnen voor het verbeteren van het beleid en de relaties tussen musea en vrijwilligers aan bod. Het informatieve handboek dat in 2006 werd uitgegeven voor de vrijwillige medewerkers van een museum en in de regio van Piemonte gratis wordt verspreid, informeert over wetgeving en musea in de regio, verhoogt de bewustwording van de publieke functie, geeft praktische en operationeel advies en besteedt aandacht aan de publieke plichten.

Meer specifiek omvat het handboek volgende elementen:

- een inleiding tot de identiteit, de doelstellingen en de functies van een eigentijds museum
- informatie over bestaande wetten en de ethische code voor vrijwilligers en vrienden van een museum
- een korte synthese van het wettelijke kader voor musea en van de kwaliteitsstandaarden
- een voorstelling van de Piemonteese musea, van beschikbare voordeelkaarten en andere bruikbare informatie voor bezoekers
- een praktische gids over hoe een verwelkomende atmosfeer te creëren binnen het museum
- een basiswoordenschat om informatie in het Engels te geven
- basiselementen voor EHBO
- basiselementen voor gedrag bij calamiteiten

Deze en andere praktijkvoorbeelden illustreerden tijdens deze 7de editie van EMAC hoe kwaliteitszorg letterlijk en figuurlijk geen grenzen kent. Het is een item dat zich manifesteert bij musea binnen heel Europa en daarbuiten en dit doorheen alle geledingen van de museumwerking. Het is een gegeven dat niet alleen medewerkers van musea beroert, maar ook museumconsulenten intrigeert en inspireert.

Wilt u meer weten over deze 7de editie van EMAC en de ideeën van Europese museumconsulenten en -adviseurs: kijk dan op www.musis.at.

Het bijwonen van de conferentie gebeurde met de steun van de Europese Commissie via de GRUNDTVIG-actie van het Europese 'Een Leven Lang Leren'-programma.

1. R. Hudson, *The concept of PublicQuality in Museums* 1997.

Sfeerbeeld van het EMAC-congres.

(foto: Musis)



Is er leven na de nulmeting?

Instrumenten voor kwaliteitsmanagement in musea

Door allerlei oorzaken verloopt de invoering van systemen van kwaliteitszorg voor musea in Nederland problematisch en traag. De Nederlandse musea hebben ten opzichte van de collega's uit de archiefwereld en uit die van de archeologie een behoorlijke achterstand opgelopen. Maar het is niet allemaal kommer en kwel. De laatste paar jaren heeft de Nederlandse museumwereld zeker niet stilgezeten waar het gaat om het ontwikkelen van instrumenten waarmee musea hun eigen prestaties op velerlei gebied kunnen meten, onderzoeken, vergelijken en waarderen. Drie nieuwe instrumenten zagen het licht: de scan van Cultural Governance, de Handleiding en Vragenlijst Zelfevaluatie van de Vereniging Rijksgesubsidieerde Musea (VRM) met het Visitatieprotocol en het Museum Analyse Systeem van de Nederlandse Museumvereniging (NMV).¹

Kwaliteitszorg begint altijd met de constatering: alles kan altijd beter. Maar beter dan wat? Van waar vertrekken we? Wat de hier besproken drie instrumenten met elkaar gemeen hebben is dat zij de gebruiker helpen bij het vinden van een antwoord op deze vraag: waar sta ik nu? De drie systemen willen musea helpen hun nulmeting te doen door middel van scan, evaluatie en analyse. De uitkomst stelt hen vervolgens in staat om verbeteringen te formuleren, waarna als het goed is ook ooit eens een één-, twee- of driemeting kan plaatsvinden. Een ander belangrijk kenmerk van de drie instrumenten is dat het geen door externen opgelegde screening is, of een strenge inspectie, maar methodes om eerst zelf na te gaan waar je staat. Zeker in de relatie met subsidiegevers een belangrijk aspect.

Scan Cultural Governance

Met de Cultural Governance Scan, ontwikkeld door de Stichting Kunst & Zaken en op te roepen op de website van de organisatie, krijgt een instelling snel inzicht in het bestuur van zijn organisatie. Door de vragenlijst in te vullen is ook na te gaan in hoeverre de instelling voldoet aan de Code Cultural Governance.

Er zijn drie varianten van de vragenlijst: die voor instellingen met een Raad-van-Toezicht-model, die met een Bestuur- en Directiemodel en één voor instellingen met een Bestuursmodel. De vragenlijst bestaat uit 34 vragen. Na invulling van de scan worden de antwoorden door het programmteam verwerkt en geretourneerd. Belangrijke vragen hebben betrekking op het al of niet werken met profielschetsen van bestuurders, het werken met roosters van aftreden, wel of geen herbenoeming, openheid over nevenfuncties, openheid in de verhoudingen met medewerkers, evaluatie van strategie, algemeen beleid en financiën. De site van Cultural Governance biedt ook een keur aan hulpmiddelen waarmee een bestuur regelingen zelf verder kan invullen. Zo zijn er voorbeelden van reglementen, lijsten met aandachtspunten voor interne taakverdeling, zelfevaluatie, informatievoorziening en nog

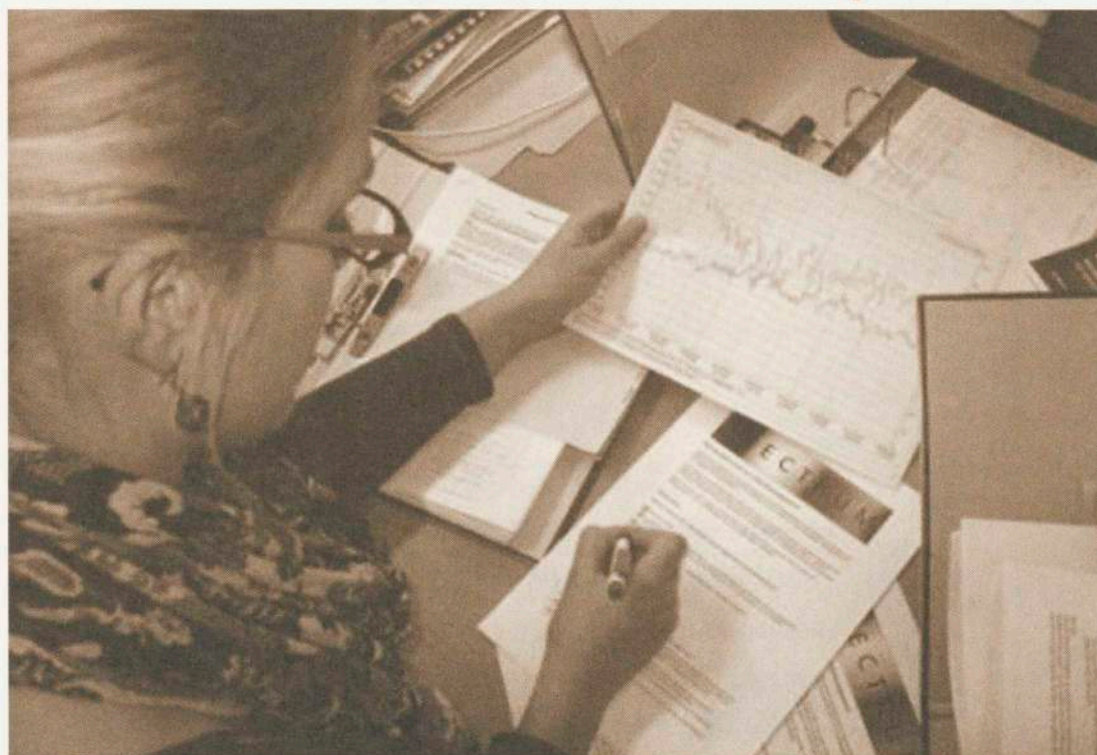
veel meer. De scan geeft de instelling niet alleen een goed beeld van zijn bestuurlijk functioneren, maar geeft tegelijkertijd met de vragenlijst de instelling een hulpmiddel om zichzelf te onderzoeken, waardoor consequentie en systematische beoordeling van het eigen functioneren mogelijk wordt.

Zelfevaluatie en visitatie

De Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea (VRM) ontwikkelde een systeem van interne kwaliteitsmeting (zelfevaluatie) en daaropvolgend externe beoordeling van het museaal functioneren door middel van visitatie. Op haar website zegt de vereniging daarover: 'De Handleiding zelfevaluatie stelt u in de gelegenheid het handelen in uw museum tegen het licht te houden. Het maken van een zelfevaluatie is de eerste (en belangrijkste) stap in het visitatietraject. Het zelfevaluatierapport is het schakelpunt tussen uw interne kwaliteitszorg en de externe kwaliteitsbeoordeling door de visitatiecommissie.' De lijst van vragen die in de zelfevaluatie gesteld worden is van de website te downloaden of als publicatie bij de vereni-

Jan Sparreboom
Adviseur
bedrijfsvoering en
kwaliteitszorg
Stichting Cultureel
Erfgoed
Noord-Holland

Zelfevaluatie
(foto: Rik Doornberg)



- ging te bestellen. En kan als basis dienen voor ieder museum dat zijn eigen prestaties inzichtelijk wil maken. De lijst bevat pittige en kritische vragen, wellicht meer gericht op het functioneren van 'grote' musea, maar ook kleine(re) musea kunnen er als checklist zeker hun voordeel mee doen. Bij de algemene vragen bijvoorbeeld wordt geïnformeerd naar de missie van het museum, op welke manier die tot stand is gekomen, en of er een SWOT-analyse of een omgevingsverkenning aan ten grondslag ligt. Andere vragen hebben betrekking op de kennis die er in het museum is over kenmerken van het eigen publiek, welke instrumenten het museum hanteert om die kennis mee op te doen en of het museum samenwerkt met andere maatschappelijke organisaties en scholen om bepaalde doelgroepen te bereiken. In dit bestek zullen we niet alle vragen gaan beschrijven; we verwijzen graag naar de website en het document. Van belang is ook hier dat het werken met vragenlijsten of checklists op zichzelf al een belangrijke omslag kan betekenen voor de wijze waarop een museum de 'plan - do - check - act'-cyclus ingaat.
- De visitatie is een instrument waarmee getracht wordt een onafhankelijk oordeel te verkrijgen van deskundige buitenstaanders. Het 'bezoek' wordt gestructureerd en goed voorbereid, en moet voldoen aan belangrijke voorwaarden qua vorm, informatievoorziening, samenstelling van de commissie en inhoud van het uit te voeren onderzoek. Hiertoe heeft de VRM een visitatieprotocol ontworpen, waarin de opdracht van de visitatie staat omschreven, de daarbij te betrekken beleidsstukken en de inrichting van het visitatieproces.²

Museumadvies *Els Thijssen*

adviseert en ondersteunt musea

Kwaliteitsmanagement

Beleids- en Ondernemingsplannen

Projectontwikkeling & Coördinatie

Fondsenwerving

Interim Management

Archimedesplantsoen 20 - 1 1098 KC Amsterdam
T 020 - 694 91 74 M 06 - 517 206 21
ethijssen@museumadvies.nl www.museumadvies.nl

Hoe eerlijk zal een museum zijn in zijn evaluatie, als de bekostigende partij invloed krijgt op dit proces?

Getoetst wordt in hoofdzaak de door het museum zelf opgestelde zelfevaluatie. Opdracht tot de visitatie wordt volgens het visitatieprotocol verstrekt door de directeur van het museum, een saillant punt, omdat al tijdens de eerste pilot met het Rijksmuseum voor Volkenkunde de minister het opdrachtgeverschap heeft overgenomen.³ Hier raken we aan een belangrijk discussiepunt rond toepassing van kwaliteitssystemen: hoe eerlijk zal een museum over zichzelf in zijn evaluatie zijn als de bekostigende partij (overheid) invloed krijgt op het proces? En van de andere kant: hoe doeltreffend zal de zelfevaluatie zijn wanneer hij als vrijblijvende exercitie, en zonder dwingende (financiële) gevolgen, zal worden gedaan?

Museum Analyse Systeem

Onder deze naam introduceerde de NMV voor haar leden in maart van dit jaar de mogelijkheid om een benchmark te doen op basis van gegevens en kengetallen die de deelnemende musea in het systeem er zelf in brengen. Informatie wordt verzameld over verschillende onderwerpen, zoals het financieel beheer, het personeelsbestand, de collectie en fysieke gegevens.

Het systeem werkt on-line. Voor het beheer van de gegevens is een stichting opgericht: MuseAna, waarin vertegenwoordigers van NMV en VRM samen zitting hebben. Op de site van de NMV lezen we: "Doel van het systeem is het genereren van een uitgebreide benchmark in de vorm van een on-line raadpleegbare database waarin musea op relevante vragen een antwoord kunnen vinden over vergelijkbare instellingen. Nooit één-op-één, maar wel binnen zelf te selecteren groepen van collega-musea. Onder voorwaarde dat die collega-musea aan het systeem deelnemen, uiteraard. Heeft u zich wel eens afgevraagd hoe uw collega's met hun financiën omgaan? Of welke bezoekersaantallen gemiddeld in de musea uit uw stad worden behaald? Het Museum Analyse Systeem geeft antwoord!"⁴ Ook hier de mogelijkheid om als museum vragen te stellen, niet alleen over de eigen prestaties, maar nu ook de kans om deze te vergelijken met die van de collega's. Het verzamelen van kengetallen is altijd al een ondergeschoven kindje geweest in museumland; dit leek tot nu toe altijd voorbehouden aan organisatie- en adviesbureaus. Hopelijk komt hierin met dit systeem verandering; het succes ervan hangt af van de goede wil van de musea en van de wens om meer aan zelfonderzoek en kwaliteitszorg te doen. Aan de hier beschreven instrumenten zal het niet liggen.

- 1 Meer informatie is te vinden op de sites van de genoemde organisaties: www.culturalgovernance.nl, www.rijksmuseum.nl/publicaties en www.museumvereniging.nl/onderzoek. Scan en zelfevaluatie zijn gratis te downloaden; voor gebruik van het Museum Analyse Systeem zijn lidmaatschap van de NMV, aanmelding en contributie verplicht.
- 2 Protocol visitaties t.b.v. museale visitatiecommissies, www.rijksmuseum.nl/publicaties
- 3 Visitatierapport Stichting Rijksmuseum van Volkenkunde Leiden p. 22, te raadplegen op www.rijksmuseum.nl/publicaties
- 4 www.museumvereniging.nl, publicaties en onderzoek, onderzoek, benchmark: in januari 2008 19 aanmeldingen.

Kennismanagement als onderdeel van kwaliteitszorg

Met de komst van een kwaliteitssysteem in een museum maakt ook kennismanagement meer kans. Een van de actie- en verbeterpunten voortgekomen uit het kwaliteitssysteem van het Legermuseum in Delft (NL) is namelijk de invoering van kennismanagement. Na een eerdere poging in 2001 om kennismanagement te introduceren is een eerste aanzet tot kennismanagement gegeven in juni 2007 met de oprichting van een werkgroep kennismanagement. Deze heeft een inventarisatie gemaakt van kennis binnen de organisatie en als hulpmiddel de 'kenniskaart' ontwikkeld.

ISO-certificering als basis voor een informatie- en kennismanagementsysteem

Sinds 2005 is het Legermuseum, als eerste museum in Nederland, volledig ISO-gecertificeerd. Dit betekent dat zijn kwaliteitsmanagementsysteem voldoet aan de internationale norm ISO 9001:2000. Het museum heeft de diverse museumprocessen, die voor dit doel zijn geïnventariseerd, door middel van een audit laten toetsen, hetgeen resulteerde in de toekenning van het ISO 9001-certificaat. Met het kwaliteitssysteem streeft het museum naar transparante werkprocessen waarin iedere medewerker zijn taak binnen het proces herkent en van elkaar weet wat zijn of haar bijdrage aan de organisatie is. De gestandaardiseerde en controleerbare werkwijzen maken de werk- en managementprocessen voor iedereen duidelijk en toepasbaar. In het handboek 'kwaliteit' zijn de processen beschreven. Dit zijn onder andere inlenen, uitleenen, exposeren, houden van evenementen, collectioneren, beheren, educatie, financieel beheer en borgen van de veiligheid.

De processen zijn door de kwaliteitsmanager samen met de proceseigenaren opgesteld. Door middel van interne audits zijn de processen getoetst, zonodig aangepast en verder verbeterd.

Met het kwaliteitssysteem probeert het museum de eigen prestaties voortdurend te meten en te verbeteren. Dit meten gebeurt aan de hand van een aantal basisindicatoren per proces. De resultaten worden in een kwartaalrapportage verwerkt. Door zowel interne en externe audits wordt de kwaliteit bewaakt. Nu de processen in kaart zijn gebracht is het tijd om het kwaliteitssysteem verder uit te breiden met informatie- en kennismanagement.

Kennismanagement

De afdeling Collectie Informatie houdt zich primair bezig met informatiestromen rondom de collectie. Zij is verantwoordelijk voor :

- integrale collectieregistratie
- collectiewebsite (www.collectie.legermuseum.nl)
- digitalisering van de collectie

- digitaal vragencentrum
- Collectie Informatie Centrum (CIC). In het CIC is een groot deel van de collectie, voornamelijk boeken en beeldmateriaal, raadpleegbaar voor publiek.

De afdeling bezit dus voldoende systemen om kennis te kunnen opslaan, terugvinden en hergebruiken. Kennismanagement vereist vaak een andere manier van denken en werken. Medewerkers moeten zich bewust worden van het nut van kennismanagement.

Velen zien dit nu vaak nog als iets wat extra tijd en moeite kost. Zij zelf en ook anderen zijn gebaat bij het terugvinden van kennis. Door het borgen van kennis onderdeel van het werk te maken zal dit uiteindelijk tijdswinst kunnen opleveren.

Werkgroep

De Werkgroep Kennismanagement bestaat uit medewerkers uit alle afdelingen. Doel van de werkgroep is het inventariseren van kennis specifiek voor het Legermuseum, waarbij aangegeven moet worden of en hoe deze kennis geborgd is. In de praktijk betekent dit dat de meeste aandacht uitgaat naar kennis over de collectie. Hierbij is vooral gekeken of er goede systemen binnen het museum aanwezig zijn om kennis in op te slaan.

Reeds aanwezige systemen	aangepast tbv kennismanagement
Adlib plus (bibliotheek en museum)	Met Adlib archief (+ maatwerk)
Intranet	
Content Management Systeem	
Perfect view (postregistratie)	
Opslag digitale bestanden	
Digitaal vraagcentrum	Onderliggende workflow en archieffunctie

De kenniskaart

Om inzicht te krijgen in de bestaande kennisproducten binnen het museum heeft de werkgroep 'kenniskaarten'

Annet Ruseler
Hoofd Collectie
Informatie
en Voorzitter
Werkgroep
Kennis-
management,
Legermuseum Delft

- ontwikkeld. De processen die zijn gedefinieerd in het kwaliteitstraject zijn hierbij als uitgangspunt genomen. Deze kenniskaarten geven per proces de kennisproducten, kennisbronnen, kennissystemen en de verantwoordelijken voor de borging van deze kennis aan. Door de kennis in kaart te brengen kan de vindbaarheid worden verbeterd en daarmee kan deze kennis makkelijker worden gedeeld en hergebruikt.

Als de medewerker de organisatie verlaat is het vaak te laat om kennisborging alsnog te regelen.

- Ook kunnen op basis van deze kaarten lacunes met betrekking tot de borging worden ontdekt. Bij het naloopen van de verschillende processen wordt bepaald welke kennisproducten worden gecreëerd. Ook de 'bijproducten' die ontstaan tijdens het proces, bijvoorbeeld een objectenlijst aangelegd bij de voorbereiding van een tentoonstelling, zijn belangrijk en moeten in het kader van kennismanagement bewaard worden. Behalve publicaties, tentoonstellingsbordjes etc., is vaak behoefte aan een digitale afgeleide van deze kennisproducten ten behoeve van hergebruik op bijvoorbeeld de website.
- Veel kennisproducten zijn bij medewerkers niet bekend, omdat zij afzonderlijk hun eigen documentatiesysteem hebben opgezet of omdat systemen in de vergetelheid zijn geraakt, bijvoorbeeld door personeelswisselingen. Daardoor wordt vaak dubbel werk gedaan. Een ander voorbeeld is dat een afdeling vaak op zoek is naar kennis die bij andere afdelingen al bekend is, zoals het hergebruik van tentoonstellingsteksten voor internet of educatieve doeleinden. Door al deze kennis beter zichtbaar te maken, kan er gemakkelijker van elkaars kennis gebruik

Collage van
objecten uit de
Eerste
Wereldoorlog

(foto:
Legermuseum Delft)



worden gemaakt. De werkgroep concludeert dat er wel een duidelijke behoefte is om van elkaars kennis gebruik te maken, maar dat het besef voor de noodzaak van kennismanagement bij de meeste medewerkers nog ontbreekt.

Zij blijken ook vaak weinig tijd te vinden voor het borgen van kennis. Zolang kennismanagement niet wordt opgenomen in het werkproces zal deze hindernis blijven bestaan. De kwaliteitsmanager gaat met de bevindingen van de werkgroep aan de slag. De kenniskaarten zullen worden gebruikt bij interne audits als controlemiddel. De proceseigenaren zullen worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid tot het borgen van kennis met als doel kennismanagement als een continu proces, waarbij nieuwe kennis binnen het werkproces wordt opgenomen en opgeslagen. Van echte inbedding binnen de organisatie is nog geen sprake. Door stimulering en controle kan een goede stap in de richting van kennismanagement worden gezet. Als de medewerker de organisatie verlaat is het vaak te laat om kennisborging alsnog te regelen.

Twee voorbeelden van kennismanagement

Museumarchief

Een belangrijke kennisbron voor het museum is het museumarchief. Dit wordt momenteel toegankelijk gemaakt met als specifiek doel het opsporen van kennis over verwervingsgegevens. Het collectieregistratiesysteem is hiervoor uitgebreid met een archiefmodule. Dit heeft als resultaat dat alle objecten, zowel in de museum- als in de bibliotheekapplicatie met archiefstukken kunnen worden gekoppeld. Zo kunnen verbanden tussen collectiestukken worden gelegd en schenkingen gereconstrueerd. Objecten krijgen context waardoor de samenhang in de collectie wordt vergroot.

Digitaal Vragencentrum

Alle vragen over de collectie komen centraal binnen bij het vragencentrum. Bezoekers kunnen op de website via een digitaal formulier hun vragen stellen. Maar ook telefonische en schriftelijke vragen kunnen middels een intern digitaal formulier door iedere medewerker van het museum naar het CIC worden verzonden. Als de medewerker de vraag direct heeft afgehandeld kan het antwoord gelijk worden bijgevoegd. De vragen en geraadpleegde literatuur van bezoekers aan het CIC worden ook in het vragencentrum geregistreerd. Dit systeem heeft een uitgebreide workflow en archieffunctie. Door de archivering van al deze vragen, antwoorden en bijgevoegde literatuurlijsten wordt de kennis opgeslagen en desgewenst hergebruikt. De inhoudelijke vragen over de collectie worden gedistribueerd naar de deskundigen en komen weer terug bij het CIC. Een medewerker van het CIC voegt hierna standaardformulieren toe, zoals een tarievenlijst aanvraag beeldmateriaal, een enquête, literatuurlijst etc. en verzendt de e-mail. Onderling kunnen de medewerkers tussentijds elkaar berichten sturen over een vraag. Via een attenderings-e-mail vanuit het systeem bewaakt de afdeling CIC de voortgang. Alle inspanningen leiden er toe dat er minder kennis verloren gaat dan enkele jaren geleden, zodat we vaker terug kunnen grijpen op bestaande kennis!

Handboek voor collectie-management in musea: SPECTRUM

'Het nut van regels is dat je weet waarvan je wilt afwijken', zo vatte een van de deelnemers aan een SPECTRUM-introductiebijeenkomst het nut van SPECTRUM samen. Een waar woord. Regelgeving is misschien wel het meest ingewikkelde aspect van samenwerking, in welke organisatie dan ook. Het meest ingewikkelde, maar ook een van de meest essentiële, in feite de smeerolie van het werkproces. Is de olie te dik, dan blijft die onderin liggen en doet zijn werk niet; is de olie te dun, dan verslijten de raderen snel. Kortom: te veel regels frustreren het werk en zullen door medewerkers zo diep mogelijk worden weggestopt. Te weinig regels zorgen er voor dat men vaak het gevoel zal hebben de beruchte tien porseleinen bordjes tegen beter weten in toch draaiend te moeten houden op hun stokje

Een juiste hoeveelheid regels, afspraken, protocollen, procedures – hoe het ook benoemd wordt – is nodig om het werk goed te laten verlopen en ook om verantwoording af te kunnen leggen over de werkwijze. Net als in elke andere organisatie geldt dat ook voor musea. In musea zijn algemeen toepasbare regels nodig, maar heel specifiek ook regels om de collectie goed te beheren, het meest wezenlijke onderdeel van de museumorganisatie. Afgelopen voorjaar verscheen SPECTRUM, standaard voor collectiemanagement in musea, een vertaling van het gelijknamige handboek dat in Engeland ontwikkeld werd en daar al meer dan vijftien jaar in gebruik is. Vanaf nu kunnen de Nederlandse en Vlaamse musea dus beschikken over dit handboek in de eigen taal en voorzien van de in Nederland en Vlaanderen van toepassing zijnde wetgeving. Dit handboek is een fantastisch hulpmiddel bij het samenstellen of evalueren van eigen regels en afspraken met betrekking tot collectiebeheer. Hoe SPECTRUM is samengesteld en gebruikt kan worden, is hieronder toegelicht. Van de ervaringen van verschillende Engelse musea wordt verslag uitgebracht in de kadertekst.

Verloop van procedures

SPECTRUM is een boek van ruim 450 pagina's, waarin de aanbevolen werkwijze bij alle soorten handelingen met museale objecten heel gestructureerd is weergegeven. Soorten handelingen met museale objecten: binnenkomst van een object, waardebepaling van een object, tentoonstellen van een object, veiligstellen van een object, afstoten van een object etc. In SPECTRUM zijn 21 handelingen onderscheiden. Het is dus niet de bedoeling SPECTRUM helemaal van a tot z door te nemen, maar het te gebruiken als leidraad voor die aspecten van het werk met de collectie, waarvoor u zelf regels en afspraken wilt gaan maken of bestaande afspraken herzien. De eerste 250 pagina's betreffen die handelingen met objecten en de bijbehorende werkwijzen (procedures).

De laatste 200 pagina's zijn een alfabetische opsomming van de afzonderlijke stukjes informatie die vastgelegd moeten worden om de procedures goed te laten verlopen.

Deze lijst heeft veel overlap met de velden die opgenomen zijn in de professionele collectie-informatiesystemen die in Nederland en Vlaanderen in gebruik zijn, met name The Museum System en Adlib Museum. Dat is ook niet toevallig: de leveranciers van beide softwarepakketten zijn 'Spectrum partner', wat inhoudt dat zij de Spectrum standaard als uitgangspunt hanteren voor hun museale software.

Verder bevat het handboek een uitgebreide inleiding, waarin totstandkoming en gebruik worden toegelicht, een glossarium, en verwijzingen naar relevante bronnen bij elke procedure.

SPECTRUM is voor het Nederlands taalgebied beschikbaar gemaakt door LCM en FARO, en met aanzienlijke inhoudelijke en financiële steun van de Erfgoedinspectie. Non-profitorganisaties kunnen SPECTRUM – na registratie – gratis downloaden van de websites van LCM (www.museumconsulenten.nl) en FARO (www.faronet.be). Let wel: via het LCM krijgt men de versie voor Nederland, via FARO de versie voor Vlaanderen. Deze versies wijken qua taal niet van elkaar af, maar wel voor wat betreft de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Houd daar dus rekening mee!

Annette Gaalman,
consulent
informatiebeheer
Erfgoed Brabant

SPECTRUM

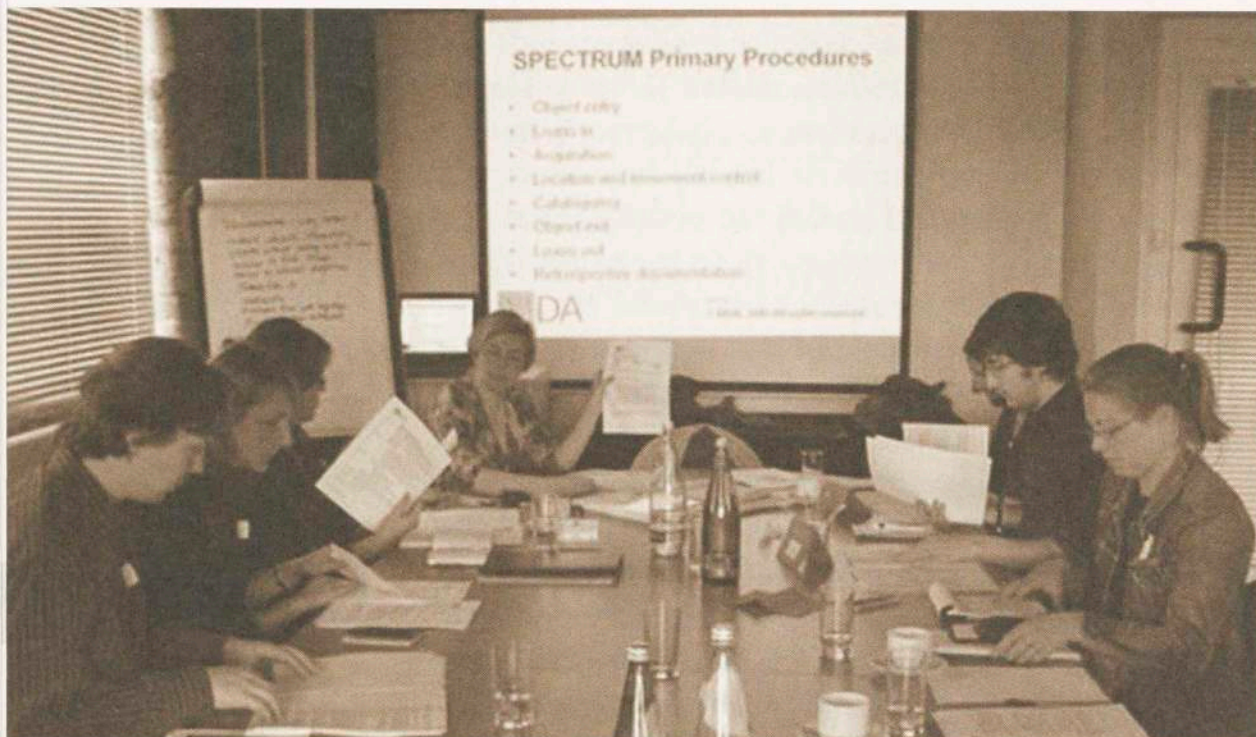
Te managen
collectie
(foto: Arno Stam).



Workshop
Documentation for
Accreditation.

(Foto:
Judith van Gent)

- Op deze websites is meer informatie te vinden over het gebruik van SPECTRUM, zoals de musea die het al toepassen, voorbeelden van procedures die musea aan de hand van SPECTRUM voor hun eigen organisatie hebben gemaakt en natuurlijk het cursusprogramma dat rondom SPECTRUM ontwikkeld wordt. Een handboek is niet een statisch gegeven, maar evenzeer een proces: ook SPECTRUM is er om van afgeweken te worden, als dat nodig is. Zo kan het dat musea toch tot andere inzichten komen over de meest wenselijke werkwijze bij een bepaalde handeling met een object: die musea zijn van harte uitgenodigd om dat te delen met collega's en zo tot een verbeterde versie van SPECTRUM te komen, zowel in Nederland en Vlaanderen als in Engeland.



SPECTRUM-N 1.0

- 1 Voorbereiding inkomend object
- 2 Inkomend object
- 3 Inkomende bruikleen
- 4 Verwerving
- 5 Inventaris
- 6 Standplaats en verplaatsing
- 7 Transport
- 8 Registratie en documentatie
- 9 Conditiecontrole
- 10 Actieve en preventieve conservering
- 11 Risicobeheer
- 12 Verzekering en indemniteit
- 13 Waardebepaling
- 14 Audit
- 15 Rechten
- 16 Gebruik collecties
- 17 Uitgaand object
- 18 Uitgaande bruikleen
- 19 Verlies en schade
- 20 Afstoting
- 21 Retrospectieve documentatie

Priatnov

consult & training

Raad en daad op maat
met veel gevoel voor kleine musea

**Priatnov is er voor praktische,
concrete hulp en advies bij:**

- veranderingen
- het maken van beleidsplannen, collectieplannen, marketingplannen
- personeelsproblemen
- kwaliteitszorg

Voor:

- het voorzitten van lastige vergaderingen
- vervanging ad interim
- individuele coaching

Contact: poradce@priatnov.nl

Priatnov is de onderneming van Kees Plaisier

www.priatnov.nl

Recol Art

kunstdocumentatie



Hét adres voor professioneel collectiebeheer
Betrouwbaar - Gedegen - Efficiënt

- digitaal collectiebeheer
- beschrijvingen, conditierapporten, foto's
- advies
- (kunsthistorisch) onderzoek

Postbus 75148
1070 AC Amsterdam
Tel./Fax +31 (0)20 471 5285
info@recolart.nl
www.recolart.nl

SPECTRUM in Manchester en Liverpool

De Sectie Informatieverzorging Musea In Nederland (SIMIN) organiseerde vorig najaar een studiereis naar Manchester en Liverpool om de werking van SPECTRUM in de praktijk mee te maken. Een groep van 20 registratoren, collectiebeheerders, consulenten en conservatoren uit Nederland en Vlaanderen volgde daar een training door MDA-trainers (MDA: Museum Documentation Association) en nam een kijkje achter de schermen in verschillende musea.

MDA Training

De eerste dag stond in het teken van de MDA-training 'Documentation for Accreditation' in het Museum of Science and Industry in Manchester. Deze training maakt deel uit van het reguliere trainingsprogramma van de MDA en is bedoeld voor museummedewerkers en -vrijwilligers. De training geeft een introductie in de basisprincipes van registratie en documentatie van een collectie en bereidt de museummedewerker voor op de documentatiestandaard van het Britse Museum Accreditation Scheme. Deze Accreditation is vergelijkbaar met het Nederlands Museumregister en de Vlaamse museale erkenning.

Tijdens deze training komen ook de principes en het gebruik van SPECTRUM aan de orde. In Groot-Brittannië zijn musea verplicht om zich aan de minimum standaard van acht van de 21 procedures te houden als zij in aanmerking willen komen voor de Museum Accreditation Scheme. Door middel van de checklist 'Are you ready' wordt tijdens de cursus getest aan welke punten musea al werken en welke punten voor verbetering vatbaar zijn.

Manchester Art Gallery

Op de tweede dag werd een bezoek gebracht aan een tweetal musea in Manchester. The Manchester Art Gallery is gelegen in het centrum van de stad. Het vormt samen met de Gallery of Costume, Heaton Hall en Wythenshawe Hall, de Manchester City Galleries. De vier locaties vormen samen één gemeentelijke museumdienst. Vincent Kelly, hoofd collectiemanagement, werkt hier sinds 2000. Toen hij werd aangesteld, was er veel mis met de toegankelijkheid van de collectie, zowel fysiek als digitaal. De collectie bevond zich op verschillende plaatsen en de depotruimtes waren niet altijd even geschikt. Gegevens over de collectie werden niet centraal bijgehouden en voldeden al zeker niet aan de Spectrumstandaarden. Een grondig plan van aanpak was nodig.

Een meerjarige subsidie zorgde ervoor dat dit plan ook ten uitvoer kon worden gebracht. Interessant is daarbij dat de vijf grote musea in Manchester rond 2000 een consortium hebben gevormd, om zo tegen een gereduceerd tarief gezamenlijk het Australische collectie-informatiesysteem KE EMu aan te schaffen, dat men vervolgens grotendeels naar eigen wensen kon laten inrichten.

De mogelijkheid om de database op een website te publiceren is onmiddellijk benut. De delen van de collectie

waar het meeste publieke belangstelling voor was, werden het eerst gepubliceerd. Specifieke doelgroepen, zoals bijvoorbeeld modestudenten, verzorgden in samenwerking met het museum de inhoudelijke informatie bij de fysieke beschrijvingen van de objecten. Tevens werden de depotruimtes verbeterd.

Tijdens dit hele proces is SPECTRUM steeds de leidraad geweest voor het uitzetten van de te nemen stappen en voor het vastleggen van de benodigde gegevens. Hierbij is steeds rekening gehouden met de verschillende collectieonderdelen die elk hun eigen vereisten hebben. Omdat het collectie-informatiesysteem naar eigen wens kon worden ingericht, kon SPECTRUM voor een belangrijk deel geïncorporeerd worden in het systeem. Er is volgens een strakke planning gewerkt, waarbij steeds op gezette tijden werd geëvalueerd. Binnen dit stramien kregen medewerkers wel de vrijheid met eigen oplossingen te komen. Het stond en staat medewerkers vrij om kritiek te uiten op een gevolgde werkwijze. Wanneer zij zelf een alternatieve, en naar hun idee dus betere werkwijze voorstellen, wordt daar gehoor aan gegeven. Dit bleek een zeer positieve invloed op zowel productiviteit als werkplezier te hebben.

The Manchester Museum

's Middags was The Manchester Museum aan de beurt. Waar de Manchester City Galleries een collectie van 'slechts' 46.000 voorwerpen beheren, is de situatie totaal anders in The Manchester Museum. Dit universiteitsmuseum, gelegen op het terrein van The University of Manchester, beheert verschillende onderzoekscollecties. De twee hoofdafdelingen zijn Wereldculturen en Wereldmilieus. De eerste afdeling telt 173.000 voorwerpen en omvat de deelcollecties archeologie, egyptologie, antropologie, boogschieten en numismatiek. Wereldmilieus is met ruim vier miljoen natuurhistorische specimens van een hele andere orde van grootte. Het is vooral de deelcollectie entomologie (wetenschap der insecten) die er met drie miljoen exemplaren uitspringt, vertelt hoofdcollectieontwikkeling Malcolm Chapman. Om de registratie van deze deelcollectie het hoofd te bieden, wordt niet elk insect afzonderlijk in de database vastgelegd, maar steeds een laatje vol insecten in één keer.

Er is echter nog een lange weg te gaan. Ongeveer 25 procent van de totale collectie is inmiddels in de KE EMu database vastgelegd. Omdat KE EMu werkt volgens SPECTRUM, hebben de medewerkers in de dagelijkse praktijk

Caroline
van Santen,
registrator Zeeuws
Museum
Trineke Kamerling,
registrator Fries
Museum

niet meer direct zoveel met SPECTRUM te maken, maar zijn de basisstandaarden wel degelijk deel van de dagelijkse museumpraktijk.

National Museums Liverpool

De reis sloot af met een bezoek aan de National Museums Liverpool (NML). Deze museumorganisatie bestaat uit acht musea (Customs & Excise Museum, International Slavery Museum, Lady Lever Art Gallery, Merseyside Maritime Museum, Museum of Liverpool, Sudley House, Walker Art Gallery en World Museum Liverpool) en het National Conservation Centre. In totaal werken circa 600 personen voor de NML. De collecties binnen de musea zijn heel divers van aard, van archeologische vondsten tot mineralen, van schilderijen tot scheepsmodellen. Alleen al de collectie van het World Museum telt ruim 1,4 miljoen objecten. Het National Conservation Centre is opgericht om conservering en restauratie uit te voeren voor de collecties van de acht instellingen. Daarnaast heeft het ook een publieke functie, waar permanente en tijdelijke exposities te bezichtigen zijn of een 'behind the scene tour' te boeken is. Een belangrijk onderdeel van de NML is het gezamenlijke collectiemanagement. Naast de zorg voor de collectie wordt er gezamenlijk gewerkt aan onderzoek, projecten, tentoonstellingen en bruiklenen. Bovendien zijn er gemeenschappelijke depotruimtes. Vanuit het National Conservation Centre controleert men de klimaat- en lichtsituatie in alle gebouwen. Volgens Anne Fahy, hoofdregistrator, is het voor een organisatie met een dergelijke omvang onontbeerlijk om

met procedures te werken. Vandaar dat de NML van het begin af aan betrokken is geweest bij de ontwikkeling van SPECTRUM. Voor de meest recente versie hebben ze zelfs een ontwerp voor één van de procedures geleverd. De NML zelf onderscheidt dertig procedures; een negental meer dan SPECTRUM telt.

Soms hebben ze voor eigen gebruik SPECTRUM-procedures gesplitst of vanwege eigen behoeften nieuwe procedures ontwikkeld. SPECTRUM wordt niet dagelijks gebruikt, maar is altijd eenvoudig raadpleegbaar, omdat het als een checklist geldt voor het maken van nieuwe procedures. Daarnaast is het een belangrijke referentiebron voor informatie. Overigens blijft het niet bij het maken van procedures alleen. Er wordt ruime aandacht besteed aan het trainen van medewerkers en niet alleen van de afdeling collectiemanagement. Ook nieuwe medewerkers van andere afdelingen moeten verplicht een interne cursus collectiemanagement volgen.

Hoewel de bezoeken aan musea in Manchester en Liverpool de indruk zouden kunnen wekken dat SPECTRUM alleen voor grote musea relevant is, is dit zeker niet het geval. Zo zijn volgens Anne Fahy juist voor kleinere musea de referentiebronnen erg handig, omdat je binnen dergelijke organisaties niet voor ieder terrein een specialist in huis hebt. Ook vindt zij het erg belangrijk dat een museum alleen die SPECTRUM-stappen gebruikt die ook daadwerkelijk nodig zijn. Maar dat elk museum – hoe groot of klein ook – werkafspraken over collectiebeheer moet maken, staat voor Anne als een paal boven water, want: "Things may work for you as an individual, but not for you as an organization!"

SPECTRUM in het Amsterdams Historisch Museum

In het Amsterdams Historisch Museum (AHM) wordt op de afdeling Collectie sinds eind 2003 gewerkt met procedures op basis van SPECTRUM. De werkwijze van de afdeling is toen kritisch doorgelicht en getoetst aan de Spectrumprocedures zoals ze op dat moment in Engeland in gebruik waren. Aanleiding hiervoor waren het veranderingsproces waarin de afdeling zich bevond en de overstap van collectieregistratie in Tinman-applicaties naar het collectieregistratiesysteem Museumplus van Adlib.

Met deze overstap werd het mogelijk om meer gegevens vast te leggen in het kader van de vooral procesmatige werkzaamheden binnen het collectiebeheer: bruikleenmanagement, transport, conservering en restauratie. Door de veranderingen ontstond de behoefte verantwoordelijkheden scherper te benoemen en werkprocessen beter te beschrijven. De overstap naar nieuwe software droeg er zo toe bij dat procedures vrijwel direct verder werden uitgewerkt in werkbeschrijvingen en invulinstructies.

Het was opvallend tijdens dit proces dat er aan de werkwijze van de medewerkers op de afdeling niet heel veel veranderde. De formulieren zagen er in Adlib anders uit dan in de Tinman-applicaties, maar verantwoordelijkheden en deelstappen binnen processen bleven heel herkenbaar. Door werkzaamheden binnen een procedure duidelijk te benoemen, te vertalen naar verantwoordelijkheden, te koppelen aan functies en alles vast te leggen in een procedurehandboek, werd de werkwijze transparanter voor collega's van binnen en buiten de afdeling. Juist de koppeling van procedures aan het beleid, de functies en de invulinstructies, maakt SPECTRUM tot een krachtig instrument. Het collectiebeheer in Nederland wordt vaak uitgevoerd binnen kleine afdelingen. Grote afdelingen waar meerdere mensen dagelijks dezelfde specialistische taken uitvoeren, kennen we nauwelijks. Hoewel afstemming weinig urgent lijkt binnen één-persoonsafdelingen, is de overdraagbaarheid van de werkzaamheden juist veel minder gegarandeerd. Het implementeren van procedures kan zowel binnen kleine als grote organisaties voor transparantie en continuïteit zorgen.

Nu het AHM vijf jaar gebruik maakt van de op SPECTRUM gebaseerde procedures, moeten we constateren dat we ons opnieuw temidden van vele veranderingen bevinden: per 1 januari 2009 zullen we als verzelfstandigde organisatie verder gaan. Op die datum treedt een beheersovereenkomst in werking waarin het beheer van de historische verzameling van de Gemeente Amsterdam wordt geregeld. In 2009 zullen wij beginnen met de bouw van een buitendepot. SPECTRUM zelf heeft het aantal procedures de afgelopen jaren uitgebreid en er is een Nederlandse vertaling beschikbaar. Voor ons alle reden om opnieuw kritisch te gaan kijken naar onze procedures voor het collectiebeheer. Ook deze keer zal Spectrum daarbij als leidraad fungeren.

*Cindy Zalm
Coördinator Sectie Beheer en Behoud
Amsterdams Historisch Museum*

Het Invulboek: de sleutel tot kwalitatieve collectieregistratie

Een kwalitatieve collectieregistratie is een essentieel onderdeel van kwaliteitszorg binnen een museum. Toch is het registreren van een museumcollectie niet altijd even eenvoudig. Dat blijkt ook uit de ervaringen van Amsab-Instituut voor Sociale Geschiedenis (Gent), een klein museum met een diverse collectie bestaande uit foto's, affiches, vlaggen, audio- en filmmateriaal, schilderijen en allerhande materiële relictten.

In het verleden waren er geen duidelijke richtlijnen voor de registratie voorhanden. Het gevolg was dat de verschillende registratoren elk op hun eigen manier werkten. Het kwalitatief opwaarderen van de collectieregistratie vormde een hele uitdaging en werd één van de zwaartepunten in het beleidsplan. Toen binnen het project MovE (Museum Oost-Vlaanderen in Evolutie) het 'invulboek' aangekondigd werd, was Amsab-ISG dan ook meteen vragende partij om constructief mee te werken. Het is niet alleen een uitstekend hulpmiddel om de eigen catalogus op punt te stellen,

maar zorgt er ook voor dat alle musea op een gestandaardiseerde, uniforme manier aan de slag gaan. Dit maakt de uitwisseling van gegevens en het opzetten van een gemeenschappelijke databank (zoals die van MovE) mogelijk. Bovendien is het invulboek gebaseerd op SPECTRUM, een internationale standaard die sinds kort ook naar het Nederlands vertaald is. Kwalitatieve collectieregistratie impliceert immers het gebruik van standaarden. Toen ik enkele jaren geleden als collectiemedewerker bij Amsab-ISG aan de slag ging, was het invulboek dan ook één van de eerste documenten die ik van mijn collega's overhandigd kreeg. Voor een beginnend registrator was - en is - het zonder overdrijven een geschenk uit de hemel. Gelukkig is het toen nog lijvige document op papier (de voorlopige versie) intussen een handige on-line-toepassing geworden.

Het invulboek biedt richtlijnen voor een vierhonderdtal velden in het registratieprogramma Adlib museum Plus. Deze richtlijnen zijn echter ook bruikbaar voor andere toepassingen of registratieprogramma's. Het bevat ook documenten en voorbeelden met

tal van nuttige tips voor gestandaardiseerde registratie. Het invulboek wordt niet alleen binnen ons museum door de verschillende collectiemedewerkers geraadpleegd, het is ook de eerste tip die we meegeven aan collega-instellingen die bij ons op werkbezoek komen.

Meer info over het invulboek vindt u op de website van MovE :

http://www.museuminzicht.be/public/musea_werk/invulboek/index.cfm

Kim Robensyn,
Beeld & Geluid,
Amsab-Instituut
voor Sociale
Geschiedenis

Oproep aan alle gebruikers van Adlib

MovE wil het invulboek verder uitbreiden met invulinstructies voor de bibliotheekmodule. Hiervoor wordt in het najaar 2008 een werkgroep opgestart. Wie hieraan wil meewerken of beschikt over invulinstructies of aanzetten hiertoe kan zich melden bij MovE (adeline.beurms@oost-vlaanderen.be). Algemene opmerkingen, aanvullingen of correcties aan het bestaande invulboek zijn ook steeds welkom.

De AAT, vooruit ermee! AAT, Art & Architecture Thesaurus

Eind jaren 1970 ontstond in de USA een standaardterminologie voor het digitaal ontsluiten van museumcollecties, bibliotheken, kennis- en documentatiecentra. Deze thesaurus krijgt in de tachtiger jaren op meerdere domeinen ondersteuning van de Getty Trust, vandaar de benaming Getty-AAT.¹

In de jaren negentig doet zich een zelfde evolutie voor in het Nederlandse taalgebied. Het RKD (Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie) start in 1994 met een Nederlandse vertaling van de AAT. Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap treedt in 1998 toe tot het partnerschap. Met de Getty-AAT als basis biedt de AAT-Ned een thesaurus aan voor objecten, materialen, technieken, soorten personen en organisaties, stijlen, gebeurtenissen en abstracte begrippen.² De laatste aanpassingen vinden plaats in de zomer van 2006.

De Industriële Archeologie in de AAT

In het najaar 2006 maak ik als kersvers registrator bij het MIAT (Museum voor Industriële Archeologie en Textiel in Gent) kennis met de kenmerken van het industrieel erfgoed. De collectie van het museum is tot dan met wisselend succes geïnventariseerd aan de hand van een eigen thesaurus.

Ik ervaar het industrieel erfgoed hierbij als vrij recent, zeer omvangrijk, divers en nog steeds sterk in evolutie. Begin 2007 maakt het registratieproces in het MIAT een grote stap voorwaarts. Dankzij de instap in het project MovE (Museum Oost-Vlaanderen in Evolutie) ontstaat een intense samenwerking met andere musea. Eén van de doelstellingen van MovE is de gezamenlijke ontsluiting van de verschillende collecties op het internet.³ Dit zet het belang van de standaardisatie prominent op de agenda. Gelukkig maar is er de AAT-Ned die op dat ogenblik reeds 131.000 termen telt. Je kan er op zoek naar de juiste term, zowel vormelijk (schrijfwijze) als inhoudelijk via de omschrijving in de scope note. Gelijktijdig is er de hiërarchische positionering tussen aanverwante termen.

Toch zijn er registratoren die wat misnoegd doen over de AAT-Ned. Hun meest voorkomende klacht is 'het staat er niet in'. En inderdaad, ondanks zijn 131.000 termen verkeert de AAT-Ned nog in embryonale vorm. Vandaar ook een pleidooi voor een structurele aanpak vanuit de Nederlandse en de Vlaamse overheid. Dit houdt in dat de nodige middelen voorzien worden voor de verdere opbouw en het onderhoud van de thesaurus via een centrale organisatie. Deze kan ook instaan voor een structurele communicatie met de stakeholders en een actieve inbreng van

de gebruikers mogelijk maken.

Waarom deze inspanning mijn inziens noodzakelijk is? Vooreerst is informatisering zonder standaardisatie onmogelijk. Het lijkt op het eerste zicht een enorm werk maar zal op termijn resulteren in besparing van tijd en geld. Het is immers goedkoper één groot project degelijk te organiseren dan alle erfgoedinstellingen afzonderlijk aan hun eigen thesaurus te laten ploeteren. Centralisatie en standaardisatie vergemakkelijken ook de kwaliteitsbeheersing. De communicatie tussen de instellingen, met het publiek en in laatste instantie internationaal wint bovendien aan eenduidigheid. En het allerbelangrijkste is het behoud van de Nederlandse taal. Door de AAT-Ned worden talrijke typisch Nederlandse termen immers bewaard en opnieuw geactiveerd. Daarom, De AAT-Ned, vooruit ermee!

Pieter Neirinckx,
Wetenschappelijk
medewerker,
Museum voor
Industriële
Archeologie en
Textiel, Gent

1 http://www.getty.edu/research/conducting_research/vocabularies/aat/

2 <http://www.aat-ned.nl/>

3 <http://www.museuminzicht.be/public/collections/index.cfm>



Minder is meer... Afstoten met het oog op een betere collectie

Katrien Vanbrabant
wetenschappelijk
medewerker MOT

De museumwereld is de laatste decennia getuige van een kleine omwenteling in de visie van het afstoten van objecten. Een universeel probleem, plaatsgebrek, leidde tot een koerswijziging van 'not done' naar 'best practice'. De museumdepots zitten vol en de collecties zijn vaak 'overcompleet' door jarenlang verzamelen en bewaren. Zo ook in het MOT (Museum voor de Oudere Technieken) in Grimbergen: enkele praktijkvoorbeelden.

Buiten formaat

De collectie van het MOT bestaat voornamelijk uit handgereedschap, maar we bewaren ook de technische uitrusting om het verhaal compleet te kunnen vertellen. Deze machines, voertuigen, meubels en ander toebehoren nemen veel plaats in beslag. Minder stukken per m³ betekent hogere kosten voor bewaren. Ook het demonteren, vervoeren en behandelen van dergelijke stukken kost meer, zowel in tijd, mankracht en geld. Maar het formaat van een object mag niet de enige reden zijn om het a) te weigeren of b) af te stoten. Ook de bruikbaarheid van een groot stuk is een vraagstuk: gaan we het ooit tentoonstellen? Is het toonbaar buiten z'n oorspronkelijke context? Daarom kiest het MOT er soms bewust voor om een complete werkplaats met uitrusting in situ te documenteren en enkel op te tekenen i.p.v. het geheel naar het Museum over te brengen. Een berekend verlies waar je achteraf soms toch spijt van krijgt...

Serieproduct of unicum

Het handgereedschap uit onze collectie werd meestal in serie vervaardigd en is veelal van geringe geldelijke waarde. Het belang van de collectie zit hem meer in het ruime en overkoepelende aanbod: we verzamelen werktuigen van hier en van elders die dateren van vroeger tot nu. Elk museum heeft wel één of meer technische objecten in de collectie, maar weinig musea verzamelen ze zo breed als wij. Een voordeel van in veelvoud vervaardigde objecten is dat er meestal wel schriftelijke documentatie over bestaat in de vorm van een patentaanvraag, een technische werktekening of dergelijks. In dat geval zou je kunnen besluiten om het object zelf af te stoten omdat de kennis erover bewaard blijft. Voor het afstoten van serieproducten zijn de normen terecht minder streng en geldt er in de praktijk een versoepeld regime. Er is een wezenlijk verschil tussen het afstoten van een hamer of een uniek werk van Picasso. Toch is het niet raadzaam ervan uit te gaan dat dagelijkse objecten nooit uniek kunnen zijn (of worden). Juist door hun hoge wegwerpgehalte verdwijnen ze in snel tempo. Sommige zaken werden ons 20 jaar geleden regelmatig aangeboden, maar nu niet meer. Een teken aan de wand. Voor je serieproducten gaat afstoten moet je dus nagaan of er elders voldoende exemplaren openbaar bewaard zijn.

Lange tenen: voorkom een vertrouwensbreuk

Al is afstoting in de museumsector stilaan aanvaard, toch is dat niet het geval bij het grote publiek en nog veel minder bij de schenker. We moeten dus niet alleen intern verantwoording afleggen wanneer we collectiestukken willen afstoten, maar ook het publiek in het openbaar daarop attent maken.

Iedere schenker vindt zijn oude schaven wel 'uniek' en geeft ze met pijn in het hart aan het museum, erop vertrouwend dat ze eeuwig bewaard blijven voor het nageslacht. Het imago van een museum kan een zware deuk krijgen als er niet tijdig en duidelijk wordt gecommuniceerd over afstotingsacties.

Ook hier geldt: beter voorkomen dan genezen. Het MOT laat bij elke schenking een akte tekenen waarin het MOT niet alleen het volledige eigendom verwerft, maar ook het recht om bijvoorbeeld bij bulkschenken te selecteren en voor de stukken die niet in de collectie komen een andere bestemming te zoeken. De schenker geeft aan of hij die al dan niet wenst terug te krijgen. Zo toon je respect en voorkom je vervelende discussies achteraf.

SPECTRUM als gids naar een afstotingsbeleid op maat

Het MOT startte daarom al in 1999 met een rationalisering van de collectie en het afstoten van enkele deelcollecties. Op basis van de originele Engelse versie van SPECTRUM en vanuit de eigen ervaringen werkten we concrete richtlijnen uit die we konden toepassen bij toekomstige afstotingsoperaties.

We hebben onze procedure met opzet beknopt en praktisch gehouden, met volgende stappen:

1. verantwoording

De voorwaarden die wij hanteren om een stuk af te stoten zijn:

- a) het past niet in onze collectie;
- b) het is niet bruikbaar voor tentoonstellingen;
- c) het is niet bruikbaar als bron;
- d) het is een "dubbel".

2. bepaling van een nieuwe bestemming

De ervaring leert ons dat er wat het technische erfgoed betreft maar weinig interesse is vanuit de andere musea (zeker voor de grote stukken). Daarom maken we ons

aanbod bekend aan de collega's met een duidelijke antwoordtermijn, nadien komt het stuk in aanmerking voor een bestemming buiten het publieke domein.

Omdat onze collectie bestaat uit bruikbare werktuigen, zijn er wel meer bestemmingen mogelijk dan voor heel wat ander erfgoed. In eerste instantie trachten we steeds de schenker op de hoogte te stellen van een eventuele teruggave. Veel stukken worden intern overgeheveld naar de pedagogische collectie, voor gebruik tijdens demonstraties en ateliers. Sommige stukken gaan naar verenigingen van verzamelaars of organisaties rond ontwikkelingshulp, natuurbehoud e.d. waar ze een tweede leven krijgen. We prospecteren dus alle mogelijke pistes om te vermijden dat we ze uiteindelijk moeten verkopen aan privé-personen of – erger nog – afvoeren naar de schroothoop.

3. beslissing

Bij elke beslissing staat het belang van de collectie voorop. De Raad van Bestuur mag weigeren een stuk af te voeren, maar mag niet tegen de mening van de conservator in een stuk laten afvoeren. Advies van een andere bevoegde conservator moet in zo een geval ingewonnen worden. Het afstotingsbeleid wordt ook als onderdeel van de beleidsnota formeel goedgekeurd door de Raad van Bestuur, wat ons meer armslag geeft om onafhankelijk (lees: zonder politieke inmenging) te werk te gaan.

4. uitvoering

Bij elke afstoting wordt er een schriftelijke overeenkomst gesloten tussen het MOT en de ontvangende partij. Alle nuttige informatie wordt gedocumenteerd in een dossier. Ook in de inventaris blijft een spoor van de operatie bewaard: het inventarisnummer en de volledige objectbeschrijving blijven bewaard.

Evaluatie

De SPECTRUM-procedure is de laatste jaren geëvalueerd en geëvolueerd naar een soepeler afstotingsregime. Ook het eigen beleid moet regelmatig geëvalueerd worden, waarbij we moeten nagaan of onze procedure nog up-to-date is en wat er nog verbeterd kan worden. De vertaling van SPECTRUM naar het Nederlands – inclusief afstemming op de Vlaamse of Nederlandse situatie en regelgeving – is een goede gelegenheid hiervoor. Momenteel zijn we opnieuw aan het nagaan welke procedures we nog zouden kunnen of moeten invoeren en wat er beter kan. Heel wat van SPECTRUM-N blijkt al vervat in onze eigen MOT-richtlijnen, al hanteren wij een andere inhoudelijke volgorde (eerst verantwoorden en pas dan beslissen) en slaan we hier en daar stappen over die voor ons niet van toepassing zijn.

Als internationale museumstandaard heeft het voor ons alvast zijn nut bewezen. SPECTRUM voorkomt dat ieder museum terug het warme water gaat uitvinden en het zet de neuzen in dezelfde richting. SPECTRUM raadplegen kan dus heel wat tijd besparen. Daarnaast kan je ernaar verwijzen bij de verantwoording van moeilijke beslissingen en biedt het zo op een geruststellende manier bekrachtiging. Zo weet je dat je goed bezig bent...



*Minder is meer:
met dank aan de
Boechoutse
Organisatie
Oldtimer Club wint
het MOT een
slordige 70 m³
ruimte in zijn
depot.*

Aan de vrucht kent men de boom

Over kwaliteit gesproken

Jacobus Trijsburg,
directeur Gelders
Erfgoed en
provinciaal
museum consultant
Gelderland

Kwaliteitszorg is in de Nederlandse museumsector het meest zichtbaar geworden via de museumregistratie. Als indicatoren van kwaliteit zijn criteria genomen die afgeleid zijn van de museumdefinitie van de ICOM (= International Council of Museums). Ze zijn redelijk concreet, vaak meetbaar, gaan over processen en producten, weinig schokkend eigenlijk. Omdat de menselijke factor van beslissende betekenis is voor de gerealiseerde kwaliteit, staat of valt elke verbetering met de deskundigheid van mensen op de werkvloer. Kwaliteit is een kwestie van kennis en die in praktijk kunnen brengen.

Nederlands Museumregister

In 2009 bestaat het Landelijk Contact van Museumconsulenten 25 jaar. Op de drempel van dat jubileumjaar verschijnt het blad *Museumpeil* met dit themanummer, gewijd aan kwaliteitszorg. Toeval of niet, kwaliteitsverbetering bij de musea is wel het doel bij uitstek dat de museumconsulenten nastreven. Via scholing en advies, projecten en publicaties, netwerkaanpak en monitoring zijn de museumconsulenten actief om de musea te helpen op een steeds hoger niveau hun kerntaken waar te maken.

Hoe weten we nu waar de musea in deze ontwikkeling staan? Sinds tien jaar nemen de musea zichzelf de maat via het Nederlands Museumregister. Inmiddels hebben 556 musea deelgenomen aan de museumregistratie. Daarvan zijn 380 musea in het Nederlands Museumregister opgenomen, waarvan 172 herijkt. In totaal zijn er 19 musea voorlopig geregistreerd: dit alles volgens de cijfers van 16 juli 2008.

Dynamisch systeem

Schampere opmerkingen van de buitenwacht over de wildgroei van de musea ketsen nu af op het keurmerk dat museumregistratie oplevert. Vrijwel alle Nederlandse fondsen en de meeste provincies letten bij hun ondersteuningsbeleid op het al dan niet geregistreerd zijn van de musea.

Geregistreerde musea zijn trots op hun certificaat en hun vignet, minus een minderheid die de museumregistratie

nog niet ver genoeg vindt gaan. Elk jaar wordt ca. 20% van de geregistreerde musea herijkt, aangezien de termijn van registratie beperkt is tot vijf jaar. De verlenging is afhankelijk van het resultaat van de verscherpte toetsing aan de criteria. Ook de mate waarin gestelde beleidsdoelen zijn gehaald, speelt daarbij een rol. En voor de volgende vijf jaar moeten weer nieuwe doelen zijn gesteld. Zo blijft de museumregistratie een dynamisch systeem dat tot verbetering van de kwaliteit moet leiden.

Als we het aantal registratiewaardige musea in Nederland schatten op 1.000, dat wil zeggen musea die voldoen aan de instapvoorwaarden: in het bezit van rechtspersoonlijkheid, van een kerncollectie, een stabiele financiële situatie, een publieke functie, dan moeten we vaststellen dat ca. 45% (nog) niet aan de museumregistratie heeft meegedaan en dat 38% geregistreerd is. Blijkbaar vormen voor de achterblijvers de overige criteria een nog onoverkomelijke hindernis. Voorlopig genoeg werk aan de winkel, zowel voor de museumconsulenten als voor de musea zelf. Inmiddels is de Stichting Het Nederlands Museumregister al serieus aan het nadenken over de fase die moet volgen op de herijking.

Eén factor is van beslissende betekenis gebleken in de afgelopen jaren, de menselijke factor, die tot uitdrukking komt in de wil van museumbesturen en directies, van museumconsulenten en van de Museumvereniging (bestuur, directie en secties) om museumregistratie serieus te nemen en energie te steken in kwaliteitszorg. Het belang van registratie zit hem vooral in het spiegelmoment, als museum jezelf de spiegel voorhouden en vaststellen welke verbeterpunten aandacht behoeven. Al het andere volgt daaruit, het beleidsplan voor maximaal vijf jaar dat voor alle kerntaken SMART geformuleerde doelen bevat, de analyse van de provinciaal museumconsulent en het advies van de collegiale toetsingscommissie.

Deskundigheid

Omdat de menselijke factor van beslissende betekenis is voor de gerealiseerde kwaliteit, staat of valt elke verbetering met de deskundigheid van mensen op de werkvloer. De capaciteiten en de competenties van de museummedewerker zijn doorslaggevend voor het welslagen van vernieuwing.

De rol van de consulenten bij deskundigheidsbevordering

Restauratoren aan
het werk
(foto's:
Netta Krumperman)



is gericht op de overdracht van kennis, vaardigheden en attitude op de zes onderscheiden disciplines: bedrijfsvoering, documentatie, behoud, educatie, onderzoek, PR en marketing. Sinds 2008 is voor alle disciplines een basis-cursus met syllabus beschikbaar. Het afgelopen jaar kwam als laatste in de reeks van syllabi bij de basiscursussen die van onderzoek tot stand. Ook de basiscursus zelf is inmiddels ontwikkeld en wordt zowel in Nederland als in Vlaanderen gegeven. Het is nu zaak deze syllabi via het Vlaams-Nederlandse samenwerkingsverband te blijven actualiseren en behalve in druk ook digitaal beschikbaar te stellen.

Zonder vrijwilligers zou de museumsector niet kunnen functioneren. Vrijwilligers en betaalde krachten in deze sector zijn bovengemiddeld opgeleid, maar doorgaans niet voor het werk dat men doet. De bereidheid om zich daarvoor te kwalificeren is echter groot.

Het LCM blijft daarom borg staan voor een scholingsaanbod op basisniveau voor alle disciplines, die de kwaliteit bevorderen van de collectie- en publiekstaken, evenals van bedrijfsvoering, PR en marketing en onderzoek. Dit geheel in overeenstemming met de criteria van het Nederlands Museumregister, die verlangen dat de geregi-streerde musea beschikken over deskundigheid op ten-minste het niveau van de basiscursussen van het LCM.

Vernieuwing scholingsaanbod

Op landelijk niveau kreeg het Scholingsoverleg een door-start. Daarin participeren de belangrijkste aanbieders: LCM, Museumvereniging, ICN (= Instituut Collectie Nederland), Erfgoed Nederland, Reinwardt Academie, Universiteit van Amsterdam, Restauratoren Nederland en nu ook – voor de museummanagers – de Mondriaan Stichting. Voor de vernieuwing van het scholingsaanbod zijn een aantal lijnen uitgezet.

Om te beginnen wordt daar gesproken over de ontwikkeling van een integraal aanbod voor de museumsector en zo mogelijk sectoroverstijgend en digitaal toegankelijk. Erfgoed Nederland laat Peoplewise een onderzoek doen naar de haalbaarheid van een digitaal loket voor een sectoroverstijgend, integraal scholingsaanbod. Dat is de eerste lijn.

Deskundigheidsbevordering moet meer dan voorheen een zaak van de instellingen zelf en hun medewerkers worden. Dat is de tweede lijn. Te vaak behoort scholing, coaching, collegiale consultatie, job rotation of welke leervorm ook, tot de overbodige franje die wordt weggeknipt als het budget niet toereikend is of de tijd te krap. Elke instelling zou er goed aan doen helder te formuleren welke deskundigheid nodig is om alle taken op het vereiste niveau te vervullen en daarop een scholingsplan, een personeels- / vrijwilligersbeleid, of een wervingsbeleid af te stemmen.

Op persoonlijk niveau ontbreekt het aan een helder streefbeeld, uitgaande van het beroep dat men uitoefent / wil uitoefenen, of de functie die men vervult of wil vervullen. Op basis daarvan kan een persoonlijk ontwikkel-plan geformuleerd worden.

De Museumvereniging laat een nulmeting verrichten onder de musea om een beeld te krijgen van de rol die scholing vervult in het huidige beleid, of zou kunnen krijgen en naar de behoefte aan specifieke kennis en vaardigheden.

Het LCM streeft vernieuwing na door de collegiale samenwerking met de provinciale museum- en erfgoed-consulenten in Nederland en Vlaanderen maximaal te



benutten. De focus wordt daarbij verlegd van aanbod-naar vraaggerichtheid. Op dat punt is nog een wereld te winnen.

*Restauratoren aan
het werk*

Beroepscompetentieprofielen

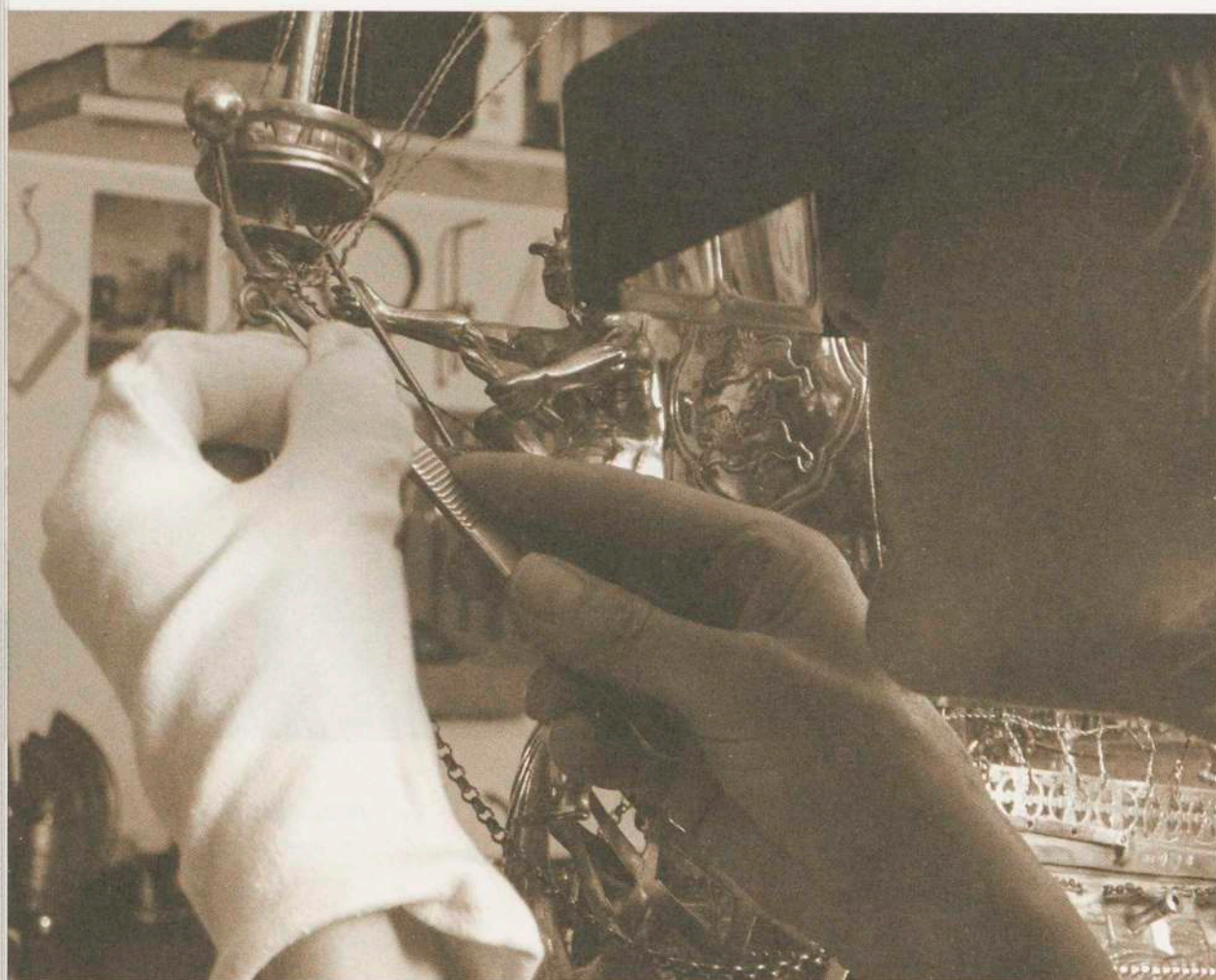
De Vereniging Restauratoren Nederland heeft samen met de Vlaamse collega's beroepscompetentieprofielen voor restauratoren en verwante beroepen geformuleerd (zie kadertekst). Voor bij- en nascholing, voor opleidingen en voor erkenning van specifieke beroepen zijn beroepscompetentieprofielen van groot belang. Voor de archiefmedewerkers is een traject gestart dat binnenkort een vergelijkbaar resultaat moet opleveren. Het zijn wel de eersten, maar zeker niet de laatsten binnen de erfgoedsector die de professionalisering van de respectievelijke beroepen als oogmerk hebben.

Wie op internet googlet op beroepscompetentieprofielen merkt dat binnen de paramedische sector, de sport, welzijn en zorg al enkele jaren belangrijke stappen zijn gezet op dit terrein. Schoorvoetend lijkt ook de erfgoedsector in beweging te komen. Zo heeft de SERV (= Sociaal Economische Raad Vlaanderen) een traject gestart voor de ontwikkeling van het beroepscompetentieprofiel voor de erfgoedcoördinator. Erfgoed Nederland wijdde 14 november 2007 een Erfgoedarena aan de vereiste competenties voor directeurs van erfgoedinstellingen, maar consensus was niet het doel en het debat resulteerde dan ook in een kaleidoscoop van meningen.

Mijn tekstverwerkingsprogramma reageerde tot nog toe steeds met een rode golvende streep onder het woord beroepscompetentieprofiel, en gaf aan dat ik het kan toevoegen aan mijn woordenlijst. Ik vind rode strepen irritant, dus ben ik bezweken. Voor LCM en de Vlaamse museumconsulenten is dit al geen vraag meer, want de beroepscompetentieprofielen van restauratoren worden toegevoegd aan SPECTRUM. Wie volgt?

SPECTRUM

Nederland en Vlaanderen hebben in navolging van het Verenigd Koninkrijk de beschikking gekregen over een nieuw instrumentarium om tot standaardisering van de processen vooral op het terrein van collectietaken te komen, SPECTRUM geheten. De Erfgoedinspectie, Erfgoed Nederland, FARO Vlaanderen en LCM hebben de handen ineengeslagen en gezorgd voor een Nederlandse vertaling en gratis licenties voor de museumsector. Commerciële gebruikers betalen ervoor. In de komende beleidsperiode



- vindt de implementatie van SPECTRUM plaats, waardoor
- het werken in musea voor zowel vrijwilligers als betaalde
- krachten aan beschreven standaarden gaat voldoen: een
- grote stap vooruit.
- SPECTRUM is een kwaliteitsinstrument t.b.v. goed collec-
- tiemanagement en informatiebeheer. De procedurele
- manier van denken die hierdoor gestimuleerd wordt zal
- ten goede komen aan de helderheid van bedrijfsvoering

Nu de musea nog

In het voorwoord van het rapport Beroeps- en Competentieprofielen (Restauratoren Nederland, april 2008) wordt gezegd dat het beroep van restaurator in Nederland geen door de wet beschermd beroep is. Iedereen, van serieuze specialist tot beunhaas, mag zich deze titel aanmeten. Het is een parallel die we direct kunnen toepassen op het instellingsniveau, want hetzelfde geldt ook voor de musea. 'Museum' is geen beschermde titel. Iedereen met een uit de hand gelopen hobby mag zijn zolderkamer openstellen voor publiek en het bordje museum op zijn voordeur schroeven. Om het kaf van het koren te scheiden is het van groot belang dat er eisen worden geformuleerd en dat kwaliteit de maatstaf is. Zo is ruim tien jaar geleden in de beheer- en behoudsfeer ook het Museumregister ontstaan. Opvallend, maar niet verbazingwekkend is dat die ontwikkeling ook in de beheer- en behoudsfeer is begonnen. Dit is natuurlijk omdat het aan de essentie van een museum raakt, namelijk de collectie. In 2008 is het Museumregister aan herziening toe en zal in de toekomst waarschijnlijk de kwaliteit op veel meer essentiële onderdelen van het museum getoetst gaan worden. Dat op het gebied van beheer en behoud

van de instellingen en uiteindelijk ook aan het publiek, door goede informatie die is gekoppeld aan objectinformatie uit het collectieregistratiesysteem. Samenhang en samenwerking kunnen bij eenduidigheid van aanpak en procedures winnen.

Anderzijds zal SPECTRUM, een samenhangend en getoetst systeem van standaardprocedures, zorgen voor vernieuwing van alle ondersteuning, in de eerste plaats van cursussen bij de collectietaken, die behoren tot de kerntaken van de musea. Tevens zal in samenhang daarmee de ondersteuning van de museumconsulenten zich vooral richten op de registratiewaardige musea en de (voorlopig) geregistreerde musea, niet in het minst ten aanzien van de publiekstaken, die eveneens tot de kerntaken van de musea behoren.

Een wereld van verschil

De vernieuwing van de deskundigheidsbevordering en de acceptatie van de procedures van SPECTRUM vormen de komende jaren een samenhangend pakket, gericht op kwaliteitsverbetering en professionalisering in de museumsector. In de volgende fase van museumregistratie past mijn inziens een stevige stimulans om een scholingsplan te maken en de procedures van SPECTRUM toe te passen. Gezien het succes van de netwerkaanpak veiligheidszorg valt er op het terrein van calamiteitenplannen ook wel iets concreets af te spreken. Als bovendien het oordeel van het publiek zou worden gevraagd over de gastvriendelijkheid en kwaliteit van het museum, dan zou dat een wereld van verschil opleveren ten opzichte van de huidige situatie.

de ontwikkelingen inzake Beroeps en Competentieprofielen als eerste zo duidelijk worden omschreven, hoeft dus geen verrassing te zijn. De drie Beroeps- en Competentieprofielen van de restauratoren zijn een inspiratie voor het museale veld in het algemeen, want de ontwikkeling en ordening van beroepsgroepen zijn van wezenlijk belang voor een gezonde sector.

Margriet de Jong,
Hoofd Belangen en Dienstverlening,
Nederlandse Museumvereniging
(NVM)



Kwaliteit voor behoud: beroeps- en competentieprofielen

Restauratoren Nederland heeft in samenwerking met het Cultureel Verdrag Vlaanderen Nederland (CVN) een onderzoek laten uitvoeren naar het beroepenveld van restauratie en conservering.

Doel van deze beroeps- en competentieprofielen is een beschrijving te geven van de beroepen in het beroepenveld van restauratie, conservering en preventieve conservering. De beroepenveldanalyse heeft opgeleverd dat drie beroepen op grond van drie beroeps- en competentieprofielen verschillen van elkaar en van aangrenzende beroepen. In het rapport zijn daaraan de Nederlandse en de Vlaamse beroepsbenaming gegeven.

1. restaurator / conservator-restaurator
2. restauratie-conserverings-medewerker/ conservatie-restauratiemedewerker
3. behoudsmedewerker

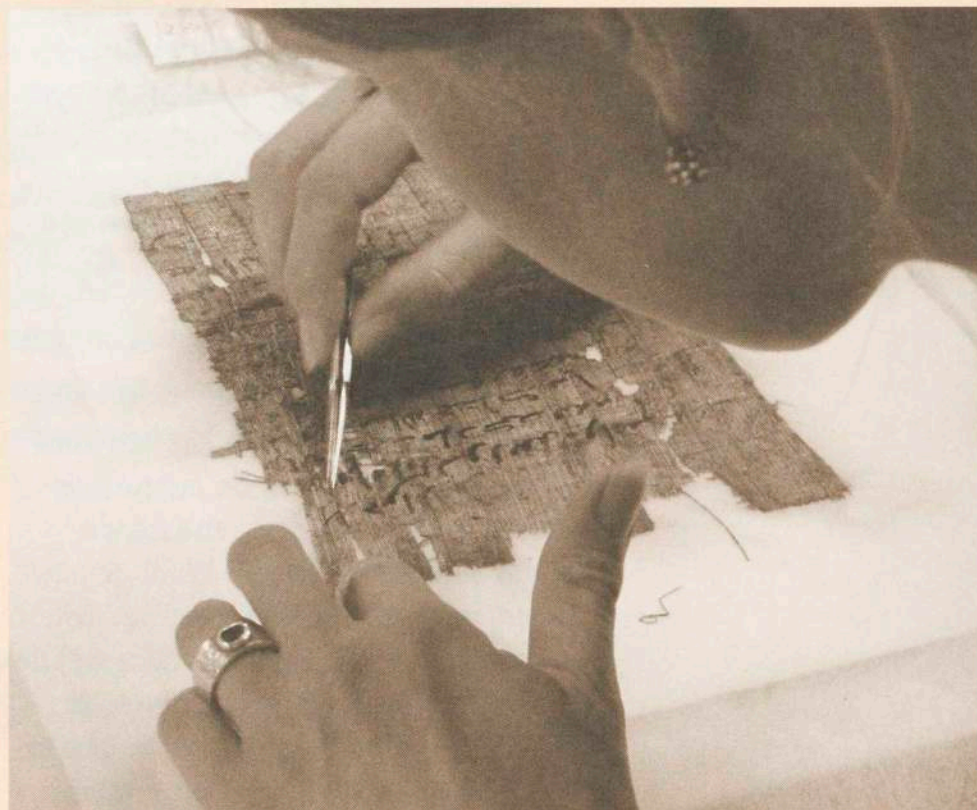
Restauratoren Nederland heeft het rapport aan de leden voorgelegd en er is ingestemd met het gebruik van de uitkomsten van het rapport als instrument voor opleidingscriteria, implementatie in het museale veld en de archieven voor functiebeschrijvingen en verdere discussie over de naamgeving van de verschillende beroepen. Immers de titel van restaurator is nog altijd onbeschermd. Ook voor de beroepserkenning is dit rapport de eerste stap.

Op 23 oktober werd het rapport gelanceerd in samenwerking met het LCM, het CVN, de UvA en de Erfgoedinspectie, in de KB in Den Haag. Het is de bedoeling om het rapport integraal te koppelen aan Spectrum, om zo opnieuw een beleidsinstrument toe te voegen aan de kwaliteitszorg in de musea.

*Willemien't Hooft,
directeur Restauratoren Nederland
www.restauratoren.nl*

RestauratorenNederland
VERENIGING VOOR CONSERVERING EN RESTAURATIE

*Restauratoren aan
het werk
(foto: Netta
Krumperman)*



Opleiding museumgids Een denkoefening voor het museumveld in Vlaanderen

Rondleiden in een museum is een boeiend vak. Maar waar leer je dat? Mogelijk binnen afzienbare tijd in de vernieuwde gidsenopleiding van Toerisme Vlaanderen.

De opleiding 'oude stijl' van Toerisme Vlaanderen richtte zich op stadsgidsen of toeristische gidsen en het accent lag vooral op kennisverwerving. De huidige opleiding, gesitueerd binnen het volwassenenonderwijs, is breder. In deze vernieuwde versie gaat veel meer aandacht naar de methodiek van het rondleiden. De opleiding bestaat uit een basisjaar, gevolgd door specialisatiemodules zoals toeristische gids, reisleader en natuurgids in het tweede jaar. In de toekomst zullen de opleidingscentra ook een specialisatie museumgids aanbieden.

Vanuit Toerisme Vlaanderen en de opleidingscentra wordt nu aan de museumsector gevraagd om deze module mee vorm te geven en in te vullen. Dit biedt de kans om mee

sturing te geven aan de kwaliteit van deze opleiding. De opleiding legt aan de musea echter geen enkele verplichting op. Zij zullen autonoom blijven in het stellen van opleidingseisen bij hun gidsen.

In opdracht van het agentschap Kunsten en Erfgoed¹ werd in het voorjaar van 2008 een kader voor het curriculum van de specialisatiemodule museumgids voorbereid. De kwaliteit van de module zal mee afhangen van de samenwerking tussen de opleidingverstrekkers en de musea. De provinciale museumconsulenten kunnen hierbij als bemiddelaars optreden en zo een brug vormen tussen het werkveld en de opleiding. Bijvoorbeeld door het signaleren van recente ontwikkelingen, het organiseren van werkbezoeken en het begeleiden van de keuze van stageplekken en gastdocenten.

Daarnaast is een denkoefening gehouden over de inhoud van de specialisatiemodule museumgids. Met verschillende betrokkenen uit de sector is gebrainstormd over competenties, methodieken, inhoudelijke

scholing en stages. Men is het erover eens dat het noch zinvol, noch werkbaar is om de nadruk te leggen op de inhoudelijke specialisatie van een museale collectie. Dat aspect blijft de verantwoordelijkheid van de respectievelijke musea. Wat dan wel? Inzoomen op de hedendaagse museologische context en de diversiteit van musea op vlak van hun omgang met de inhoud en het publiek. Daarnaast ook het aanleren en trainen van een brede waaier aan begeleidingsmethodieken. Dit zijn enkele contouren die zich voor deze specialisatie aftekenen. Dit wordt nu verder uitgewerkt tot een kwaliteitskader voor de opleidingscentra dat het uitgangspunt zal vormen voor de verdere inhoudelijke uitwerking van de module.

*Janien Prummel,
consulent cultuurbemiddeling*

1 Het agentschap Kunsten en Erfgoed is een ondersteunend beleidsdomein van het Vlaams Ministerie van Cultuur, Jeugd, Sport en Media. De werking van de afdeling Kunsten is toegespitst op de uitvoering van het Kunstendecreet. De afdeling Erfgoed staat in voor de uitvoering van het Erfgoedbeleid.

Verwelkomen is een kunst

Vorig jaar rolde het – uit het Zweeds vertaalde – boek 'Hostmanship. De kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn' van de pers. Jan Gunnarsson en Olle Blohm zijn niet alleen de auteurs van het boek, ze zijn tevens de bedenkers en pleitbezorgers van het hostmanship als praktijkgerichte filosofie. Ondertussen vindt hun gedachtegoed ook weerklank in het museumveld. En terecht. Want wie het boek doorneemt, komt al zeer snel uit bij heel wat waardevolle en bruikbare ideeën die niet alleen de ervaring van de bezoeker, maar ook de werking van het hele museum een treetje hoger kunnen tillen.

De titel laat in eerste instantie misschien vermoeden dat het een boek over gastvrijheid is. De auteurs kiezen echter voor een verrassende invalshoek en aanpak. Want degene om wie het werkelijk gaat bij hostmanship is niet de gast, maar wél de host zelf. Het zijn de medewerkers die in contact komen met de gasten of bezoekers, klanten, of partners... die volgens hen de grootste zorg

verdienen. 'The customer comes second' luidt het schijnbaar paradoxaal. Pas zodra de gastheren of -vrouwen zich optimaal én deel van het geheel voelen, kunnen zij dit op een natuurlijke manier naar de buitenwereld uitstralen.

Maar dat alleen is niet voldoende om te spreken van goed hostmanship. Wie deze kunst wil beheersen moet namelijk van iedere ontmoeting iets bijzonders willen en kunnen maken. Het komt er dan op aan om bewust en zorgzaam om te gaan met anderen zoals zij (= de anderen) dat wensen. De auteurs pleiten daarom voor het ontwikkelen van een attitude van dienend leiderschap. Wie zich een dergelijke houding weet eigen te maken, mag er van uitgaan dat hij of zij een sterke indruk maakt en mensen het gevoel geeft dat ze welkom zijn.

Het boek is met zorg geschreven: als perfecte gastheren leiden de auteurs de lezer op een snelle en vlotte manier doorheen heel wat praktijkvoorbeelden en verrassende inzichten. Een meer dan verantwoord literair tussendoortje.

Jan Gunnarsson, Olle Blohm. *Hostmanship. De kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn. S.l., Världskapet Utveckling AB, 2007, 148p.*

Zie ook: www.hostmanship.nl en www.museumvereniging.nl

Hildegard Van Genechten
stafmedewerker
FARO. Vlaams steunpunt
voor cultureel erfgoed

Quality is in the eye of the beholder

'Quality is in the eye of the beholder' is een belangrijke constatering die we maar liefst vier keer doen in de handleiding voor zelfevaluatie bij het visitatiemodel voor musea.¹ Zeker voor musea is kwaliteit een uitermate veelkleurig begrip. Met de uiteenlopende belangen, binnen de eigen instelling en daarbuiten, is een steeds ander aspect van kwaliteit relevant.

Alleen als je goed nadenkt over de vraag waartoe kwaliteitszorg van belang is, kun je het juiste instrument daarvoor kiezen. Voor musea is van belang dat er geen civiel effect wordt gegenereerd door een museumbezoek. Daarmee bestaan zij in de vrijetijdsmarkt, waar moordende concurrentie heerst tussen 'met een boek op de bank' en de zondagopenstelling van de zogenaamde funshop-gebieden.

Musea hebben in deze markt ieder hun eigen unieke verkoopkansen, gelegen in de collectie en de wijze waarop ze in staat zijn deze te exploiteren. Een collectieve unieke

verkoopkans is dat musea meer dan vermaak bieden: ze voegen iets toe aan de ervaring van de bezoeker, dat ook gebaseerd is op de collectie en afhankelijk is van de mate waarin ze deze tot leven weten te brengen.

De mate waarin deze twee aspecten (exploiteren en tot leven brengen) optimaal met elkaar in balans zijn, zou een kwaliteitsnorm kunnen zijn. Mijn inschatting is dat deze aspecten van zo veel uiteenlopende, en onderling soms tegenstrijdige, factoren afhankelijk zijn, dat een objectieve norm voor die balans niet te beschrijven is.

Mijn stelling is dat een dergelijk streven ook niet nodig is. Als een museum het niet goed doet, verdwijnen de bezoekers, verdwijnt de belangstelling voor de collectie, verdwijnt (op den duur) de collectie. De markt heeft hier een belangrijke rol: bezoekers, sponsors, overheden stemmen met de voeten.

Om echter dat moment voor te zijn, is kwaliteitszorg nodig: om musea scherp te houden in de concurrentie. Daartoe is een norm ongeschikt, maar een serieus zelfonderzoek op

z'n tijd heel bruikbaar! Om die reden hebben we met veel plezier de visitatie en de benchmark voor de museale sector ontwikkeld.

Herma Hofmeijer, directeur VRM

¹ Zie Basisdocumenten visitatie, website VRM www.derijksmusea.nl

Nieuws uit Nederland & Vlaanderen

Erfgoedcollecties in kaart gebracht

Vlaanderen en Nederland hebben de handen ineengeslagen om te komen tot een standaard voor het beschrijven van erfgoedcollecties. Een wiki is door Erfgoedcel Antwerpen ontwikkeld om informatie hierover met elkaar te delen.

In Nederland is sinds 1998 het Museum Inventarisatie Project (MusIP) landelijk uitgevoerd: museale collecties werden op deelcollectieniveau geïnventariseerd en ontsloten. De niet-privacy-gevoelige gegevens zijn voor een ieder te raadplegen op www.musip.nl.

Erfgoedcel Waasland besloot in 2007 de erfgoedcollecties in het Waasland in kaart te brengen, op de eerste plaats om beter zicht te krijgen op de aanwezige collecties en de wensen en noden van de collectiebeherende instellingen. Daartoe nam men contact op met het LCM in Nederland, als ontwikkelaar, uitvoerder en beheerder van MusIP. Het MusIP-datamodel werd vervolgens het uitgangspunt voor een erfgoedbreed vastleggen van collecties. Dus niet alleen museumcollecties, maar ook collecties van archie-

ven, bibliotheken en documentatiecentra. Bovendien werd een verdieping gerealiseerd op het gebied van het vastleggen van toestand en bewaaromstandigheden van collecties. De rapportage van dit Wetenschappelijk Onderzoek Deelcollecties Erfgoed in het Land van Waas (kortweg WODE) is te vinden op www.erfgoedcelwaasland.be, onder het kopje Projecten.

Intussen startte ook Erfgoedcel Antwerpen met het op (deel)collectieniveau inventariseren van erfgoedcollecties. Meer informatie over dit project, getiteld 'Collecties in de districten' is te vinden op www.erfgoedcelantwerpen.be, onder het kopje Projecten – Achter de schermen. Dit was de aanleiding om een gezamenlijke werkgroep te vormen, die de basis wil leggen voor een erfgoedbrede standaard voor deelcollectieregistratie, die vervolgens zowel in Vlaanderen als in Nederland kan worden toegepast. Wie geïnteresseerd is, kan zich aanmelden bij <http://deelcollectieregistratielagelanden.pbwiki.com> om zo de ontwikkelingen volgen.

Nieuws uit Nederland

KVCE

Het Kenniscentrum Veiligheid Cultureel Erfgoed: KVCE heeft als doel veiligheidszorg een prominente plaats in de Nederlandse erfgoedinstellingen te geven.

In augustus is de website www.kvce.nl gelanceerd, die is opgezet als brede algemene ingang voor het onderwerp integrale veiligheidszorg in de erfgoedsector. De informatie wordt aangeboden in zeven hoofdrubrieken. Via de zoekmachine en de rubrieken Nieuws en Agenda kan de gebruiker de weg vinden door de site. Belangrijk is de begrippenlijst, waarin de definities van begrippen die KVCE hanteert zijn opgenomen. Mocht u op de website toch geen antwoord op uw vraag vinden, schroom dan niet het contactformulier in te vullen of ons te bellen. Vanuit de diverse doelgroepen is een netwerk van experts gevormd dat meedenkt met het KVCE. Maar ook bijdragen van anderen uit het erfgoedveld zijn welkom. Het KVCE wordt alleen een succes als het hele veld het draagt.

Belang van Incidentenregistratie

Nadat stagiaire Ninja Kleikamp voorjaar 2008 een gebruikersonderzoek had uitgevoerd, is de Database Incidentenregistratie Cultureel Erfgoed (DICE) aangepast naar aanleiding van opmerkingen van gebruikers. Hierdoor is het gebruiksgemak van de database toegenomen en kan de database nog beter ingezet worden voor het registreren van uw incidenten. Helaas weten nog te weinig instellingen dat DICE een prima instrument is om bedrijfsincidenten te registreren. Een instrument voor uw interne bedrijfsvoering, maar ook voor landelijke analyses. En nog steeds geldt dat uw ingevoerde incidenten niet openbaar worden gemaakt.

Medewerkers van KVCE kunnen op verzoek workshops

geven over het gebruik van DICE, bijvoorbeeld tijdens bijeenkomsten van regionale Netwerken Veiligheidszorg Cultureel Erfgoed.

Veiligheidszorg is ook voor erfgoedinstellingen een thema dat meer aandacht nodig heeft. Wij begeleiden u graag in dat proces van kwaliteitsverbetering.

Kenniscentrum Veiligheid Cultureel Erfgoed
p/a Koninklijke Bibliotheek
Postbus 90407, 2509 LK Den Haag
Tel. 070-3140335 of 3140676, Fax 070-3140655

Handreiking voor het schrijven van een Collectieplan

De handzame LCM/ICN-publicatie Handreiking voor het schrijven van een Collectieplan is in een nieuwe gewijzigde druk van de pers gerold. O.a. zijn nu ook de SPEC-TRUM-procedures aangegeven die van belang zijn bij de diverse onderdelen van het collectieplan.

Het boekje is ook te downloaden van de websites van ICN, LCM en FARO.

Onderzoek ICT-gebruik in musea

Het ICT-beleid in de Nederlandse musea schiet nog ernstig te kort. Dit blijkt uit een onderzoek naar ICT-gebruik in musea dat in 2007 is uitgevoerd onder 150 musea in opdracht van de Nederlandse Museumvereniging en DEN. Het onderzoeksrapport toont hoe Nederlandse musea ICT voor museumspecifieke toepassingen inzetten en het geeft inzicht in de ontwikkelingen op ICT-gebied sinds de vorige meting uit 2002.

- Dat slechts 30% van de musea ICT-beleid in een plan heeft vastgelegd is zorgelijk. Door ICT-beleid kan een instelling het digitaliseringsproces duurzaam inbedden in haar organisatie en werkprocessen. Overigens zijn de te verwachten effecten van de subsidieregeling Digitaliseren met Beleid van het ministerie van OCW nog niet in dit onderzoek meegenomen.
- Het onderzoek toont ook aan dat inmiddels bijna ieder museum op internet actief is. Sinds 2002 is het aantal

musea met een website gegroeid van 81 naar 99%. Gebruik van geautomatiseerde collectieregistratiesystemen (87%), e-mail nieuwsbrieven (67%), multimediale kiosks (33%), PDA-tours (20%), samenwerking op ICT-gebied (33%) en andere voorbeelden van digitale dienstverlening staan in het rapport ICT-gebruik in musea beschreven.

Download het gratis op:
www.den.nl/ictmonitor/onderzoek/

DE GROTE ONTMOETING Nederland – Vlaanderen

"Creativiteit en innovatie.
Culturele zuurstof voor de economie."

Antwerpen – Arenbergsschouwburg
31 januari 2009 – 13.00 uur

De Commissie Cultureel Verdrag Vlaanderen – Nederland (CVN) brengt op zaterdag 31 januari 2009 Nederlanders en Vlamingen samen voor "De Grote Ontmoeting" in Antwerpen, met al motto "Creativiteit en innovatie. Culturele zuurstof voor de economie. "

De Grote Ontmoeting start om 13.00 uur en eindigt om 21.00 uur

Discussies, artistieke projecten, interviews en presentaties wisselen elkaar af. In de loop van de middag maakt u kennis met boeiende voorbeelden van Nederlands-Vlaamse samenwerking. Er groeien nieuwe ideeën en voorstellen. Maartje van Weegen en Guy Janssens praten met bewindsliden. Een hedendaagse revue sluit de ontmoetingsdag af. Bekende en minder bekende kunstenaars treden voor u op.

Vragen die aan bod komen, zijn:

- Hoe ziet de toekomst voor de creatieve industrie eruit?
- Krijgt jong artistiek talent genoeg kansen?
- Sluiten arbeidsmarkt en onderwijs voldoende op elkaar aan?
- Taal- en spraaktechnologie, ver van ons bed?
- Digitalisering van erfgoed: doenbaar en betaalbaar?
- Hoe beleven verschillende generaties de cultuur?
- Hoe succesvol is de zorginnovatie?
- Hoe treden Nederland en Vlaanderen samen internationaal op?
- Naar nieuwe vormen van samenwerking voor televisie en film?
- Slaan het cultuur- en erfgoedtoerisme nieuwe wegen in?
- Cultuurmanagement, een stand van zaken?
- Wetenschappelijk onderzoek zonder grenzen

Deelnemen aan De Grote Ontmoeting kost niets, maar snel inschrijven is noodzakelijk! Het aantal plaatsen is beperkt. Wie tijdig inschrijft, krijgt later een gedetailleerd programma toegestuurd.

De Grote Ontmoeting, een niet te missen dag voor iedereen die zich betrokken voelt bij de Nederlands-Vlaamse samenwerking.

Informatie en inschrijven:

E: commissie@cvn.be; T. +32 (0) 2 502 68 42; www.cvn.be

CVN is ingesteld door het Nederlandse en het Vlaamse parlement om beide regeringen te adviseren over de samenwerking op het gebied van cultuur, onderwijs, wetenschap en welzijn.

Nieuws uit Vlaanderen

Vormingsaanbod 2008

Voor de achtste maal hebben de provinciale museumconsulenten hun vormingsaanbod gebundeld in een overzichtelijke brochure. Zoals steeds is er gestreefd naar een gevarieerd aanbod van cursussen, workshops en werkbezoeken. De nieuwe vormingsbrochure is vanaf midden november in PDF-formaat beschikbaar op zowel de websites van de provinciale museumconsulenten als de website van FARO.

Derde cursusreeks Lokaal Geheugen

In november start in elke provincie een nieuwe reeks van drie avondcursussen voor lokale erfgoedbeheerders binnen het project Lokaal Geheugen. Centraal in deze reeks staat de vraag hoe je bezoekers kan (blijven) aantrekken en boeien. Op elke cursus worden tips, ideeën en methodes aan de hand gedaan voor je museum, tentoonstelling, activiteit voor Erfgoeddag of om het even welk evenement. Meer info: www.helpdesklokaalerfgoed.be.

Gezocht: serieuze spelletjes!?

Een conferentie over games en erfgoed vindt plaats op 5 december 2008 in Brussel en zal focussen op thema's zoals: games en publiekswerking, het bewaren van games, de gespannen relatie tussen commerciële historische games en de geschiedenis, de mogelijkheden van de erfgoedsector voor gameontwikkelaars, enzovoort. Door het presenteren van enkele buitenlandse praktijkvoorbeelden wil de conferentie een link leggen met het internationale forum. Deze kunnen inspirerend werken voor zowel de erfgoedsector als de Vlaamse gamingindustrie. Tijdens de conferentie kunnen deelnemers ook enkele historische commerciële games en serious games testen op hun historische of educatieve waarde.

Voor meer info kijk op: www.faronet.be.

Onderzoeksrapport naar regionaal depotbeleid in de provincie West-Vlaanderen

Het nieuwe cultureel-erfgoeddecreet voorziet in een ondersteuning van de provincies voor de uitbouw van een regionaal depotbeleid. De Vlaamse overheid onderkent de grote behoeften aan depotwerking voor het roerende cultureel erfgoed en is van oordeel dat er coördinatie nodig is om de individuele depotbehoeften af te stemmen en te bundelen zodat er gezamenlijke depotoplossingen kunnen uitgewerkt worden en expertise kan uitgewisseld worden. Hierin ziet zij een rol voor de provincies die zij beschouwt als een uitstekend bestuursniveau om deze problematiek aan te pakken. Maar hoe begin je daaraan als provincie? En hoe vervul je als provincie een regierol in de gehele depotwerking op jouw grondgebied?

De provincie West-Vlaanderen had al eerder plannen in de richting van een provinciaal depotbeleid en heeft eind 2007 een studieopdracht over regionale erfgoeddepots uitgeschreven. Doelstelling was om een zicht te krijgen op de collecties in de provincie, de behoeften naar depots en bouwstenen te verzamelen voor een provinciaal depotbeleid. Het onderzoek is uitgevoerd door de feitelijk-

ke vereniging Iris Steen-Patrick Van Den Nieuwenhof en vond erfgoedbreed plaats: niet alleen musea maar ook heemkundige kringen, lokale collectiebeheerders, bewaarbibliotheken, archieven en zelfs lokale cultuurverantwoordelijken zijn aangesproken (alleen kerkfabrieken en private verzamelaars waren niet meer bereikbaar om te betrekken bij het onderzoek). Het resultaat is enerzijds een databank met een massa aan cijfermateriaal en concrete gegevens en anderzijds een aantal theoretische denkoefeningen met wetenschappelijke verantwoording vanuit internationale literatuur. Verder is er een voorstel tot een netwerkstructuur van regionale én thematische erfgoeddepots verspreid over de provincie uitgewerkt. Hoewel de studie werd uitgevoerd voor de provincie West-Vlaanderen, biedt het eindrapport voor heel Vlaanderen interessante lectuur met aanknopingspunten voor zowel overheden als erfgoedactoren. Het is vanaf november 2008 te raadplegen op www.west-vlaanderen.be/erfgoed.

Museumconsulenten in Vlaanderen

OOST-VLAANDEREN

Anneke Lippens
T (+32) 09 267 72 52
E anneke.lippens@oost-vlaanderen.be
Mieke Van Doorselaer
T (+32) 09 267 72 85
E mieke.van.doorselaer@oost-vlaanderen.be
Provincie Oost-Vlaanderen, 9^{de} directie – musea

WEST-VLAANDEREN

Reinoud Van Acker
T (+32) 050 40 35 70
E reinoud.van_acker@west-vlaanderen.be
Dienst Cultuur, Provinciehuis Boeverbos

ANTWERPEN

Inge Geysen
T (+32) 03 240 64 29
E inge.geysen@admin.provant.be
Departement Cultuur, Dienst Erfgoed

LIMBURG

Anne Milkers
T (+32) 011 23 75 80
E amilkers@limburg.be

VLAAMS-BRABANT

Rebecca Schoeters
T (+32) 016 26 76 19
E rebecca.schoeters@vlaamsbrabant.be
Dienst Cultuur

VLAAMSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE

Peggy Voesterzoons
T (+32) 02 208 02 94
E peggy.voesterzoons@vgc.be
Erfgoedcel Brussel, Directie Cultuur

FARO, VLAAMS STEUNPUNT VOOR CULTUREEL ERFGOED

Leon Smets, consultant behoud en beheer
E leon.smets@faronet.be
Hildegard Van Genechten,
consultant publiekswerking
E hildegard.vangenechten@faronet.be
T (+32) 02 213 10 60

Museumconsulenten in Nederland

GRONINGEN

Roeli Broekhuis
Museumhuis Groningen
T (+31) 050 313 00 52
E r.broekhuis@museumhuisgroningen.nl

FRIESLAND

Mirjam Pragt
Museumfederatie Fryslân
T (+31) 058 213 91 85
E mpragt@museumfederatiefryslan.nl

DRENTHE

Pim Witteveen
Drents Plateau
T (+31) 0592 30 59 34
E p.witteveen@drentsplateau.nl

OVERIJSSSEL

Girbe Buist
Stichting Kunst & Cultuur Overijssel
T (+31) 038 422 50 30
E g.buist@kco.nl

GELDERLAND

Jacobus Trijsburg
Stichting Gelders Erfgoed
T (+31) 0575 51 18 26
E j.trijsburg@gelderserfgoed.nl

UTRECHT

Marianne de Rijke
Landschap Erfgoed Utrecht
T (+31) 030 220 55 24
E m.derijke@landschaperfgoed-utrecht.nl

NOORD-HOLLAND

Minette Albers
Stichting Cultureel Erfgoed
Noord-Holland
T (+31) 023 553 14 98
E minettealbers@cultureelerfgoednh.nl

ZUID-HOLLAND

Judith Tegelaers
Stichting Erfgoedhuis Zuid-Holland
T (+31) 015 215 43 50
E tegelaers@erfgoedhuis-zh.nl

ZEELAND

Leo Adriaanse
Stichting Cultureel Erfgoed Zeeland
T (+31) 0118 67 08 70
E lcm.adriaanse@scez.nl

NOORD-BRABANT

Jules Verschuuren
Brabantse Museumstichting
T (+31) 073 615 62 62
E julesverschuuren@erfgoedbrabant.nl

LIMBURG

Agnes Vugts
Huis voor de Kunsten Limburg
T (+31) 0475 39 92 74
E avugts@hklimburg.nl

Landelijk Contact van Museumconsulenten (LCM)

Postbus 1325, 5200 BJ 's-Hertogenbosch
T (+31) 073 615 62 73
F (+31) 073 615 62 63
E lcm@erfgoedbrabant.nl

Informatie **Organisatie** **Kwaliteit** **Continuïteit**

Analyse
Documentatie

Advies

Interim-management
Kenniscentra

Informatieplannen

Digitalisering objecten
Musea

Collectieregistratie

Kennismanagement

Detachering

Internet

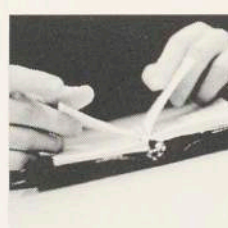
Coaching

ICT advies

Intranet

Workshops

Bibliotheek



Reekx

Damsterdiep 231
 9713 ED Groningen
 Telefoon (050) 312 46 18
info@reekx.nl

Reekx

Randstad 21-09 D
 1314 BD Almere
 Telefoon (036) 547 09 16
info@reekx.nl

Meer informatie
www.reekx.nl

Reekx

Adviseurs en dienstverleners
 in informatievoorziening



"Onze collectieregistratie is goed op orde dankzij Adlib Museum. Daardoor kunnen de andere afdelingen in ons museum de informatie in Adlib ook gebruiken. Presentatie en educatie, conservering en restauratie hebben allemaal toegang tot dezelfde gegevens. Wel zo efficiënt".



adlib

Adlib Information Systems
Postbus 1436, 3600 BK Maarssen
Tel: (+31) (0)346 - 58 68 00
E-mail: sales@adlibsoft.com
Internet: www.adlibsoft.com

Adlib software is al decennia toonaangevend in informatie-, collectie-, kennismanagement en archiefbeheer. Adlib applicaties staan bekend om hun gebruiksgemak, overzichtelijkheid en flexibiliteit. Bel of e-mail voor meer informatie of voor een geheel vrijblijvende demonstratie.

Software voor musea, bibliotheken en archieven.