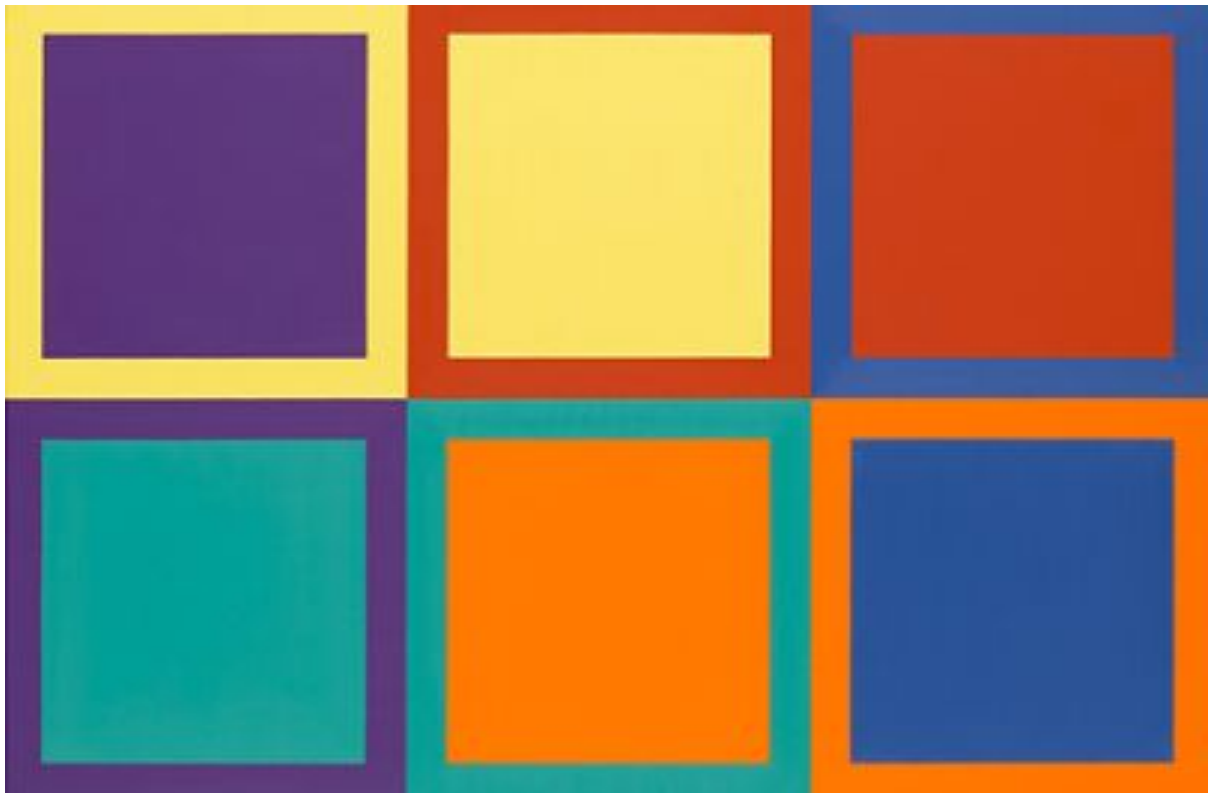


Het gemis van de BIS

Een kwalitatief onderzoek naar hoe de beoordeling voor de BIS geoptimaliseerd kan worden zodat deze beter aansluit bij de culturele waarde van musea



Elien Hagedoorn
Utrecht, 27 augustus 2018

Naam student	Elien Hagedoorn
Studentnummer	4075072
Studie	Publiek Management
Onderwijsinstelling	Universiteit Utrecht
Faculteit	Recht, Economie, Bestuur en Organisatie (REBO)
Departement	Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
Begeleiding	Dr. Lieske van der Torre
Tweede lezer	Dr. Sjors Overman
Voorblad	Palette (Full Spectrum) – Steven Aalders. Verkregen via https://www.stedelijk.nl/en/collection/94398-steven-aalders-palette-(full-spectrum)
Plaats en datum	Utrecht, 27 augustus 2018

Voorwoord

'*Palette (Full spectrum)*' van Steven Aalders prijkt op de voorkant van deze masterscriptie. Meer nog dan het kunstwerk zelf, zette de titel me aan het denken over mijn eigen onderzoek. *Full spectrum* staat tussen haakjes, wat doet vermoeden dat een *palette* ook niet-*full spectrum* kan worden geschilderd. In deze scriptie laat ik zien uit wat voor een palet de culturele waarde van een aantal Nederlandse musea bestaat, volgens de museumbestuurders in kwestie. Ook zoek ik uit of de manier waarop deze musea beoordeeld worden wel het complete spectrum van die waarde behelst. Wat mij betreft had het kunstwerk dus eigenlijk '*Palette, but what kind of spectrum?*' geheten. Maar ja, wie ben ik.

Dit onderzoek heb ik gedaan als onderdeel van de master Publiek Management. Met veel plezier en enthousiasme heb ik er de afgelopen maanden aan gewerkt. Ik hoop dat ik op z'n minst een klein deel van dat enthousiasme kan overbrengen op jou, als lezer.

Naast deze scriptie volgde ik het *Arts-Based Research* traject. Kunst was dus niet alleen aanwezig in de *inhoud* van deze scriptie, maar ik werd ook, door Noortje van Amsterdam, aangespoord om er in de *vorm* mee aan de slag gegaan. Naast de reguliere tekst heb ik als alternatief eindproduct vijf korte gedichten geschreven. Zie deze gedichten als een artistieke uiting van mijn gesprekken met de museumbestuurders.

Ik wil Lieske van der Torre bedanken voor haar ontspannen begeleiding, geduld en opbouwende feedback. In dit scriptieproces heb ik van haar het vertrouwen en de vrijheid gekregen om met dit zelfgekozen onderwerp aan de slag te gaan. Ook gaat mijn dank uit naar Sjors Overman, de tweede lezer van deze scriptie. Zijn begeleiding en kennis over de museale wereld was heel waardevol voor mijn onderzoek. Rogier Brom wil ik bedanken voor zijn begeleiding vanuit de Boekmanstichting. Hij heeft me geholpen mijn weg te vinden binnen de sector. Tot slot: familie, vrienden, studiematjes en Thom. Bedankt! Hier zal ik verder niet pathetisch over doen.

Veel leesplezier,

Elien Hagedoorn
Utrecht, 27 augustus 2018

Samenvatting

De manier waarop de kwaliteit van culturele instellingen zoals musea wordt beoordeeld als uitgangspunt voor overheidssubsidie, is al langere tijd onderwerp van maatschappelijk en politiek debat. Dit onderzoek evalueert de beoordeling voor de Culturele Basisinfrastructuur 2017-2020 en doet aanbevelingen voor optimalisering van deze beoordeling.

De hoofdvraag van het huidige onderzoek luidt: *‘Hoe kan de beoordeling voor de BIS volgens museumbestuurders en beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur geoptimaliseerd worden zodat deze beter aansluit bij de culturele waarde van musea?’* Om een antwoord op deze onderzoeksvraag te formuleren is allereerst een literatuurstudie gedaan naar waarde en verantwoording in de culturele sector. Daarbij wordt gebruik gemaakt van literatuur over publieke en culturele waarde, en van literatuur over (publieke) verantwoording. Dit resulteerde in een conceptueel raamwerk van verschillende culturele waarden: de intrinsieke, instrumentele en institutionele waarde. Dit raamwerk is het uitgangspunt geweest voor interviews met museumbestuurders van vijf Nederlandse musea over hun perceptie van de culturele waarde van hun museum en voor het analyseren van de beoordelingscriteria van de Raad voor Cultuur. Die criteria zijn ook geanalyseerd aan de hand van verantwoordingseisen over prestaties, proces en financiën.

Uit de resultaten blijkt dat de museumbestuurders en de adviseurs van de Raad voor Cultuur op eenzelfde manier de culturele waarde van musea beschrijven. Toch komt de beoordeling niet geheel overeen met de culturele waarde van musea. Het waardenconflict tussen beoordelaar en beoordeelde ligt niet op het niveau van de instelling, maar komt voort uit het verschil tussen een politiek-bestuurlijke en museale rationaliteit. De Raad voor Cultuur is in de beoordeling afhankelijk van regels en kaders die door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap worden gesteld.

Om een zo waardevol mogelijke samenstelling binnen de BIS te krijgen, is het gewenst het huidige beoordelingssysteem op een aantal aspecten aan te passen. De aanbevelingen die hiervoor worden gedaan hebben betrekking op een actievere rol van de Raad voor Cultuur, een andere invulling van het criterium *maatschappelijke waarde*, het integreren van kwalitatieve aspecten, en de verantwoordelijkheid van musea in het definiëren en bewijzen van hun kwaliteit.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
Lijst van figuren en tabellen.....	7
1. Inleiding.....	8
1.1 Introductie.....	8
1.2 Doelstelling en onderzoeksvraag.....	9
1.3 Theoretische deelvragen.....	10
1.4 Empirische deelvragen.....	10
1.5 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.6 Maatschappelijke relevantie.....	11
1.7 Leeswijzer.....	11
2. Het beoordelen van culturele waarde.....	12
2.1 Waarde in de publieke sector.....	12
2.2 Verantwoording in de culturele sector.....	13
2.2.1 Verantwoorden van waarde.....	14
2.3 Culturele waarde.....	16
2.3.1 Intrinsieke waarde.....	16
2.3.2 Instrumentele waarde.....	18
2.3.3 Institutionele waarde.....	19
3. Methoden & technieken.....	23
3.1 Kwalitatief onderzoek.....	23
3.2 Onderzoeksstrategie: <i>multiple casestudy</i>	23
3.3 Casusselectie.....	23
3.4 Documentanalyse.....	24
3.5 Semi-gestructureerde interviews.....	24
3.6 Data-analyse.....	25
3.7 Operationalisering.....	25
3.8 Kwaliteitscriteria.....	26
3.8.1 Trustworthiness.....	26
3.8.2 Authenticity.....	27
4. Context en beoordelingskader.....	28
4.1 Context: Rijksgesubsidieerde musea in Nederland.....	28
4.2 Beoordelingskader BIS 2017-2020.....	29
5. Resultaten.....	32
5.1 Inleiding.....	32
5.2 Museum A.....	33
5.3 Museum B.....	36
5.4 Museum C.....	39
5.5 Museum D.....	41
5.6 Museum E.....	43

5.7 Raad voor Cultuur.....	45
5.8 Visies op verbeterpunten	48
6. Analyse.....	52
6.1 Intrinsieke waarde	53
6.2 Instrumentele waarde	54
6.3 Institutionele waarde.....	54
6.4 Mate van aansluiting beoordeling BIS bij culturele waarde	55
6.4.1 Inhoudelijke waardebeoordeling.....	55
6.4.2 Beoordelingsprocedure.....	56
6.4.3 Ingekaderde museale rationale	56
7. Conclusie.....	58
7.1 Beantwoording onderzoeksvraag	58
7.2 Aanbevelingen ter optimalisering van de beoordeling.....	59
7.3 Maatschappelijke implicaties.....	61
7.4 Wetenschappelijke implicaties	61
8. Discussie	63
8.1 Reflectie	63
8.2 Beperkingen	64
8.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek	65
8.4 Slotbeschouwing.....	65
Literatuurlijst.....	66
Bijlage 1 Topiclist	69
Bijlage 2 Codeboom	70
Bijlage 3 Documentanalyse	72

Lijst van figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1. Culturele waardecircel (gebaseerd op Bunnik, 2017).....	21
Figuur 2. Gesimplificeerde weergave van het onderzoek.....	22

Tabellen

Tabel 1. Raamwerk verschillende culturele waarden en effecten.....	22
Tabel 2. Gekozen museumcases en bijbehorende adviezen.....	24
Tabel 3. Respondenten Raad voor Cultuur.....	24
Tabel 4. Operationalisering theoretische concepten	26
Tabel 5. Beoordelingscriteria Raad voor Cultuur, soorten culturele waarde en verantwoordingseisen	31
Tabel 6. Bevindingen gepercipieerde culturele waarden musea	52
Tabel 7. Aanzet nieuw beoordelingskader	60

1. Inleiding

“We have found that everyone in the arts and cultural sector is struggling with talk about ‘value’. It is no good trying to relate all the value of arts and culture to monetary valuations, and equally unhelpful to try to justify the arts as some kind of special case, different from all other spending priorities and subject to unique criteria” (Leicester & Sharpe in O’Brien, 2014).

1.1 Introductie

De manier waarop de kwaliteit van culturele instellingen zoals musea wordt beoordeeld als uitgangspunt voor overheidssubsidie, is al langere tijd onderwerp van maatschappelijk en politiek debat (Schrijvers, Keizer, & Engbersen, 2015). Ondanks de heersende Thorbecke-doctrine, de overheid houdt zich van oudsher afzijdig van de inhoud van kunst, is kunst wel politiek: de meeste instellingen binnen deze sector kunnen niet overleven zonder overheidssubsidie. Voorheen kon de cultuursector rekenen op grote politieke steun, en was het belang van kunst en cultuur voor de samenleving onomstreden. Maar de afgelopen jaren is er veel veranderd in de sector (Schrijvers et al., 2015). Het meest tekenend van deze verandering zijn de bezuinigingen ten tijde van het eerste kabinet van Mark Rutte (2010-2012). Door toenmalig staatssecretaris Halbe Zijlstra is voor de periode 2013-2016 tweehonderd miljoen euro per jaar bezuinigd op kunst en cultuur (Kruijt, 2014). Deze bezuinigingen hebben voor veel kunstenaars en culturele instellingen grote gevolgen gehad. Sinds het aantreden van minister Bussemaker (Rutte II) in 2012 zijn deze bezuinigingen ten dele teruggedraaid, maar de culturele sector kan niet meer rekenen op de politieke steun die hij voorheen wel had. Want wat is eigenlijk de waarde van cultuur? Welke waarden liggen ten grondslag aan cultuurbeleid? Waarom worden culturele instellingen überhaupt met publiek geld gefinancierd? Het zijn vragen waar de afgelopen jaren veel discussie over is geweest en onderzoek naar is gedaan (Bunnik, 2017).

In toenemende mate wordt geprobeerd de effecten van cultuurbeleid in kaart te brengen en wordt ook van culturele instellingen verwacht te laten zien waarom zij *van waarde* zijn (Bunnik, 2017). Over de meetbaarheid van effecten van cultuurbeleid en het gebruik van beoordelingscriteria zijn recent verschillende publicaties verschenen. In een drietal publicaties van De Boekmanstichting wordt hier uitgebreid op ingegaan. Zo schrijven Bunnik en Van Huis (2011) in *Niet tellen maar wegen* over de prestatieafspraken tussen cultuurinstellingen en subsidiërende overheden en hoe deze verbeterd kunnen worden. Van den Hoogen (2012) gaat in *Effectief cultuurbeleid in op evidence-based* beleid als basis voor cultuurbeleid. Bunnik (2017) pleit in haar laatste publicatie *Naar waarde gewogen* voor een subsidie- en beoordelingssystematiek waarin ruimte is voor een meer kwalitatieve benadering, waarbij de focus ligt op de artistiek-inhoudelijke en maatschappelijke waarde van een instelling.

In het rapport *Cultuur Herwaarderen* van de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) worden verschillende perspectieven op de waarde van cultuur beschreven, en wordt gesteld dat de focus binnen het cultuurbeleid de afgelopen jaren

in grote mate op de sociale en economische effecten van cultuur is komen te liggen. De bijdrage die culturele instellingen leveren aan sociale, economische doelen en andere beleidsdomeinen is hiermee leidend geworden voor de legitimering van cultuurbeleid (Schrijvers et al., 2015). Het gaat dan bijvoorbeeld om effecten zoals het aantrekken van toerisme, stimuleren van economische groei, bijdragen aan gezondheid, welzijn en sociale cohesie. Een probleem dat hierbij opspeelt is dat deze effecten moeilijk te bewijzen zijn (Ibid.). De WRR stelt dat binnen het beleid de artistieke, intrinsieke waarde op deze manier onderbelicht blijft en pleit voor het herwaarderen van het 'culturele' in het cultuurbeleid (Ibid.). Op dit advies reageerde ex-minister Bussemaker als volgt: *'Cultuur heeft een eigen waarde die niet enkel is te vatten in termen van sociale en economische effecten, of verbinding met andere beleidsterreinen. Uit de intrinsieke waarde van cultuur vloeien belangrijke maatschappelijke en economische waarden voort. Maar als de kunst en cultuur zélf niet van waarde zijn, dan is het zinloos die verbinding met andere maatschappelijke terreinen te zoeken'* (Bussemaker, 2015).

Cultuur heeft dus een eigen waarde, maar ook een waarde die verbonden wordt aan andere maatschappelijke terreinen. Het debat over de waarde van cultuur doet de vraag rijzen of de beoordeling van culturele instellingen zoals musea aansluit bij hun culturele waarde. Worden musea beoordeeld op dat wat volgens de bestuurders de culturele waarde van het museum is, of is er sprake van een *mismatch* tussen die waarde en de beoordeling?

Binnen dit onderzoek staan de culturele waarde van musea en de manier waarop deze beoordeeld wordt voor de Culturele Basisinfrastructuur (BIS) centraal. Instellingen die deel uitmaken van de BIS zijn instellingen van grote (inter)nationale betekenis die op basis van advies van de Raad voor Cultuur, het adviesorgaan van de regering en het parlement op het gebied van kunst, cultuur en media, voor een periode van vier jaar subsidie ontvangen. Over de manier waarop deze instellingen beoordeeld worden en de criteria die worden gehanteerd, is al langere tijd discussie. Een commissie van Raad voor Cultuur adviseert over de subsidieaanvragen die musea indienen voor de BIS. Musea kunnen daarna reageren op deze adviezen. De reacties op de BIS-adviezen lijken aan te geven dat er soms sprake is van een *mismatch* tussen de manier waarop museumbestuurders kijken naar de culturele waarde van de instelling en hoe deze beoordeeld wordt. De Raad voor Cultuur heeft aangegeven dat het huidige bestel op de schop moet (Raad voor Cultuur, 2016). Door bezuinigingen en politieke ingrepen heeft de Basisinfrastructuur volgens de Raad voor Cultuur een enigszins willekeurig karakter gekregen (Ibid.). Bunnik (2017) deed in haar publicatie al een aanzet voor een nieuw beoordelingsmodel. Het huidige onderzoek doet eerst nog een stap terug, door eerst de meest recente beoordeling te evalueren, en presenteert vervolgens een aantal verbeterpunten voor de beoordeling.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvraag

Uit het voorgaande is gebleken dat cultuur op verschillende manieren van waarde kan zijn, en dat er in het verleden gefocust is op de instrumentele effecten van cultuur, en de eigen, intrinsieke waarde daarbij onderbelicht bleef. Dit onderzoek evalueert de beoordeling van de BIS 2017-2020 en heeft als doel op basis daarvan te adviseren over

optimalisering van deze beoordeling. Als de beoordeling goed aansluit bij de culturele waarde van musea, levert dit een voor de maatschappij waardevoller en meer divers cultureel landschap op. In het huidige onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

Hoe kan de beoordeling voor de BIS volgens museumbestuurders en beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur geoptimaliseerd worden zodat deze beter aansluit bij de culturele waarde van musea?

1.3 Theoretische deelvragen

1. Hoe worden culturele instellingen beoordeeld?

Door deze vraag te beantwoorden zal inzicht worden verkregen in de verantwoordingsrelaties die aan culturele instellingen worden gesteld. In het huidige onderzoek zijn de begrippen 'verantwoording' en 'beoordeling' nauw met elkaar verbonden en kan de relatie tussen musea en de Raad voor Cultuur, waarin geen sprake is van officiële verantwoording maar wel van beoordeling, als een soort verantwoordingsrelatie worden gezien.

2. Wat wordt er in de literatuur verstaan onder 'culturele waarde'?

Beantwoording van deze vraag geeft inzicht in de verschillende perspectieven op de waarde van culturele instellingen zoals de musea die in dit onderzoek centraal staan.

1.4 Empirische deelvragen

3. Welke criteria staan centraal binnen het beoordelingskader voor de BIS?

Deze vraag gaat in op de beoordelingsmethode en -criteria die door de Raad voor Cultuur voor de beoordeling voor de BIS worden gebruikt.

4. Wat is volgens museumbestuurders de culturele waarde van hun museum?

Deze vraag geeft inzicht in wat volgens verschillende museumbestuurders de culturele waarde van hun museum is. Hierbij wordt ingegaan op de intrinsieke, instrumentele en institutionele culturele waarden.

5. Wat zijn de opvattingen van museumbestuurders over de huidige beoordeling voor de BIS?

Deze vraag gaat over wat museumbestuurders van de beoordelingswijze voor de BIS vinden, zowel over de inhoudelijke beoordeling, de waarden waarop beoordeeld wordt, als over het beoordelingsproces.

6. Wat zijn de opvattingen van beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur over de huidige beoordeling voor de BIS?

Deze vraag gaat over wat beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur van de beoordelingswijze voor de BIS vinden, zowel over de inhoudelijke beoordeling als over het beoordelingsproces.

7. Wat zijn de opvattingen van museumbestuurders en beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur over hoe de beoordeling voor de BIS geoptimaliseerd kan worden?

Deze vraag gaat in op hoe de beoordeling voor de BIS er volgens museumbestuurders en beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur verbeterd zou kunnen worden.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de kennis over de culturele en publieke waarde van musea. Het inzichtelijk maken van de (gepercipieerde) culturele waarde van musea en de beoordeling daarvan past binnen de wetenschappelijke literatuur van publiek management. De theorie over publieke waarde (zie o.a. Moore, 2013) gaat over de waarde die publieke organisaties toevoegen aan de maatschappij. Deze theorie vormt de basis voor het concept 'culturele waarde' dat geïntroduceerd is door Holden (2004). *Museums and public value* van Scott (2015) gaat in op de publieke waarde van musea, maar hier is verder weinig empirisch onderzoek naar gedaan. Dit onderzoek doet een empirische bijdrage aan de kennis over de publieke en culturele waarde van musea. De concepten 'culturele waarde' en 'waarde van cultuur' worden door Holden (2004; 2006) afwisselend gebruikt met eenzelfde betekenis. In dit onderzoek zullen deze concepten ook door elkaar worden gebruikt. Dit onderzoek gaat ook in op de manier waarop culturele instellingen zoals musea worden beoordeeld voor het krijgen van publieke financiering. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de theorie over verantwoording in de publieke sector (zie o.a. Bovens & Schillemans, 2009 en Behn, 2001), in het bijzonder bij culturele instellingen.

1.6 Maatschappelijke relevantie

De afgelopen jaren is er veel discussie geweest over het cultuurbeleid en de subsidieregeling voor de culturele sector in Nederland. Het huidige onderzoek levert een bijdrage aan dit debat door inzichtelijk te maken hoe de beoordeling van de BIS geoptimaliseerd kan worden volgens museumbestuurders en beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur. Door zowel de perspectieven vanuit de musea als de Raad mee te nemen, ontstaat een uitgebreid beeld over de culturele waarde van musea en de beoordeling ten aanzien van de BIS. Door deze visies in kaart te brengen kunnen er implicaties aan het licht komen voor toekomstig cultuurbeleid. Zo kan dit onderzoek bijdragen aan een alternatief beoordelingsmodel dat zowel inhoudelijk als procesmatig recht doet aan de culturele waarde van de musea. Op het moment dat het beoordelingsmodel beter aansluit bij de culturele waarde van musea, levert dit uiteindelijk meer *waardevolle* musea op. Dit is maatschappelijk relevant omdat de zorg voor collecties, het presenteren van erfgoed en de activiteiten van musea in het belang van iedereen zijn.

1.7 Leeswijzer

Na deze inleiding volgt een theoretisch hoofdstuk waarin ingegaan wordt op de literatuur over culturele waarde en beoordeling in de culturele sector. Daarna worden in hoofdstuk 3 de in dit onderzoek gebruikte methoden en technieken toegelicht. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de context van de rijksgesubsidieerde musea in Nederland geschetst en het beoordelingskader van de Raad voor Cultuur voor de BIS toegelicht. Hierna volgen in een resultatenhoofdstuk de bevindingen die dit onderzoek heeft opgeleverd. Het onderzoek sluit af met een analyse van deze bevindingen op basis van de literatuur en daarna volgt een conclusie en discussie.

2. Het beoordelen van culturele waarde

In dit hoofdstuk worden de kernconcepten van het huidige onderzoek nader toegelicht. Ten eerste wordt ingegaan op brede ontwikkelingen van de afgelopen decennia binnen publiek management. Ook gaat het eerste gedeelte in op de verantwoordingseisen waar publieke en culturele instellingen in het bijzonder mee te maken hebben. Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag 1: *Hoe worden culturele instellingen beoordeeld?* De ontwikkelingen die hierna zullen worden beschreven, lagen ten grondslag aan het concept 'culturele waarde', waarvan de betekenis daarna wordt toegelicht. Binnen dat concept wordt onderscheid gemaakt tussen de intrinsieke, instrumentele en institutionele waarde van cultuur. Aan de hand van deze waarden zullen verschillende perspectieven op de waarden en effecten van cultuur besproken worden. Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag 2: *Wat wordt er in de literatuur verstaan onder culturele waarde?* Het hoofdstuk sluit af met een visuele weergave van hoe deze concepten zich, in het licht van het huidige onderzoek, tot elkaar verhouden.

2.1 Waarde in de publieke sector

Deze paragraaf bespreekt de ontwikkelingen binnen Publiek Management die ten grondslag liggen aan het model van culturele waarde van Holden (2004) dat in het tweede gedeelte van dit hoofdstuk wordt besproken.

Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw heeft de culturele sector, net als andere publieke domeinen zoals zorg en onderwijs, te maken gekregen met een fundamentele verandering: de opkomst van het *New Public Management*. Dit paradigma, dat ingebed ligt in het bredere neoliberalisme, zorgde voor een grotere focus op effectiviteit, efficiëntie, het meten van prestaties en het behalen van doelen. Van publieke organisaties werd in toenemende mate verwacht hiervoor hun waarde en prestaties te kwantificeren (Hood, 1991). Deze vanuit de private sector afkomstige marktgerichte aanpak van management was echter niet onomstreden.

Binnen de culturele sector zijn de intrinsieke en institutionele waarde voorbeelden van waarden die moeilijk in financiële termen zijn uit te drukken, en heeft het *New Public Management*, waarbij de nadruk ligt op de instrumentele, concrete effecten van cultuur, tot discussie geleid (zie Osborne, 2006).

De oorzaak hiervan is dat de publieke sector in een aantal opzichten aanzienlijk verschilt van de private sector (Moore, 2000). Ten eerste verschillen de sectoren in de bron van inkomsten. Waar private organisaties hun inkomsten genereren uit het aanbieden en verkopen van producten en diensten, geldt voor de publieke sector dat er in veel gevallen een beroep wordt gedaan op belastinggeld en vrijwillige bijdragen van geld, tijd en materiaal (Moore, 2000). Daarnaast verschillen de organisaties in het soort waarde dat wordt gecreëerd. Private organisaties hebben als doel van gebruikswaarde te zijn voor de consument en om winst te maken. Of deze doelen worden bereikt, kan gecontroleerd worden aan de hand van de financiële prestaties van het bedrijf. In de publieke sector is dit doel echter een sociale *outcome* en zijn er meer belanghebbenden bij betrokken. Niet alleen klanten of consumenten, maar ook

andere burgers, donateurs en politici. Voor publieke organisaties geldt in het algemeen dat de waarde die wordt gecreëerd niet in financiële termen is uit te drukken (Moore, 2000).

Door Moore (1995) wordt hier het concept *public value* voor geïntroduceerd. Met dit begrip wordt bedoeld dat het onderliggende doel van publieke organisaties is om waarde te creëren voor de samenleving. Die waarde wordt dusdanig belangrijk gevonden dat er publiek geld aan wordt besteed (Moore, 1995). Moore (1995; 2013) deelt het begrip publieke waarde op in drie dimensies: de publieke waardepropositie, legitimiteit en steun en operationale capaciteit. Er is sprake van publieke waardecreatie op het moment dat deze dimensies met elkaar in balans zijn. Als manager van een publieke organisatie is het van belang de verschillende onderdelen strategisch te beïnvloeden. Zoals blijkt uit een overzicht van betekenissen en gebruik van *public value* van Alford en O'Flynn (2009), wordt het concept op verschillende manieren gebruikt. De eigenschap die de interpretaties gemeen hebben, is dat het een unieke vorm van waarde betreft die door publieke organisaties wordt gecreëerd, en dat die ten tijde van het *New Public Management* werd verwaarloosd. Het *Public Value Management* is dan ook een reactie op de overmatige focus op technieken die afkomstig waren uit de private sector en de nadruk op economische waarde (O'Brien, 2014).

2.2 Verantwoording in de culturele sector

Uit het voorgaande is gebleken hoe publieke organisaties verschillen van private organisaties. In het huidige onderzoek wordt ingegaan op de manier waarop musea beoordeeld worden voor het ontvangen van publieke financiering: rijkssubsidie. Deze beoordeling is nauw verwant aan het begrip 'verantwoording'. De volgende paragraaf beschrijft hoe, theoretisch gezien, culturele instellingen zoals musea worden beoordeeld.

Voor het begrip verantwoording wordt gebruik gemaakt van de definitie van Bovens en Schillemans (2009, p. 24): *'Er is sprake van verantwoording wanneer er een relatie is tussen een actor en een forum, waarbij de actor zich verplicht voelt om informatie en uitleg te geven over zijn optreden, het forum nadere vragen kan stellen, een oordeel uit kan spreken en dit oordeel consequenties kan hebben voor de actor'*. Verantwoording heeft hierbij betrekking op publieke verantwoording als *'organisaties die publieke middelen besteden of publieke bevoegdheden uitoefenen, deze verantwoording direct of indirect publiek, in de zin van openbaar is en plaatsvindt vanuit een perspectief van de publieke zaak'*.

Alhoewel er tussen museumbestuurders en beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur geen officiële verantwoordingsrelatie bestaat omdat de musea officieel verantwoording afleggen aan het ministerie van OCW, maar er wel sprake is van *beoordeling* van een forum door een actor, zoals gedefinieerd door Bovens en Schillemans (2009) wordt deze relatie als een (*ex ante*) verantwoordingsrelatie beschouwd.

Bovens en Schillemans (2009) spreken over drie belangrijke onderwerpen waarover in verticale lijn verantwoording wordt afgelegd: rechtmatigheid, prestaties en

bedrijfsvoering. Rechtmatigheid gaat over het publieke geld dat musea ontvangen, waarover verantwoording moet worden afgelegd. Dit gebeurt in jaarverslagen. Daarnaast leggen musea verantwoording af over hun activiteiten en prestaties. Deze moeten op zo'n manier worden geformuleerd dat de beoogde prestaties meetbaar zijn. Ook over de bedrijfsvoering wordt verantwoording afgelegd. Dit lijkt misschien paradoxaal, want bedrijfsvoering is in principe een interne verantwoordelijkheid, maar het moet inzichtelijk worden gemaakt of de bedrijfsvoering op relevante onderdelen goed geregeld is.

Met de opkomst van *New Public Management* is het belang van verantwoording toegenomen. De marktwerking zorgde ervoor dat transparantie, toezicht en verantwoording steeds belangrijker werden (Bovens & Schillemans, 2009). In de cultuursector leidde deze zakelijke benadering tot een groeiende behoefte om de effecten van het cultuurbeleid in beeld te brengen. *Evidence based* beleid werd een steeds belangrijker begrip bij de overheid. Van publiek gefinancierde instellingen werd in groeiende mate verwacht inzicht te geven in hun output en prestaties (Van den Hoogen, 2012). Maar laten zien wat cultuur precies oplevert, bleek een moeilijke opgave te zijn (Gielen et al., 2014). Hoe kon een instelling haar intrinsieke waarde, die juist moeilijk in woorden is te beschrijven, inzichtelijk maken voor een overheid? Dit leidde ertoe dat instellingen en overheden die waarde juist zochten in andere domeinen. Een onderzoeksrapport van O'Brien (2010) beschrijft deze ontwikkeling. Sinds 1980 wordt er met een bril naar de culturele sector gekeken die vooral gericht is op impact. Er wordt gekeken naar de economische en sociale impact die cultuur heeft en naar de effecten van cultuur op werkgelegenheid, toerisme, sociale cohesie en het onderwijs.

Deze toegenomen druk op prestatie-eisen en verantwoording is niet onomstreden. De nadruk op verantwoording heeft geleid tot een grote verantwoordingsplicht, en een toename van administratieve lasten. De kritiek luidt dat het nogal uit de hand is gelopen en dat de verantwoordingsplichten zijn doorgeslagen (Bovens & Schillemans, 2009). Ook binnen de culturele sector heeft deze benadering tot veel uitdagingen en kritiek geleid (Bunnik, 2017). Onder invloed van het *New Public Management* moeten culturele instellingen nauwkeuriger verantwoording afleggen over de besteding van het publieke geld dat ze ontvangen en wordt verwacht dat ze minder financieel afhankelijk worden van de overheid (Bunnik, 2017). De overheid wordt verweten een systeem in te voeren dat afkomstig is uit de private sector. Maar de museumsector, waar sprake is van ander soort waarden en veel stakeholders, is complexer dan een commerciële organisatie en deze benadering is dus niet één op één overdraagbaar (Scott, 2013).

2.2.1 Verantwoorden van waarde

Volgens Moore (2013) zouden publieke organisaties op een andere manier verantwoording moeten afleggen over hun prestaties dan private organisaties. Bij publieke organisaties staat namelijk niet de economische private aspecten centraal, maar ook andere soorten waarden, zoals politieke, sociale en culturele. Moore (2013) stelt dat het voor het verkrijgen van legitimiteit en steun van groot belang is dat

publieke organisaties verantwoording afleggen over die waarden. Deze verantwoording is een voorwaarde voor publieke waardecreatie, omdat het kan zorgen voor het ter beschikking stellen van capaciteit, het verzekeren van steun en het behoud van de focus op maatschappelijke effecten (Moore, 2013). Als hulpmiddel introduceert Moore (2013) de *Public Value Scorecard*, die publiek managers helpt bij het formuleren van hun maatschappelijke waarde, het vinden van middelen voor politieke steun, en het inzien van welke operationele capaciteit nodig is om de beoogde waarde te creëren.

Waar moeten culturele instellingen zoals musea verantwoording over afleggen, of waar worden ze op beoordeeld? Bovens en Schillemans (2009) maken onderscheid tussen verantwoording over rechtmatigheid, prestaties en bedrijfsvoering. Dit onderscheid is in lijn met verantwoordingseisen die door Behn (2001) zijn beschreven. Hij verdeelt de verantwoordingseisen naar verantwoording over financiën, proces en prestaties. De verantwoording over financiën gaat over het al dan niet rechtmatig besteden van de ontvangen subsidie. Waar is het geld aan besteed? Is het geld besteed aan waar het voor bedoeld was? Eisen die betrekking hebben op het proces gaan over de eisen over de governance van de organisatie. Heeft de organisatie zich gehouden aan de vastgestelde regels, procedures en richtlijnen? Voor culturele instellingen geldt bijvoorbeeld dat als zij de Governance Code Cultuur hanteren, zich bewust zijn van hun gemengde financiering, risicobeheer, verantwoording en toezicht (Governance Code Cultuur, 2016). De verantwoording over proces gaat volgens Behn (2001) ook over eisen die gesteld worden ten aanzien van diversiteit en cultureel ondernemerschap.

Eisen over de prestaties van de organisatie gaan verder dan het proces en hebben betrekking op de consequenties van de acties van de organisatie (Behn, 2001). Hoe heeft de organisatie gepresenteerd ten opzichte van de verwachtingen? Behn (2001) benadrukt dat het bij deze prestaties niet alleen om de producten of diensten gaat die direct toegankelijk zijn voor de 'klanten', maar ook om het in het grotere geheel tevreden stellen van burgers. Behn (2001) geeft daarnaast aan dat de prestaties niet alleen het meest interessant zijn, maar ook het meest complex om verantwoording over af te leggen. Het gaat namelijk niet alleen om concreet *meetbare* prestaties, maar ook om meer abstracte publieke prestaties.

In dit onderzoek wordt verder ingegaan op de culturele waarde van musea, en de onderwerpen waar musea op worden beoordeeld voor rijkssubsidie vanuit de BIS. Om te analyseren waarop de musea beoordeeld worden, zal gebruik worden gemaakt van de verschillende waarden van cultuur, en de verantwoordingseisen van Behn (2001) om zo inzicht te krijgen in de eisen die worden gesteld aan musea. De verantwoordingseisen van Behn (2001) worden gebruikt omdat deze ruimte bieden aan aspecten van culturele waarde die niet direct meetbaar zijn of in kwantitatieve termen zijn uit te drukken.

2.3 Culturele waarde

Deze paragraaf bespreekt het concept 'culturele waarde' en geeft een beschrijving van de complexiteit van het meten van de verschillende culturele waarden. Om het begrip 'culturele waarde' betekenis te geven, is het noodzakelijk om eerst dit begrip te ontleden en de afzonderlijke woorden te definiëren en af te vragen: wat is waarde? Wat is cultuur? Het is niet gemakkelijk om van deze twee begrippen sluitende definities op te stellen. Voor cultuur geldt dat het een begrip is waarvan de betekenis door de jaren heen verandert, en geregeld onderwerp van discussie is in de politiek en media (O'Brien, 2010). Cultuur gaat in de breedste zin over *betekenisgeving*, en heeft een socialiserende rol: het helpt individuen in een specifieke, sociale, politieke, economische orde te integreren (Gielen, Elkhuisen, Van den Hoogen, Lijster, & Otte, 2014). Wat belangrijk is om te benadrukken is dat wanneer in dit onderzoek over 'cultuur' gesproken wordt, dit over 'georganiseerde cultuur' gaat. Hiermee worden culturele activiteiten bedoeld zoals een tentoonstelling, een theatervoorstellingen, of de aanwezigheid van bijvoorbeeld een bibliotheek. Dit onderzoek heeft geen betrekking op de meer antropologische definitie van cultuur.

De term 'waarde' is evenmin makkelijk te definiëren en wordt op verschillende manieren gebruikt en geïnterpreteerd. Dit onderzoek focust zich op de waarde van cultuur, en daarin worden in de literatuur grofweg twee soorten waarden onderscheiden: intrinsieke en instrumentele waarden (Belfiore & Bennett, 2008; McCarthy, Ondaatje, Zakaras, & Brooks, 2004; Schrijvers, Keizer, & Engbersen, 2015). Beide waarden zullen in het onderstaande uitgebreid besproken worden. Daarna wordt de institutionele waarde van cultuur besproken, een derde soort waarde die door Holden (2004) is geïntroduceerd.

2.3.1 Intrinsieke waarde

Intrinsieke waarde wordt door Holden (2004, 2006) beschreven als de set van waarden die betrekking hebben op de subjectieve ervaring van cultuur, op intellectueel, emotioneel of spiritueel vlak. Deze waarde gaat over de individuele ervaring van het individu, waarbij de waarde tot stand komt in interactie tussen het individu en het object. Voor deze waarde bestaat geen meetbare set criteria volgens Holden (2006), maar het zit in de capaciteit van cultuur om de mens te raken.

In het boek *The social impact of the arts* beschrijven Belfiore en Bennett (2008) de waarden, functies en impact die kunst kan hebben op de samenleving. In het boek worden verschillende visies, *claims*, over de functies van de kunsten en de effecten ervan op mens en samenleving besproken. Volgens de onderzoekers is het van belang om deze visies in historisch perspectief te zien, en bestaan er sinds het oude Griekenland zowel positieve als negatieve visies op de impact van kunst. De negatieve *claims* over kunst en cultuur gaan volgens Belfiore en Bennett (2008, p. 40) terug naar het gedachtegoed van Plato, en zijn te onderscheiden in drie verschillende argumenten. Het metafysische argument is dat de kunsten enkel een gebrekkige imitatie van de werkelijkheid zijn. Het epistemologische argument stelt dat de kunsten misleidend zijn op het moment dat ze worden gebruikt als bron van kennis. Tot slot stelt het psychologische argument dat kunst 'corrupt' is omdat het de irrationele kant

van de mens stimuleert, en mensen zou afleiden van zaken die er echt toe doen (Belfiore en Bennett, 2008, p. 40-41).

De positieve claims gaan uit van verschillende positieve effecten. Allereerst, en tegelijkertijd niet de minste, de functie van *catharsis*. *Catharsis* is een begrip uit Aristoteles' *Poetica* dat nooit officieel gedefinieerd is, maar betreft het idee dat de kunsten emotionele gevoelens kunnen opwekken en tot persoonlijke groei en reflectie kunnen leiden (Belfiore & Bennett, 2008, p. 80). Dit effect komt overeen met wat Holden (2004) de emotionele subjectieve ervaring van cultuur noemt. Het tweede positieve effect dat wordt beschreven door Belfiore en Bennett (2008) is dat van persoonlijk welzijn en op de kwaliteit van leven. Dit effect gaat onder meer over het plezier en de bevrijding die kunst met zich mee kan brengen (Belfiore en Bennett, 2008, p. 92). In het onderzoeksrapport *De waarde van cultuur* spreken Gielen, Elkhuizen, Van den Hoogen, Lijster en Otte (2014) van de ervaringswaarde van cultuur: de waarde die bezoekers toekennen aan kunst, cultuur en erfgoed tijdens cultuurbezoek. Binnen deze waarde maken de onderzoekers onderscheid tussen intrinsieke belevingswaarden en extrinsieke belevingswaarden. Bij de intrinsieke belevingswaarde staat de connectie tussen het (kunst)object en het individu centraal. De extrinsieke belevingswaarde komt later in dit hoofdstuk aan bod.

De manier waarop door voorgaande auteurs (Belfiore en Bennett, 2008; Holden, 2004; Gielen et al., 2013) de intrinsieke waarde van cultuur wordt besproken, heeft vooral betrekking op amusement: de individuele beleving van kunst kan de mens emotioneren. De intrinsieke waarde kan daarnaast ook worden uitgelegd aan de hand van de betekenis die kunst kan hebben voor het leven van mensen in bredere zin. McCarthy et al. (2004) beschrijven in *The gifts of the muse* de intrinsieke (en instrumentele) effecten van cultuur op een individu en de samenleving als geheel. Zij onderscheiden drie verschillende effecten: individuele effecten, individuele effecten met publieke spillover en publieke effecten. Ten eerste de individuele intrinsieke effecten: kunst kan de mens verwonderen en emotioneren (McCarthy et al., 2004). Deze waarde komt overeen met de intrinsieke waarde volgens Belfiore en Bennett (2008) en Holden (2004). De individuele effecten met publieke spillover zijn effecten die niet direct merkbaar zijn, maar optreden bij terugkerend cultuurbezoek. Het effect daarvan op het individu heeft ook publieke uitkomsten. Voorbeelden hiervan zijn dat cultuur iemands empathisch vermogen en cognitieve capaciteiten kan doen groeien (McCarthy et al., 2004). Tot slot benoemen de onderzoekers intrinsieke effecten van cultuur die een breed publiek effect hebben, zoals het creëren van sociale banden tussen mensen en dat kunst en cultuur gemeenschappelijke waarden kunnen uiten. Kunst kan bijvoorbeeld een uiting kan zijn van de nationale geschiedenis of de identiteit van een gemeenschap (Ibid.).

Bovengenoemde intrinsieke effecten van cultuur zijn moeilijk empirisch te bewijzen, maar komen voort uit een analyse van verschillende onderzoeken vanuit de esthetica, filosofie, literatuur- en kunstwetenschappen (McCarthy et al., 2004).

2.3.2 Instrumentele waarde

De instrumentele waarde van cultuur wordt door Holden (2004) beschreven als de neveneffecten die cultuur heeft op andere beleidsdomeinen. Voorbeelden hiervan zijn de effecten van cultuur op educatie, werkgelegenheid en de zorg. Ook Gray (2000) beschrijft dat bij de instrumentele waarde van cultuur de prioriteit niet op de waarde van cultuur zelf, maar op het effect van cultuur op sociale en economische doelen zoals toerisme en inclusie ligt. Binnen het empirisch onderzoek dat is gedaan naar de instrumentele waarde van cultuur, worden zes verschillende neveneffecten van kunst en cultuur onderscheiden: gezondheids-, cognitieve, gedragsmatige, ervarings-, sociale, economische effecten. Door McCarthy et al. (2004) wordt bovendien opnieuw onderscheid gemaakt tussen individuele effecten, individuele effecten met publieke spillover en publieke effecten.

De gezondheidseffecten van cultuur hebben volgens Gielen et al. (2014) betrekking op de relatie tussen cultuur en gezondheid en welzijn. Onderzoek van Cuypers et al. (2012) laat bijvoorbeeld zien dat cultuurparticipatie een indicator is voor een betere gezondheid. Ook McCarthy et al. (2004) onderschrijven dit effect. Kunst en cultuur zouden volgens hen voor een betere mentale en fysieke gezondheid zorgen en voor minder stress.

De cognitieve effecten hebben volgens McCarthy et al. (2004) allereerst betrekking op het halen van hogere cijfers op school, een individueel effect. Ook verbetert kunst en cultuur de studievoordigheden in het algemeen en het ontwikkelen van betere basisvaardigheden. Dit zijn individuele effecten met een publieke spillover. Gielen et al. (2014) bespreken ook empirisch onderzoek naar de cognitieve effecten van cultuur, waarbij het gaat om de impact van cultuurbeleving op geestelijke vermogens van de mens. De veronderstelling dat kunstervaring samenhangt met cognitieve vermogens, wordt door neurologisch onderzoek bevestigd (zie bijvoorbeeld Pöppel et al., 2013; Preminger, 2012).

Door Gielen et al. (2014) worden de cognitieve en gedragsmatige effecten besproken als één waarde, maar McCarthy et al. (2004) zien dit als een aparte categorie. Zij geven als voorbeelden van gedragsmatige effecten dat kunst en cultuur kan leiden tot meer zelfdiscipline, minder spijbelen en schooluitval, en een betere samenwerking tussen mensen (McCarthy et al., 2004). Deze gedragseffecten zijn volgens de onderzoekers voorbeelden van individuele effecten met publieke spillover.

Gielen et al. (2014) spreken ook van de ervaringswaarde van cultuur. In de vorige paragraaf is de intrinsieke ervaringswaarde van cultuur al aan bod gekomen en is beschreven dat bij die waarde de connectie tussen het individu en een (kunst)object centraal staat. Bij de extrinsieke ervaringswaarde hoeft die connectie volgens de onderzoekers niet noodzakelijk aanwezig te zijn. De extrinsieke waarde heeft betrekking op het sociale of economische effect dat gepaard gaat met bijvoorbeeld museumbezoek. De sociale en economische effecten van cultuur zijn volgens McCarthy et al. (2004) waarden met publieke effecten.

De sociale waarde impliceert dat kunst en cultuur leiden tot meer sociale interactie en het bouwen van sociaal kapitaal (McCarthy et al., 2004). Ook de WRR beschrijft het sociale effect van cultuur: de collectieve effecten die kunnen ontstaan uit het individuele effect van kunst en cultuur. Sociale cohesie, het verbeteren van prestaties op school en het verminderen van criminaliteit zijn hier voorbeelden van. Hieruit blijkt dat over sommige effecten de literatuur niet eenduidig is over wat voor een waarde of effect is iets. Het effect van cultuur op schoolprestaties wordt bijvoorbeeld zowel als een cognitief effect (McCarthy et al., 2004) als een sociaal effect gezien (Schrijvers et al., 2015). Holden (2006) geeft ook aan dat de verschillende culturele waarden elkaar niet uitsluiten.

Tot slot het economische effect. Dit wordt door McCarthy et al. (2004) opgesplitst naar een direct en een indirect effect. Het directe effect is de economische activiteit die gepaard gaat met cultuurbezoek en het creëren van werkgelegenheid. Indirect gaat dit effect volgens McCarthy et al. (2004) over bijvoorbeeld het toerisme dat een museum veroorzaakt en zo van economische waarde is voor de omgeving. Beide effecten zijn publieke effecten (Ibid.).

Snowball (2011) benadrukt nog een instrumentele waarde die niet in bovengenoemde categorieën past, namelijk dat kunst en cultuur de nationale identiteit en trots kunnen vergroten, internationale prestige kunnen verbeteren, voor voortdurende educatie en persoonlijke ontwikkeling zorgen en individuen in een gemeenschap met elkaar samenbrengen.

De instrumentele waarde kan overeenkomsten hebben met de intrinsieke waarde, maar kenmerkt zich doordat het effect niet noodzakelijkerwijs door kunst of cultuur veroorzaakt wordt, en dat het niet het enige instrument is om een bepaald effect te bereiken. In de meeste empirische onderzoeken naar deze effecten worden correlaties gevonden tussen betrokkenheid bij kunst en cultuur en de hierboven beschreven effecten (McCarthy et al., 2004). De kanttekening die bij het empirisch onderzoek naar deze effecten geplaatst moet worden is dan ook dat de causaliteit tussen cultuur en andere domeinen moeilijk te bewijzen is (Holden, 2004; Gielen et al., 2014; McCarthy et al., 2004).

2.3.3 Institutionele waarde

Als aanvulling op de intrinsieke en instrumentele waarde van cultuur, is door Holden (2004) de institutionele waarde geïntroduceerd. Institutionele waarde is volgens Holden (2004) de dimensie van culturele waarde die betrekking heeft op de processen en technieken die organisaties gebruiken om waarde te creëren voor het publiek, en het verbeteren van het publieke domein. Volgens Holden (2004) gaat deze waarde over de bijdrage van cultuur aan concepten van publieke waarde die niet veranderen, zoals gelijkheid en rechtvaardigheid, het vertrouwen in het publieke domein en gezondheid. Institutionele waarde geeft weer dat het museum als institutie het *middel* is om die bijdrage te leveren aan het publieke domein. Het is niet het bestaan van deze instituties *an sich*, maar het gaat om de manier waarop het museum omgaat met haar

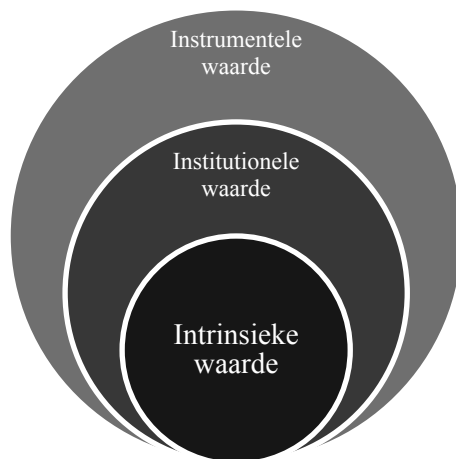
publiek, waaraan zij verantwoording aflegt, omdat het een (deels) publiek gefinancierde instelling is.

Het model van Holden (2004) over culturele waarde, dat ook de brede publieke waarde meeneemt in beoordeling, zou het mogelijk maken om ook meer ontastbare waarden dan instrumentele of economische, mee te nemen in de beoordeling. Niet alle uitkomsten van een culturele ervaring kunnen volgens Holden (2004) gevat worden in marktwaarden, maar zijn desalniettemin legitiem. Volgens Holden (2004) zijn zowel de intrinsieke als de institutionele culturele waarde voorbeelden van waarden die moeilijk zijn uit te drukken. De institutionele waarde gaat bijvoorbeeld over de omgang van culturele organisaties met hun publiek en doelgroep. Culturele organisaties worden hierbij gezien als 'actieve agent' in het creëren van publieke waarde waarbij de organisaties kunnen zorgen voor vertrouwen en wederzijds respect tussen burgers (Holden, 2004). Het begrip institutionele waarde is gebaseerd op de publieke waarde benadering van Moore (1995). In deze benadering benadrukt Moore dat publieke organisaties een ander soort waarde creëren dan private organisaties. Voor culturele instellingen gaat dit over de betekenis als publiek instituut, waarbij de instellingen waarden creëren die door burgers belangrijk worden gevonden. Ook als burgers geen actieve gebruikers of bezoekers van musea zijn, wordt er waarde gehecht aan het bestaan van deze instellingen. Niet de diensten en producten van de instellingen staat centraal, zoals dat het geval is bij private organisaties, maar het maatschappelijke doel (Holden, 2004). John Holden en Jones (2006) zeggen over de institutionele waarde: *"As the site where the public engage with artefacts, books, or documents, the institution is the means by which the intrinsic can be related to the instrumental. Institutions are not passive receptacles of public value."* Dit laat zien dat de institutionele waarde van het museum is dat het museum, als instituut, als tentoonsteller van kunstwerken/objecten met intrinsieke waarde, voor instrumentele waarde kan zorgen. Het zorgt er namelijk voor dat mensen een plek hebben om van het schilderij te genieten, het trekt toeristen aan, zorgt voor gentrificatie, et cetera. De institutionele waarde zit dan puur in het museum als institutie, als gebouw, als schakel tussen de intrinsieke en instrumentele waarde.

In *'Museums and public value'* van Scott (2014) wordt beschreven hoe museumbestuurders gebruik kunnen maken van publieke waarde in hun eigen managementpraktijken. Deze benadering is een manier voor subsidieverstrekkers, beleidsmakers en culturele leiders om samen te werken in beslissingen over wat voor publieke waarde gecreëerd en gemeten zou moeten worden (Scott, 2013). Deze benadering kan leiden tot publieke betrokkenheid en kan laten zien dat het investeren van publiek geld in musea positieve maatschappelijke betekenis heeft. Deze maatschappelijke betekenis ligt volgens Johnson (2003) in het feit dat bezoekers van musea beter geïnformeerd zijn en dat museumbezoek tot publieke trots kan leiden. In het onderzoeksrapport van Gielen et al. (2014) wordt beschreven dat zowel bezoekers als niet-bezoekers van musea veel waarde hechten aan musea. De musea worden niet gezien als passieve gebouwen die objecten beheren, maar als instituten die op een actieve manier zowel het verleden als de toekomst vormgeven. Conn (2010) concludeert in zijn onderzoek

naar de betekenis van musea voor de samenleving dat de collecties van de musea vaak centraal staan, maar dat dit niet hun *raison d'être* is. Hij stelt: *“In the end, simply bringing us together, whether to marvel at art or explore questions of science, may be more precious than anything we come to see”*.

Zoals Holden (2006) ook benadrukt, sluiten de soorten culturele waarden elkaar niet uit. Een tentoonstelling kan zowel instrumenteel als institutioneel van waarde zijn. Soms is het niet helemaal duidelijk waar het onderscheid tussen de waarden zit. De intrinsieke waarde wordt door de museumbestuurders als kernwaarde gezien. Maar die kernwaarde heeft het museum als instituut nodig om voor draagvlak te zorgen en waardevol te zijn voor de samenleving als geheel. Het museum is op die manier de schakel tussen de artistiek-inhoudelijke kwaliteit van de collectie en/of de activiteiten, en de neveneffecten die kunst en cultuur kan hebben op andere beleidsdomeinen. Dit leidt tot de volgende weergave van hoe de waarden zich tot elkaar verhouden:



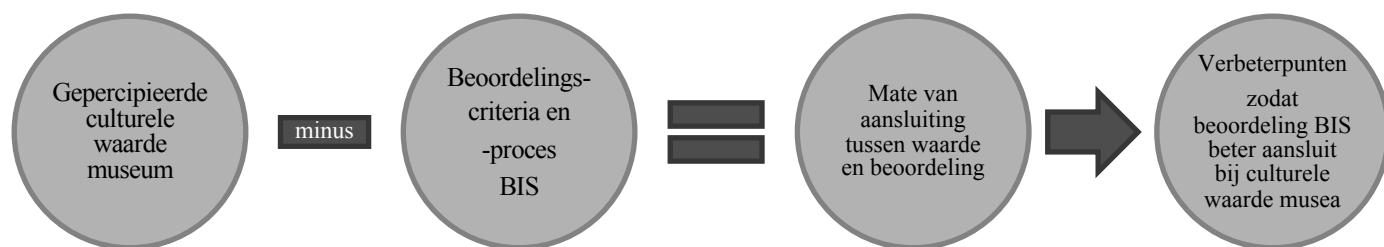
Figuur 1. Culturele waarde-cirkel (gebaseerd op Bunnik, 2017)

Om de conclusies van McCarthy et al. (2004) en Holden (2004, 2006) te gebruiken voor de analyse van dit onderzoek, is een raamwerk ontwikkeld van de verschillende waarden van cultuur. Aan de hand van het raamwerk zal worden geanalyseerd wat volgens museumbestuurders de culturele waarde van hun museum is. De analyse zal bijdragen aan het doel van dit onderzoek: het evalueren van de beoordeling van de BIS 2017-2020 en op basis daarvan tot verbeterpunten te komen voor deze beoordeling. Het raamwerk dat wordt gebruikt wordt weergegeven in Tabel 1. Door de opvattingen van de museumbestuurders over de culturele waarde van hun museum naast de beoordelingswijze en de opvattingen van beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur te leggen, zal een beeld ontstaan van hoe de beoordeling voor de BIS geoptimaliseerd kan worden.

Culturele waarde	Soort culturele waarde	Soort effect
	Intrinsieke waarde	Individueel effect
		Individueel effect met publieke spillover
		Publiek effect
	Instrumentele waarde	Individueel effect
		Individueel effect met publieke spillover
		Publiek effect
	Institutionele waarde	Publiek effect

Tabel 1. Raamwerk verschillende culturele waarden en effecten

Dit theoretische hoofdstuk sluit af met een zeer gesimplificeerde weergave van het huidige onderzoek. Deze is te vinden in Figuur 2.



Figuur 2. Gesimplificeerde weergave van het onderzoek

3. Methoden & technieken

De waarden die in het theoretische hoofdstuk zijn besproken, worden meegenomen in de analyse van het empirische onderdeel van dit onderzoek. Om te onderzoeken hoe de beoordeling voor de BIS geoptimaliseerd kan worden zodat deze aansluit bij de culturele waarde van musea, zijn keuzes gemaakt ten aanzien van de onderzoeksmethode. In dit hoofdstuk worden deze keuzes toegelicht en verantwoord.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Het doel van dit onderzoek is te adviseren over de optimalisering van de beoordeling voor de BIS. Deze advisering vloeit voort uit het evalueren van de beoordeling, zowel vanuit het perspectief van museumbestuurders als van beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur. Om hun opvattingen over de culturele waarde van musea en de beoordeling voor de BIS te onderzoeken, ligt de nadruk van dit onderzoek op de visies en ervaringen van de respondenten. Hierbij past een kwalitatieve onderzoeksbenadering omdat hierbij gefocust wordt op de visies van respondenten, ervaringen en betekenisgeving (Boeije, 2014, p. 27).

3.2 Onderzoeksstrategie: *multiple casestudy*

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd als *multiple casestudy*: er zijn meerdere cases binnen een bepaald verschijnsel onderzocht (Swanborn, 1999). Casestudies leveren volgens Verschuren en Doorewaard (2005) en Yin (2013) een intensieve reflectie op van de relaties tussen abstracte theorie en concrete empirie, wat *in-depth knowledge* oplevert. Het doen van een casestudie maakt dat er inzicht kan worden verkregen in de complexiteit van een fenomeen (Bryman, 2012). Een casestudie is geschikt voor het geven van een genuanceerd beeld van één of meerdere contexten, maar is wel moeilijk te generaliseren omdat juist de context van de bevindingen van belang is (Bryman, 2012; Van Thiel, 2010). De opvattingen van museumbestuurders en beleidsadviseurs over culturele waarde en de beoordeling zijn afhankelijk van de context waarin zij zich bevinden. De cases konden dan ook niet afzonderlijk van hun context bekeken worden. Het doel van dit onderzoek is dan ook niet om de resultaten te generaliseren naar andere situaties of beleidsdomeinen, maar om deze specifieke contexten te beschrijven aan de hand van zo veel mogelijk data en informatie. De verschillende cases worden in dit onderzoek wel met elkaar vergeleken om zo overeenkomsten en verschillen aan het licht te brengen.

3.3 Casusselectie

De selectie van musea en respondenten is gebaseerd op de adviezen die de Raad voor Cultuur heeft uitgebracht over de subsidieaanvragen voor de BIS 2017-2020. De adviezen van de Raad voor Cultuur ten aanzien van de BIS kennen vier categorieën: ja; ja, mits; nee, tenzij; nee. Instellingen die als advies een 'nee, tenzij' krijgen, hebben de mogelijkheid om nog een aanvullende aanvraag in te dienen. Over deze aanvraag buigt de Raad zich dan opnieuw, waarna het museum alsnog een positief advies kan krijgen. De categorie 'nee, tenzij' kan dus nog onderverdeeld worden in instellingen die bij het tweede advies een 'ja' krijgen, of die een definitieve 'nee' krijgen.

Om een zo gevarieerd en breed mogelijk beeld te krijgen van de opvattingen van de museumbestuurders is in dit onderzoek uit elke adviescategorie één museum gekozen en is daarbij ook rekening gehouden met diversiteit wat betreft de collecties. Het krijgen van een zo gevarieerd beeld was nodig om uitspraken over verbeterpunten te doen die zo representatief mogelijk zouden zijn voor de hele sector. Per museum is gesproken met de directeur en in vier van de vijf cases ook met een ander strategisch betrokken medewerker. De casusselectie is te vinden in Tabel 2.

Museum	Soort museum	Advies	Respondenten
Museum A	Kunst	Ja	R1
Museum B	Toegepaste kunst	Ja, mits	R2 en R3
Museum C	Historisch	Nee, tenzij → Ja	R4 en R5
Museum D	Historisch, in situ	Nee, tenzij → Nee	R6 en R7
Museum E	Wetenschap	Nee	R8 en R9

Tabel 2. Gekozen museumcases en bijbehorende adviezen

In de keuze voor de respondenten vanuit de Raad voor Cultuur is ook gestreefd naar een zo gevarieerd mogelijke samenstelling, om te voorkomen dat er een te eenzijdig beeld zou ontstaan van deze opvattingen. Ten eerste is een beroep gedaan op twee vaste beleidsadviseurs van de Raad die zich bezighouden met museumbeleid. Daarnaast is gekozen voor leden uit de beoordelingscommissie musea voor de BIS 2017-2020. Een overzicht van deze respondenten is te vinden in Tabel 3.

Functie	Respondenten
Beleidsadviseur Raad voor Cultuur	R11 en R13
Leden Commissie Musea BIS 2017-2020	R10, R12 en R14

Tabel 3. Respondenten Raad voor Cultuur

3.4 Documentanalyse

Voor dit onderzoek zijn allereerst de adviezen, en de eventueel aanvullende adviezen van de Raad voor Cultuur over de gekozen musea geanalyseerd. Het doel hiervan was om inzicht te krijgen in de criteria en waarden waarop de musea beoordeeld worden. De adviezen zijn geanalyseerd aan de hand van de verschillende waarden van cultuur: de intrinsieke, instrumentele en institutionele waarde. Zie bijlage 3 voor de bestudeerde adviezen.

3.5 Semi-gestructureerde interviews

In het onderzoek is gekozen voor semi-gestructureerde interviews, omdat deze de ruimte bieden aan de respondenten om onderwerpen aan te stippen die zij belangrijk vinden (Bryman, 2012). Bij semi-gestructureerde interviews staat volgens Emans (1985) de eerste vraag vast, maar kan de onderzoeker zo nodig aanvullende vragen stellen en uitleg geven. Het doorvragen na een antwoord zorgt er ook voor dat de onderzoeker zeker kan zijn van dat wat de respondent bedoelt. Dit komt ten goede aan de validiteit. In totaal zijn veertien interviews afgenomen die elk ongeveer een uur duurden. De topic list die is gebruikt tijdens de interviews, is te vinden in Bijlage 1.

3.6 Data-analyse

De interviews zijn, met toestemming van de respondenten, opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Om deze data te analyseren is gebruik gemaakt van codering. Aan de hand van codering kan kwalitatieve data worden gelabeld en gecategoriseerd (Van Thiel, 2010). De getranscribeerde interviews zijn gecodeerd in het programma NVivo (Nvivo qualitative data analysis Software, 2012). Coderen in kwalitatief onderzoek bestaat uit drie verschillende fasen: open, axiaal en selectieve codering (Bryman, 2012). Het model dat in het theoretisch hoofdstuk is gepresenteerd vormde de start voor de codering van de interviews. In het huidige onderzoek is de fase van open codering overgeslagen en direct axiaal gecodeerd. Dit hield in dat aan de hand van de theoretische concepten een codeboom werd opgesteld die vervolgens is gebruikt om de data te categoriseren. De codeboom is te vinden in bijlage 2. De concepten die hiervoor gebruikt zijn worden toegelicht in de volgende paragraaf en zijn te vinden in Tabel 4.

3.7 Operationalisering

In deze paragraaf worden de theoretische concepten geoperationaliseerd. Vanuit de literatuur is bekend dat er verschillende soorten van culturele waarde bestaan: de intrinsieke, instrumentele en institutionele culturele waarde. Daarnaast bekijkt dit onderzoek de beoordeling voor de BIS vanuit verschillende beoordelingseisen: over financiën, proces en prestaties.

Theoretisch concept		Definitie	Soort effect	Indicatoren
Culturele waarde	Intrinsieke waarde	De effecten van cultuur die inherent zijn aan cultuurbeleving die waarde toevoegen aan het leven van mensen (McCarthy et al., 2004)	Individueel effect	- Amusement - Individueel plezier
			Individueel effect met publieke spillover	- Groei cognitieve capaciteiten - Groei empathisch vermogen
			Publiek effect	- Uiting van gemeenschappelijke waarden - Creëren sociale banden tussen mensen
	Instrumentele waarde	De neveneffecten van cultuur op andere beleidsdomeinen (Holden, 2004; McCarthy et al., 2004)	Individueel effect	- Gezondheid - Verbetering cognitieve capaciteiten
			Individueel effect met publieke spillover	- Verbetering studievaardigheden - Verbetering basisvaardigheden - Gedragmatige effecten
			Publiek effect	- Economische doelen - Sociale doelen

	Institutionele waarde	De processen en technieken om waarde te creëren voor het publiek, en het verbeteren van het publieke domein (Holden, 2004)	- Toegankelijkheid publiek - Relatie met omgeving
Verantwoording		Een relatie tussen een actor en een forum, waarbij de actor zich verplicht voelt om informatie en uitleg te geven over zijn optreden, het forum nadere vragen kan stellen, een oordeel kan uitspreken en dit oordeel formele en informele consequenties kan hebben voor de actor (Bovens & Schillemans, 2009)	- Criteria over financiën
			- Criteria over proces
			- Criteria over prestaties

Tabel 4. Operationalisering theoretische concepten

3.8 Kwaliteitscriteria

Wetenschappelijk onderzoek heeft te maken met een aantal kwaliteitscriteria, waar rekening mee gehouden moet worden tijdens uitvoering van het onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek wordt doorgaans gesproken over *trustworthiness* en *authenticity* (Guba, 1985).

3.8.1 Trustworthiness

Trustworthiness is een criterium om te beoordelen hoe goed een kwalitatieve studie is, en bestaat uit vier aspecten: *credibility*, *transferability*, *dependability* en *confirmability* (Bryman, 2012). *Credibility* toont overeenstemming met wat bij kwantitatief onderzoek interne validiteit wordt genoemd, en gaat over de geloofwaardigheid van de onderzoeksresultaten. Om de *credibility* van dit onderzoek te vergroten, is nauwkeurig beschreven hoe de onderzoeker tot de resultaten is gekomen. In Bryman (2012) wordt beschreven dat de geloofwaardigheid van de resultaten daarnaast kan worden vergroot door *respondent validation*, waarbij de onderzoeksresultaten worden teruggekoppeld aan de respondenten om er zeker van te zijn dat de onderzoeker de respondenten goed heeft begrepen. Dit is toegepast in het huidige onderzoek door de respondenten de citaten toe te sturen en te laten controleren op feitelijke onjuistheden.

Transferability komt overeen met externe validiteit in kwantitatief onderzoek, en is gericht op in welke mate de resultaten toegepast kunnen worden op andere contexten. Zoals beschreven wordt bij casestudy's in grote mate rekening gehouden met de context van de respondent. Door de grote rol die de context hierbij speelt, kan het moeilijk zijn de uitkomsten van dit onderzoek te generaliseren (Van Thiel, 2010). Het onderzoek kan wel beter worden gegeneraliseerd naar contexten die lijken op de onderzochte context. Om deze *transferability* te vergroten is er in dit onderzoek gedetailleerde informatie gegeven over elke case.

Dependability komt het meest overeen met de term betrouwbaarheid, dat gaat over herhaalbaarheid: hoe aannemelijk is het dat dit onderzoek op een ander moment dezelfde resultaten genereert? Om dit criterium te waarborgen is het van belang de methodische keuzes en technieken uitgebreid te documenteren (Bryman, 2012). Deze keuzes zijn in dit document verantwoord en daarnaast gedurende het proces besproken met de begeleiders en studiegenoten.

Confirmability heeft betrekking op de rol van de onderzoeker zelf. Hierbij is het van belang dat de onderzoeker streeft naar objectiviteit, ook al is complete objectiviteit bij het uitvoeren van sociaalwetenschappelijk onderzoek onmogelijk. De *confirmability* van een onderzoek kan volgens Bryman (2012) vergroot worden als de resultaten van het onderzoek voortkomen uit de interpretaties van de respondenten, en zo min mogelijk worden beïnvloed door de persoonlijke overtuigingen van de onderzoeker. Hier is in het huidige onderzoek naar gestreefd door met de begeleiders over het onderzoek te overleggen.

3.8.2 Authenticity

De bredere politieke impact die het onderzoek heeft, wordt door Guba (1985) *authenticity* genoemd. Daarbij worden ook vier criteria onderscheiden: *fairness*, *ontological authenticity*, *educative authenticity*, *catalytic authenticity* en *tactical authenticity*.

Fairness heeft betrekking op het eerlijk weergeven van de verschillende invalshoeken van de respondenten. Door de transcripties terug te koppelen aan de respondenten, wordt deze *fairness* gewaarborgd. De resultaten van het onderzoek zijn gedeeld met de respondenten, wat daarnaast de *ontological authenticity* en *educative authenticity* ten goede komt. *Ontological authenticity* heeft betrekking op de bijdrage aan het begrip van hun eigen sociale omgeving, en *educative authenticity* gaat over de bijdrage aan het begrip van andere leden van die sociale omgeving. *Catalytic authenticity* is de term voor de mate waarin het onderzoek leidt tot acties van de respondenten om hun omgeving te veranderen. Tot slot gaat *tactical authenticity* over de mate waarin het onderzoek de onderzoekssubjecten kracht geeft om in actie te komen (Bryman, 2012)

In dit onderzoek is gestreefd naar *authenticity* door een zo uitgebreid mogelijke beschrijving te geven van de opvattingen van de museumbestuurders en de beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur. De uitkomsten van dit onderzoek worden gedeeld met de respondenten, wat tot een beter begrip van hun eigen sociale omgeving en die van andere musea zou kunnen leiden. De bevindingen van dit onderzoek zouden kunnen leiden tot acties om de huidige beoordelingsmethode te veranderen in lijn met de geadviseerde optimalisering.

4. Context en beoordelingskader

Dit hoofdstuk beschrijft de context en het verleden van rijksgesubsidieerde musea in Nederland en geeft een toelichting op de beoordelingscriteria voor de BIS 2017-2020. Hiermee wordt inzicht verkregen in hoe de beoordeling van musea, zoals dat in het theoretisch hoofdstuk aan bod is gekomen, in de praktijk eruitziet. Dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag 3: *Welke criteria staan centraal binnen het beoordelingskader voor de BIS?*

4.1 Context: Rijksgesubsidieerde musea in Nederland

Om te weten hoe de groep musea die in de BIS zit tot stand is gekomen, moet worden teruggegaan naar het begin van de 19^e eeuw, toen eerst koning Lodewijk Napoleon, en daarna koning Willem I stadhouderlijke collecties onderbrachten in een aantal musea dat door hen zelf gesticht was. Het Rijksmuseum, het Mauritshuis, maar ook het Museum voor Volkenkunde en Naturalis zijn hier voorbeelden van (Raad voor Cultuur, 2018).

Deze groep musea is door de eeuwen heen gestaag gegroeid doordat musea waarvan de collectie ooit is geschonken aan het rijk zich erbij voegden. Overigens hebben niet alle musea die rijksgesubsidieerd zijn een collectie waarvan de Staat officieel eigenaar is, maar in die gevallen is de Staat wel verantwoordelijk voor het beheer ervan. De groep is historisch gegroeid, en de Raad voor Cultuur geeft hierover aan dat de groep door bezuinigingen en politieke ingrepen een enigszins willekeurig karakter heeft gekregen (Raad voor Cultuur, 2018).

Totdat in 1993 de *Wet verzelfstandiging rijksmuseumale diensten* werd ingevoerd, maakten deze musea deel uit van de Rijksoverheid. Met ingang van deze wet bleven de collecties en gebouwen eigendom van het Rijk, maar werden verschillende stichtingen verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie. In 1996 werden de rijksmusea onderdeel van de cultuurnota-systematiek, zoals die voor andere culturele instellingen al bestond (Raad voor Cultuur, 2018).

Vervolgens werd in 2009 de BIS ingevoerd, waarin de rijksmusea 'langjarig subsidieperspectief' kregen en middels visitatie op hun functioneren werden beoordeeld. In 2013 kwam daar met de bezuinigingen van toenmalig staatssecretaris Halbe Zijlstra een einde aan, waarna de musea weer terecht kwamen in de vierjaarlijkse beoordeling. In het cultuurbeleid voor 2017-2020 streefde toenmalig minister Bussemaker naar stabiliteit binnen de sector. Voor de beoordeling bij de BIS 2017-2020 had de minister bijvoorbeeld vastgesteld dat als musea die in de periode 2013-2016 in de BIS zaten weer een positieve beoordeling zouden krijgen, zij ten minste negentig procent van de subsidie voor de activiteiten mochten krijgen van het budget dat in de periode 2013-2016 was ontvangen.

Die afspraak ging alleen over de subsidie voor de activiteiten, want in 2016 is de Erfgoedwet in werking getreden, waarmee een langjarig perspectief is geboden aan het deel van de financiering dat betrekking heeft op het beheer en behoud van de

collecties en de huisvesting van de musea (Raad voor Cultuur, 2018). De beoordeling voor de BIS gaat met ingang van deze wet niet meer over het beheer en behoud van de collecties, maar over de activiteitenplannen van de musea. Deze plannen hebben zoal betrekking op de presentatie van de collectie, tentoonstellingen, en educatieve activiteiten. Binnen de Erfgoedwet is de erfgoedinspectie verantwoordelijk voor het toezicht, maar voor de subsidiehoogte voor het deel dat onder de erfgoedwet valt, wordt een financieel kader vastgesteld na advies van de Raad voor Cultuur (Raad voor Cultuur, 2018).

4.2 Beoordelingskader BIS 2017-2020

Het proces begint met de publicatie van de subsidieregeling 2017-2020 door de minister van OCW, toenmalig minister Bussemaker. Kort hierna publiceert de Raad voor Cultuur haar beoordelingskader: het Beoordelingskader Basisinfrastructuur 2017-2020 (Raad voor Cultuur, 2015). Daarin staat uitgebreid beschreven hoe de beoordeling voor de BIS procesmatig en inhoudelijk verloopt.

Een paar maanden later dienen de musea hun aanvraag in bij het ministerie van OCW. Deze aanvragen bestaan uit een ingevuld aanvraagformulier en een activiteitenplan met een meerjarenbegroting. In het aanvraagformulier staat beschreven aan welke eisen het activiteitenplan moet voldoen en welke informatie het plan moet bevatten. Voor de beoordeling is het belangrijk dat door instellingen duidelijke en meetbare doelstellingen worden verbonden, zodat de Raad die zo goed mogelijk kan beoordelen.

Naast de plannen voor de komende periode, kijkt de Raad ook naar het functioneren van de instelling in de afgelopen periode. Hiervoor werd de jaarverantwoording van 2015 meegenomen in de beoordeling, maar dit wordt ook gedaan aan de hand van de BIS-monitor. De monitor is een instrument dat een museum kan helpen bij het opstellen van een zelfevaluatie, wat vervolgens kan bijdragen aan het opstellen van het activiteitenplan.

De beoordeling wordt gedaan op basis van een vorm van *peer-to-peer* beoordeling: *expert review*. Hiervoor stelt de Raad een beoordelingscommissie aan, die bestaat uit experts binnen de sector. Voor deze commissieleden en adviseurs geldt dat er een richtlijn belangenverstremming is die erop toe ziet dat zij geen functioneel of persoonlijk belang hebben bij het advies van de Raad.

Als de Raad alle adviezen binnen heeft, nadat deze op tijdigheid en volledigheid zijn getoetst door het ministerie van OCW, worden deze beoordeeld aan de hand van de vooraf opgestelde beoordelingscriteria. Allereerst kijkt de raad naar de missie, visie en het profiel van het museum. Het profiel is geen officieel criterium, dus het wordt ook niet beoordeeld, maar de Raad bekijkt de keuzes van de musea wel *in het licht van* dat profiel. In de nota 'uitgangspuntennota Ruimte voor Cultuur' heeft minister Bussemaker de criteria gepresenteerd die beoordeeld dienen te worden: kwaliteit, educatie en participatie, maatschappelijke waarde, waaronder publieksbereik en ondernemerschap, en geografische spreiding.

Kwaliteit

Dit criterium wordt door de Raad verwoord als een *conditio sine qua non*: als de kernactiviteiten van een museum niet genoeg artistieke en/of inhoudelijke kwaliteit bezitten, dan hoort deze niet thuis in de BIS (Raad voor Cultuur, 2016). De beoordeling gebeurt op basis van de indicatoren 'vakmanschap', 'zeggingskracht' en 'oorspronkelijkheid en vernieuwing'.

Vakmanschap gaat over de professionele kwaliteit van de betrokken makers, in het geval van musea curatoren of conservatoren die tentoonstellingen samenstellen en inrichten. De tweede indicator, zeggingskracht, heeft betrekking op de mate waarin de activiteiten de publieksdoelgroepen aanspreken en impact hebben. Tot slot betekenen oorspronkelijkheid en vernieuwing in hoeverre het aanbod van de instelling innovatief is, en een bijdrage levert aan de artistiek-inhoudelijke ontwikkeling van de sector. Vernieuwing kan ook gaan over het innovatieve karakter van de activiteiten.

Educatie en participatie

Bij dit criterium wordt beoordeeld welke visie en strategie het museum voor de onderwerpen educatie en participatie heeft. Bij de beoordeling van dit criterium, waarnaar wordt gekeken in relatie tot het profiel, is het van belang op welke groepen de educatie en participatie is gericht en aan de hand van wat voor activiteiten dit wordt gedaan. Er wordt ook gekeken naar de kwantiteit en intensiteit van de activiteiten.

Maatschappelijke waarde

Het derde criterium heeft betrekking op de maatschappelijke waarde van cultuur en de bijdrage die wordt geleverd aan andere beleidsdomeinen, zoals het onderwijs, de zorg, toerisme en economie. In het aanvraagformulier wordt dit criterium gesplitst naar twee indicatoren: publieksbereik en ondernemerschap. Ten eerste heeft publieksbereik betrekking op de publieksdoelgroepen die door de instelling bereikt worden en de manier waarop dat gebeurt. Doelstellingen om een meer divers publiek aan te spreken worden hierbij meegenomen als ook in welke mate het museum de Code Culturele Diversiteit naleeft. Daarnaast wordt bij de beoordeling van ondernemerschap gekeken naar de financiële situatie en de bedrijfsvoering van het museum. Hierbij wordt ook gelet op het personeelsbeleid en in hoeverre de instelling de Governance Code Cultuur hanteert. Ook moeten de musea voldoen aan een eigen inkomstennorm. De Raad beoordeelt aan de hand van het ingediende plan, de begroting en de financiële verantwoording uit de vorige periode in hoeverre het museum in staat zal zijn het activiteitenplan uit te voeren. De beoordeling over het criterium ondernemerschap wordt afgezet tegen het profiel en de aard van de instelling (raad).

Geografische spreiding

Ook de mate waarin het rijksgesubsidieerde cultuuraanbod over het land verspreid is, wordt meegenomen in de beoordeling. Anders dan bij bijvoorbeeld theater- en dansgezelschappen is bij musea de spreiding op basis van de vestigingsplaats niet een criterium dat kan worden meegenomen in de beoordeling. Musea met een rijkscollectie zijn nu eenmaal gebonden aan de oorspronkelijke vestigingsplaats. De Raad streeft wel naar een evenwichtige spreiding door het land, wat van belang is op

het moment dat de raad moet kiezen tussen verschillende instellingen, en daarover geen uitspraken zijn gedaan in de subsidieregeling van de minister. Dit criterium heeft ook betrekking op de mate waarin een museum een mobiele collectie heeft, en het aanbod bijvoorbeeld door het land laat reizen.

In het beoordelingskader 2017-2020 wordt benadrukt dat bij de beoordelingsmethode, hoewel sommige criteria en indicatoren kwantificeerbaar zijn, de criteria niet worden opgeteld om zo tot een advies te komen. In aansluiting op *De Cultuurverkenning* zegt de Raad een beoordelingsmethode te hanteren waarin het niet om tellen gaat, maar om wegen, zoals daar ook door Bunnik en Van Huis voor is gepleit in *Niet tellen maar wegen* (2011). Dit betekent dat de Raad op basis van de hiervoor genoemde criteria een afweging maakt en tot een oordeel komt over de subsidieaanvraag. De afweging is afhankelijk van het profiel van de instelling, en dus wegen de criteria niet bij elke instelling even zwaar. In het beoordelingskader benadrukt de Raad voor Cultuur dat het van belang is dat instellingen duidelijke en meetbare doelstellingen verbinden aan hun plannen, zodat de Raad de realiteitswaarde zo goed mogelijk kan beoordelen (Raad voor Cultuur, 2015). Bij de eindadviezen maakt de Raad gebruik van vier adviescategorieën: ja; ja, mits; nee, tenzij; nee. Nadat de adviezen openbaar zijn gemaakt, mogen musea reageren op feitelijke onjuistheden. Vervolgens worden dan op Prinsjesdag de uiteindelijke subsidiebedragen gepubliceerd door het ministerie van OCW.

Hoe het beoordelingskader aan de hand van de in het theoretisch hoofdstuk besproken waarden en verantwoordingseisen kan worden geduid, is te zien in Tabel 5. Bij deze tabel is het belangrijk op te merken dat de afzonderlijke criteria uit kwantificeerbare gegevens bestaan, maar dat de uiteindelijke beoordeling dus niet een optelsom van die gegevens is.

Criterium	Soort waarde	Indicator beoordelingskader	Soort verantwoordingseis	Manier van beoordelen
Kwaliteit	Intrinsieke waarde	Vakmanschap	Prestaties	Kwantitatief/ kwalitatief?
		Zeggingskracht		
		Vernieuwing		
Educatie en participatie	Instrumentele waarde		Prestaties	Kwantitatief
Maatschappelijke waarde	Instrumentele waarde	Publieksbereik	Prestaties	Kwantitatief
		Ondernemerschap	Proces / financiën	Kwantitatief

Tabel 5. Beoordelingscriteria Raad voor Cultuur, soorten culturele waarde en verantwoordingseisen

5. Resultaten

5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is een beschrijving gegeven van het beoordelingskader dat gebruikt wordt voor de beoordeling voor de BIS. Daarmee is duidelijk geworden welke criteria de Raad voor Cultuur gebruikt ter beoordeling van de musea, en hoe deze beoordeling plaatsvindt. Dit hoofdstuk gaat in op de musea, en bespreekt de resultaten van de vijf casestudies. Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag 4: *Wat is volgens museumbestuurders de culturele waarde van hun museum?* en deelvraag 5: *Wat zijn de opvattingen van museumbestuurders over de huidige beoordelingswijze voor de BIS?* Vervolgens beschrijft dit hoofdstuk de resultaten van de gesprekken met beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur. Hiermee wordt deelvraag 6 beantwoord: *Wat zijn de opvattingen van beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur over de huidige beoordeling voor de BIS?* Tot slot beantwoordt het laatste gedeelte van dit hoofdstuk deelvraag 7: *Wat zijn de opvattingen van museumbestuurders en beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur over hoe de beoordeling voor de BIS geoptimaliseerd kan worden?* Bij de beantwoording van deze vraag wordt ingegaan op de opvattingen van zowel de museumbestuurders als de beleidsadviseurs over verbeterpunten voor de BIS-beoordeling.

Omwille van de anonimiteit en de leesbaarheid van het stuk is ervoor gekozen het geslacht van de respondenten niet herkenbaar te maken. Voor alle museumbestuurders en beleidsadviseurs zijn mannelijke persoonlijk voornaamwoorden gebruikt. Daar waar 'hij' gebruikt wordt, kan dus ook 'zij' gelezen worden. De casestudies van de musea worden besproken in volgorde van het soort advies, van positief naar negatief.

5.2 Museum A

In deze paragraaf worden de opvattingen van de directeur (R1) van Museum A besproken. Museum A is een kunstmuseum en kreeg bij de beoordeling voor de BIS 2017-2020 het advies 'ja'. Eerst wordt kort het advies van de Raad voor Cultuur voor de BIS 2017-2020 toegelicht. Daarna wordt een beschrijving gegeven van wat volgens de museumbestuurder de culturele waarde van het museum is. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de in het theoretisch hoofdstuk beschreven soorten culturele waarde: de intrinsieke, instrumentele en institutionele waarde. Tot slot zal besproken worden wat de opvattingen van deze bestuurder zijn over de beoordeling voor de BIS 2017-2020. Deze opvattingen zijn opgesplitst naar de inhoudelijke beoordeling en de beoordelingsprocedure.

5.2.1 Advies Raad voor Cultuur

De Raad heeft positief geoordeeld over het functioneren en het activiteitenplan van Museum A (Raad voor Cultuur, 2016). Over alle criteria was de Raad positief, met name over het wetenschappelijke onderzoek, de maatschappelijke betrokkenheid van het museum, het educatiebeleid en de manier waarop het museum moeilijk bereikbare doelgroepen bereikt. Financieel gaat het goed en het museum is volgens de Raad een goede ondernemer. De Raad vindt dat het museum nog meer maatschappelijk betrokken mag zijn, ook in de directe omgeving van het museum. In termen van de theorie oordeelt de Raad positief over zowel de intrinsieke als instrumentele waarde en voldoet het museum aan de verschillende verantwoordingsisen.

5.2.2 Culturele waarde volgens de museumbestuurder

Intrinsieke waarde

De waarde van Museum A rust voornamelijk op de collectie die het museum in beheer heeft. R1 zegt daarover: *"Behoud en beheer van de collectie staat bovenaan de lijst. Dat is gewoon het allerbelangrijkste."* Daarnaast stelt R1 dat wetenschap ook erg belangrijk is: *"Twee, wetenschap, onderzoek, is super belangrijk. Want als je geen onderzoek doet heb je geen verhalen te vertellen."* Volgens R1 is met name de koppeling tussen deze twee doelen waardevol: *"Het koppelen van wetenschap vind ik heel belangrijk [...]. Dat vloeit door naar een bewustzijn van de kwaliteit van wat we hebben."* R1 benadrukt dat in de eerste plaats het museum de mogelijkheden moet hebben om goed voor de collectie te zorgen: *"Mijn voorkeur [is]: zorg voor de collectie [...], zorg voor de toekomst [...]. Dat lijkt mij de prioriteit"*.

Instrumentele waarde

Wat betreft de instrumentele waarde van het museum, spreekt de bestuurder vooral over de educatieve activiteiten die het museum organiseert. Hij benadrukt hierbij dat de collectie en het onderzoek doen het belangrijkste zijn, en dat educatie iets is dat daaruit voortvloeit. R1 zegt daarover: *"En dan pas komt educatie. En [de verschillende waarden] gaan allemaal hand in hand maar eigenlijk zijn [het behoud en beheer van de collectie en wetenschap] het meest belangrijke wat je kan doen."* De wetenschapsfunctie wordt door de bestuurder verwoord als een intrinsieke waarde, maar zou ook als instrumentele waarde kunnen worden gezien. Naast dat het volgens de bestuurder namelijk de basis

is voor de andere activiteiten, leidt het onderzoek ook tot een bijdrage aan het kunsthistorische vakgebied.

Het museum wil voor verbinding zorgen in de maatschappij door te laten zien wat de oude collectie de bezoekers kan leren over onze tijd. *“Aan de hand van ongelofelijk hoogstaande kwaliteit, fantastische wetenschap en een heel goede aansluiting met de mensen om ons heen kunnen wij zorgen dat mensen zien dat dat verleden [...] nog steeds heel erg leeft. En dat kan [een] enorm bindend effect hebben voor de maatschappij in het algemeen. En hopelijk gaat het ook mensen nieuwsgierig maken [...]. Ik denk dat dat die waarde is [naar de maatschappij om ons heen].”*

Institutionele waarde

Een institutionele waarde die de bestuurder benadrukt, is dat het museum een spiegel wil zijn van maatschappelijke vraagstukken. R1 zegt dat het museum dit doet door actief in te spelen op discussies plaatsvinden in de samenleving.

5.2.3 Beoordeling BIS 2017-2020

Inhoud

Zoals hiervoor beschreven beheert Museum A een waardevolle rijkscollectie, en ziet het die collectie als een van de kernwaarden van het museum. Vanaf de invoering van de erfgoedwet is de beoordeling van de BIS niet meer gericht op de collectie, maar ‘alleen’ op de activiteitenplannen. Voor Museum A betekent dit dat de BIS niet meer representeert waar het museum dagelijks de grootste focus op heeft. Volgens R1 heeft een aanzienlijk deel van de dagelijkse activiteiten namelijk te maken met de collectie, bijvoorbeeld wanneer een stuk in bruikleen wordt gegeven aan een ander museum. Voor het museum zijn dit belangrijke activiteiten, maar binnen de BIS-aanvraag voelt R1 weinig ruimte om deze activiteiten te beschrijven. R1 zegt: *“Wie gaat er dan naartoe om er naar te kijken of [het museum dat een object in bruikleen heeft] zijn faciliteiten op orde heeft, [zoals] klimaat en beveiliging. Daar is dan weinig ruimte voor [in de BIS-aanvraag].”* Over de onderwerpen waar de BIS nu wél over gaat, zegt R1: *“Omdat de BIS vaak meer over juist toegankelijkheid, of diversiteit of andere dingen gaat, dan voel je dat die nadruk niet altijd weerspiegelt waar je dagelijks mee bezig bent.”*

R1 is kritisch over de hoeveelheid kwantitatieve gegevens die het museum bij de aanvraag moet indienen, en geeft aan dat hij juist waarden zou willen beschrijven die moeilijk in getallen zijn uit te drukken. Zo legt hij uit: *“[Je wordt] beoordeeld op cijfers. Je moet zo veel mogelijk in cijfers kunnen uitdrukken terwijl je vaak met begrippen te maken hebt die heel moeilijk zijn om daarmee uit te drukken. Dat is een enorm spanningsveld, dat geldt voor de hele non-profit sector.”* Als voorbeeld voor een begrip dat moeilijk in cijfers is uit te drukken, noemt R1 het criterium kwaliteit. R1: *“Kwaliteit is heel belangrijk. Hoe ga je kwaliteit meten? [...]. We doen dat, impact meten [...], maar het is heel lastig. En uiteindelijk valt het vaak weer terug op wat je bezoekerscijfers [zijn] en dat is super frustrerend natuurlijk want wat ons betreft gaat het daar niet over.”* Er worden volgens R1 steeds meer kwantitatieve eisen gesteld aan musea: *“Er komt steeds meer bij. Dus ze willen dat je zeg maar een breder publiek trekt, nou dan moet je cijfers kunnen aanleveren om dat aan te tonen. Je kan niet gewoon zeggen van we doen leuke programma’s. [...] soms denk je van jeetje.. die*

rapportages. Dat neemt wel heel veel tijd [in beslag]. Dus je krijgt geld om mensen te betalen die hier die cijfers aanleveren. Je kan je afvragen hoe efficiënt dat is."

Procedure

Over de beoordelingsprocedure is de bestuurder van Museum A erg tevreden: "Deze keer was het heel vredig, heel goed. Gewoon een goed gesprek. We zijn er ook goed uit gekomen. [...] De huidige commissie denkt goed na. [...] Er zijn echt geen grote problemen geweest naar mijn weten. [...]. De mensen die een minder goed advies hebben gekregen die zullen daar wel een andere mening over hebben"

5.3 Museum B

In deze paragraaf worden de opvattingen van de directeur en één ander strategisch betrokken medewerker (R2 en R3) van Museum B besproken. Museum B is een museum voor toegepaste kunst en kreeg tijdens de beoordeling voor de BIS 2017-2020 het advies 'ja, mits'. Eerst wordt dit advies kort toegelicht. Vervolgens wordt beschreven wat volgens de respondenten de culturele waarde van het museum is. Daarna wordt besproken wat de opvattingen van de respondenten zijn over de beoordeling voor de BIS 2017-2020.

5.3.1 Advies Raad voor Cultuur

De Raad is positief over het activiteitenplan, het nieuwe collectiebeleid en nieuwe samenwerkingen die het museum is aangegaan. De Raad oordeelt ook positief over hoe het museum jonger publiek aan zich weet te binden en hoe het publieksbereik de afgelopen jaren is gestegen. Negatief is de Raad over het werkgeverschap en de mate waarin de Governance Code Cultuur is uitgewerkt. Over de prestaties van het museum is de Raad enthousiast, maar de verantwoordingsseisen die met het proces te maken hebben, worden minder goed beoordeeld.

5.3.2 Culturele waarde volgens de museumbestuurders

Intrinsieke waarde

De intrinsieke waarde van dit Museum B ligt volgens de respondenten (R2, R3) in het beheren en presenteren van het soort cultureel erfgoed dat het museum beheert. Beide respondenten geven aan dat het beheer en behoud van de collectie belangrijk is, maar R3 benadrukt dat de presentatie ervan ook essentieel is. R3: *"Het heeft toegevoegde waarde op het moment dat het gepresenteerd wordt."* Een andere intrinsieke waarde is de ervaring die bezoekers opdoen door naar het museum te gaan. Dit vindt R3 een belangrijke waarde: *"Het heeft ook een hele simpele waarde. [...] Als 'we' hier op bezoek komen, zijn we een middagje uit. [...] We interesseren ons voor een onderwerp en we gaan daar naartoe."* Deze waarde is meer gericht op de beleving van de bezoeker. R3 vervolgt: *"Dat is natuurlijk het lastigste uit te drukken: als kijker, een ervaring opdoen [...]. Dat is ook een intrinsieke waarde."*

Instrumentele waarde

De culturele waarde wordt door de respondenten ook verwoord in instrumentele termen, waaronder educatie en gentrificatie. R3 zegt over educatie: *"Verzamelaars komen hier om kennis op te halen en geven hun eigen hobby of passie daarmee betekenis [...]. Dit [...] is een stad [...] met grote tegenstellingen en kansarme kinderen in lastige wijken. Voor die kids [wordt met] cultuur of een bezoek aan een museum [...] tijdelijk hun wereld vergroot."* R3 geeft aan dat het museum ook voor gentrificatie zorgt binnen de stad en gemeente: *"Voor de gemeente [is] er nog een andere waarde, namelijk dat wij hier op een plek zitten die die plek interessanter maakt en daardoor projectontwikkelaars uitnodigen om in deze plek te investeren en te bouwen. Of, mensen om hier te wonen. Of een winkel, of een horecazaak te beginnen. Nou dat is zeg maar onder de noemer gentrificatie."*

R3 geeft aan dat het museum het nodig heeft dat de publieke ruimte rondom het museum gunstig is, maar geeft ook aan zelf concreet aan die omgeving bij te dragen: *“Ik ben nu al jaren bezig om hier te kijken naar dit ontwikkelingsgebied. Er wordt goed gebouwd, maar die openbare ruimte is gewoon shit. En ik heb de behoefte [...] [aan] kwaliteit van de openbare ruimte, waardoor het hier prettig vertoeven is.”*

Institutionele waarde

De maatschappelijke taak die het museum heeft, benoemt R3 expliciet: *“Want ik vind inderdaad ook dat je de taak hebt als museum je met je omgeving te bemoeien. En daar even los van het feit hoe je je verhoudt tot die openbare ruimte, hoe toegankelijk en transparant je bent, letterlijk. Hoe laag je drempels zijn. [...] Ik denk dat dat belangrijk is”* De respondent geeft ook aan dat het museum daar een rol bij speelt door regelmatig mensen uit de buurt uit te nodigen, om samen te laten komen in het museum. R3: *“[dan] nodigen we al die bewoners van die flat hier uit, voor een avond. Dan krijgen ze een drankje, dan leggen we uit dat het leuk is dat als ze gasten hebben [ze hier naartoe gaan].”* De respondent geeft hierbij aan dat het mes aan twee kanten snijdt: enerzijds draagt het museum hiermee bij aan de publieke sfeer, en anderzijds heeft het uitnodigen van buurtbewoners ook een positief effect op de bezoekersaantallen en het ondernemerschap.

5.3.3 Beoordeling BIS 2017-2020

Inhoud

Beide respondenten van dit museum (R2, R3) geven aan dat de beoordelingscriteria heel breed zijn, en dat deze genoeg ruimte bieden om hun visie op de culturele waarde van het museum te beschrijven. R3: *“Ja ze zeggen alles en niks. Alle begrippen [...] zijn feitelijk containerbegrippen, geven nauwelijks richting.”* R2 geeft aan dat de criteria nogal vanzelfsprekend zijn: *“Het zijn ook criteria waar je sowieso wel wat mee doet [...], die redelijk voor de hand liggen.”*

R2 lijkt hier later in het gesprek op terug te komen. Hij vertelt dat de huidige BIS-structuur, en de daarbij behorende criteria, niet goed passen bij de museale taken van het museum, zoals verzamelen. Over de scheiding tussen erfgoed en activiteiten sinds de invoering van de erfgoedwet is hij daarom positief. R2: *“je ziet eigenlijk die hele BIS-structuur [...] meer is gericht op podia, of op gezelschappen of kunstenaars of kunstenaarscollectieven of de hedendaagse kunst of presentatie instellingen, maar veel minder op het museale. De adviescommissie niet, ik bedoel die weten dondersgoed waar ze het over hebben. Maar je ziet dat de totale BIS-structuur daar meer op gericht is, [...] dus op zich dat dat losgeknipt wordt en richting Erfgoedwet gaat, is niet zo gek.”*

De Erfgoedwet brengt echter ook nieuwe eisen met zich mee en heeft geleid tot nieuwe spanningen binnen het museum. Enerzijds moet worden voldaan aan eisen binnen de Erfgoedwet, en anderzijds wordt van het museum verwacht tentoonstellingen en andere activiteiten te maken op basis van diezelfde collectie. Het volgende citaat van R2 geeft deze spanning weer: *“Dus we hebben wel een herziend plan moeten inleveren waarop we op een aantal dingen flink hebben moeten snijden, ook activiteiten. Dat was ook de aanleiding dat we zijn gaan reorganiseren. [...] we zaten natuurlijk in de erfgoedwet, [die] stelt een aantal eisen ten aanzien van het beheer van de collectie. En tegelijkertijd [wil je] het nog*

wel presenteren. [...] Met het budget konden we niet wat we wilden dus we zijn [...] in activiteiten echt gehalveerd."

Procedure

R3 is over de beoordeling van de Raad in algemene zin positief, maar geeft aan weinig inzage te hebben in hoe de beoordeling achter de schermen verloopt, hij vindt deze weinig transparant. R3 zegt over die beoordeling: *"Na twee jaar voeren ze een monitorgesprek met je. Zeggen ze goh [naam directeur] hoe gaat het. En dan krijgen ze een indruk van ze doen het goed [...]. En vervolgens [...] dien je dat plan in en krijg je dat advies. Maar voor mij is dat daarna een black box, wat ermee gebeurt."*

Onderdeel van de beoordelingsprocedure is dat de instellingen die in de vorige cultuurplanperiode al in de BIS zaten, worden gemonitord door de Raad. R3 merkt daarover op: *"Wat natuurlijk ook [...] nog wel een rol speelt, maar daar is de Raad voor Cultuur uiteindelijk wat minder bij betrokken, [is] de uiteindelijke effectmeting. Kan die Raad nou eigenlijk beoordelen hoe ik mijn beleidsplan heb uitgevoerd? Wat voor een toetsingsinstrument hebben ze eigenlijk, behalve een gesprekje eens in de twee jaar? Hoe verhoudt het papier zich tot de bittere werkelijkheid? En [...] het cijfermateriaal, dat stuur je naar het Ministerie van OCW. Maar in hoeverre [geeft] die verantwoording [...] weer [...] wat de culturele waarde is van dat bedrijf, van die instelling. Het gekke is dus dat er aan de voorkant heel veel geld en tijd en energie en denkkracht wordt gestopt om dat proces maar zo goed mogelijk te laten verlopen, een zo eerlijk mogelijk beoordelingsproces. Maar [...] vervolgens begin ik na twee jaar opnieuw een beleidsplan te schrijven en is [er] niemand die mij vraagt [...] wat heb je eigenlijk precies gerealiseerd, en wat zijn de indicatoren daar dan van."*

5.4 Museum C

In deze paragraaf worden de opvattingen van de directeur en één ander strategisch betrokken medewerker (R4 en R5) van Museum C besproken. Museum C is een historisch museum en kreeg tijdens de beoordeling voor de BIS 2017-2020 het advies 'nee, tenzij'. In het aanvullende advies is dit alsnog een 'ja' geworden. Eerst wordt het advies van de Raad toegelicht. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van wat volgens de respondenten de culturele waarde van het museum is. Daarna zal besproken worden wat hun opvattingen zijn over de beoordeling voor de BIS 2017-2020.

5.4.1 Advies Raad voor Cultuur

De Raad oordeelde positief over het nieuwe profiel van het museum, maar zag verbeterpunten voor het activiteitenplan, het te bereiken publiek en samenwerkingsverbanden. De Raad vindt het een goede zaak dat het museum met het nieuwe profiel inspeelt op actuele thema's. De Raad is negatief over het ondernemerschap en de mate waarin het museum afhankelijk is van subsidie. De aanvraag was volgens de raad op het gebied van governance en personeelsbeleid onvoldoende concreet. Over het profiel is de Raad enthousiast, maar dit is geen formeel criterium. De Raad oordeelde met name over procesmatige eisen negatief, en over de prestatie-eisen wisselend.

5.4.2 Culturele waarde volgens de museumbestuurders

Intrinsieke waarde

Volgens beide respondenten (R4, R5) is de collectie van het museum de belangrijkste waarde. R4 benadrukt dat de collectie van esthetische waarde is, maar dat het ook gaat om de rol die de objecten uit de collectie hebben gespeeld in de geschiedenis. Bij het beschrijven van de waarde van het museum benadrukken beide respondenten dat het niet alleen gaat om het presenteren van de objecten in de collectie, maar ook de maatschappelijke waarde ervan, de betekenis ervan voor de maatschappij. Zo zegt R5: "Wij proberen er ook juist andere verhalen bij te brengen [...] Dus het heeft een heel sterk maatschappelijk raakvlak. En dat is wat we eigenlijk willen." R4 brengt dit als volgt onder woorden: "Wat we eigenlijk willen vertellen is de rol van [het object] in de geschiedenis en in de maatschappij. [...]. En ik moet zeggen dat is wel veranderd. Want nou tot niet zo lang geleden waren wij vooral een museum dat zich bezighield met de materiele kant van [het object]. [...] Van vorm zijn we [...] ook naar inhoud gegaan." De respondenten geven daarnaast aan dat het museum een breed publiek wil aanspreken en niet alleen een museum wil zijn voor experts.

Instrumentele waarde

De instrumentele waarde van het museum is terloops ter sprake gekomen maar nam niet een hele duidelijke rol in tijdens de gesprekken. Beide respondenten benoemen dat het museum educatieve doelstellingen heeft.

Institutionele waarde

Als institutionele waarde benadrukt Museum C de rol die het inneemt in de directe omgeving en hoe het zich verhoudt tot het publiek uit de omgeving verhoudt. Hierover vertelt R5: *“Dit museum heeft ook de neiging gehad om alleen maar naar OCW te kijken. Dus eigenlijk de relatie met de gemeente een beetje te verwaarlozen. [...] Wij spelen geen rol in de gemeente [naam gemeente] nu op dit moment. We maakten eigenlijk ook nooit iets voor de bewoners van de stad. Dat gaan we allemaal nu doen, of daar zijn we mee bezig.”*

5.4.3 Beoordeling BIS 2017-2020

Inhoud

R5 is enerzijds kritisch op de nadruk op kwantitatieve gegevens bij de beoordeling voor de BIS 2017-2020, maar is er anderzijds ook begripvol over, omdat hij er zelf bij interne beoordelingen ook vaak gebruik van maakt. R5 legt dit als volgt uit: *“Het is een hele platte beoordeling uiteindelijk he, gewoon op aantallen, en geld [...]. We moesten ook over de vorige periode bijna geld terug geven omdat we een deel niet uit hadden gegeven. Dat is heel plat. [...] Maar tegelijkertijd [...] als ik het hier ga beoordelen, breng ik het ook terug naar cijfers.”*

R5 geeft aan dat alleen kijken naar bezoekerscijfers niet voldoende is, en dat er in het licht van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het museum ook naar het bereik moet worden gekeken. Zo zegt R5: *“Het gaat over bereik in plaats van bezoek. En natuurlijk is het bezoek heel belangrijk [...] maar het gaat eigenlijk over het bereik. En daarom werk ik samen met [verschillende partners] [...], Omdat het over bereik gaat. Dat is een héél ander gegeven, en het heeft ook veel meer te maken met een soort maatschappelijke verantwoordelijkheid die je hebt als museum.”*

R4 is negatief over de eigen inkomstennorm en bezoekersaantallen waaraan voldaan moet worden. Hij zegt hierover: *“Bijvoorbeeld de eigen inkomsten [...] en de prestatie-eisen waar het ministerie heel erg veel oog voor heeft [...]: publiek, publiek, publiek [...] maar... je hebt ook een andere taak als museum.”* Deze andere taak beschrijft R4 als volgt: *“Je moet zorgen dat de collectie op orde is. Dat ie goed geregistreerd is. Dat [is] ook een nieuwe eis overigens in de erfgoedwet: de staat waarin de collectie zich bevindt [...]. Ja wij hebben [aantal] objecten dus ga dat maar eens even allemaal stuk voor stuk noteren. Dat kan gewoon niet! Maar goed het moet dus wel op orde zijn, het moet terugvindbaar zijn, het moet gewoon kwalitatief een goede beschrijving zijn van dat object. Dat kost heel veel tijd, en aandacht.”*

Procedure

Wat betreft het proces van de beoordeling geeft R4 aan over het BIS-monitorgesprek: *“De vorige periode hebben we één keer een gesprek gehad met die mensen. [...] Zes of acht mensen waren hier in het museum. Ik geloof dat minstens vier mensen nog nooit [dit] museum van binnen hadden gezien. Dus eigenlijk ook niet wisten wat dit nou eigenlijk voorstelde.”* Daarnaast heeft R4 kritiek op de commissie geuit omdat er volgens R4 de schijn van belangenverstremgeling werd opgeworpen. Omwille van de gevoeligheid van deze informatie kan hier verder in dit onderzoek niet over in detail worden getreden.

5.5 Museum D

In deze paragraaf worden de opvattingen van de directeur en één ander strategisch betrokken medewerker (R6 en R7) van Museum D besproken. Museum D is een historisch museum en kreeg tijdens de beoordeling voor de BIS 2017-2020 het advies 'nee, tenzij'. In het aanvullende advies is dit definitief een 'nee' geworden. Eerst wordt het advies van de Raad besproken. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van wat volgens de respondenten de culturele waarde van het museum is. Daarna wordt besproken wat hun opvattingen zijn over de beoordeling voor de BIS 2017-2020.

5.5.1 Advies Raad voor Cultuur

Over Museum D oordeelde de Raad negatief. De aanvraag was onvoldoende uitgewerkt en aan de plannen waren volgens de Raad onvoldoende doelstellingen verbonden. De prestaties, zoals de museale invulling en de inhoudelijke koers werden onvoldoende beoordeeld. Over de financiële situatie van het museum was de raad positief, maar de verantwoordings-eisen over prestaties en proces worden minder goed beoordeeld.

5.5.2 Culturele waarde volgens de museumbestuurders

Intrinsieke waarde

Museum D benadrukt dat de intrinsieke waarde van het museum schuilt in de combinatie van het gebouw en de collectie. R7 beschrijft dat als volgt: “[het is] een combinatie van [...] een uniek en authentiek monument [...]. En tegelijkertijd hebben wij nog heel veel collectievoorwerpen [...]. En dat tezamen maakt dat die waarde zich erg versterkt. Want daarmee zijn wij een plek waar zowel collectie, roerend als niet-roerend, verenigd zijn met elkaar.”

Instrumentele waarde

De missie van Museum D is om de bezoekers het verhaal van hoe Nederland tot stand is gekomen te laten ervaren en ontdekken. R7 zegt over deze educatieve waarde: “Als je je ogen sluit dan voel je hier de strijd die door zeven eeuwen heen is gevoerd, [...]. Een Van Gogh kun je in feite overal bekijken, maar [...] deze plek is onderdeel van de ervaring.” De respondenten van Museum D vinden het belangrijk dat de bezoekers er wat leren over de geschiedenis van Nederland. R6 verwoordt deze waarde van het museum als volgt: “[Museum D] kijkt naar de geschiedenis van Nederland in het klein [...] naar de geschiedenis van de ontwikkeling van de natie”. Museum D wil bezoekers niet alleen een leuke, maar vooral ook een leerzame ervaring bieden. Het doel is om de bezoekers een zinvolle dag te bezorgen. Dit doet het museum volgens R6 door “mensen een verantwoord dagje uit [te] geven waarbij ze ook echt gestimuleerd worden en aangezet worden tot nadenken.”

Een andere waarde die Museum D belangrijk vindt is zingeving. Hiermee wil het museum benadrukken dat het naast een leuk dagje uit, ook een leerzame ervaring kan zijn. De betekenis van alles wat er te zien is wordt belangrijk gevonden. Deze waarde wordt door R7 als volgt uitgelegd: “Dus dat verhaal vertellen wij door gidsen, door ondersteunende activiteiten. [...]. Dat soort elementen voegen wij toe aan het museum om het

de bezoeker nog spannender, belevenisvol [te maken] maar tegelijkertijd vinden we ook zingeving heel belangrijk. [...] Je krijgt een beetje geschiedenis mee zonder dat je het gevoel hebt [te worden] volgestopt met geschiedenis. [...] Dus voor ons gaat het verder dan de belevenis. Want we leven al enorm in zo'n belevenis-industrie."

Institutionele waarde

Bij de interviews benadrukken de respondenten de manier waarop het museum zich verhoudt tot het publiek. Meer dan de collectie, staat bij dit museum het publiek centraal.

5.5.3 Beoordeling BIS 2017-2020

Inhoud

Beide respondenten van Museum D zijn kritisch over de manier waarop de beoordeling voor de BIS 2017-2020 heeft plaatsgevonden. De respondenten voelden niet de ruimte om hun visie op de waarde van het museum te beschrijven en kunnen zich slecht vinden in de structuur van de aanvraag (R6, R7). R6 zegt daarover: *"Ik denk dat wij gewoon voor een deel ook heel veel moeite hebben met de structuur van de aanvragen. Waarbij je een X aantal woorden moet gebruiken [...]. Je wordt in een keurslijf geduwd terwijl je gewoon een plan wil ontwikkelen voor je eigen toekomst en je eigen publiek."* Daarnaast bekritiseert R7 het gewicht dat de collectie heeft in de beoordeling van de musea: *"In den beginne vonden ze ons überhaupt geen museum. Want we hadden geen collectie van belang."* Die discussie hebben ze inmiddels achter zich gelaten, maar het museum heeft uiteindelijk wel een negatief advies gekregen.

De verschillende musea die een aanvraag doen, worden beoordeeld aan de hand van eenzelfde beoordelingskader. R6 stelt daar vraagtekens bij: *"Nu wordt elk museum [...] volgens hetzelfde stamien beoordeeld terwijl er een heel groot verschil zit tussen een kasteelmuseum en een moderne kunst museum of een historisch museum [...] Doordat zeker de musea als het Rijksmuseum, als het Van Gogh, met blockbusters gewoon flink kunnen scoren en mooie tentoonstelling kunnen maken. Is een totaal ander verhaal dan [Museum D]."*

Procedure

Over het beoordelingsproces zegt R7 iets dat moeilijk strookt met bovenstaande opmerking over dat alle musea nu volgens hetzelfde stamien beoordeeld worden. Over de objectiviteit van de criteria zegt R7 namelijk: *"[de Raad voor Cultuur heeft] geen concrete, meetbare criteria waarlangs ze je kunnen leggen om te meten of je het inderdaad wel of niet goed doet. Het blijven subjectieve meningen. En tegen een mening kan je je eigenlijk niet wapenen. Ik vind ze [de criteria] ondoorzichtig. Ik vind ze niet transparant."* Deze kritiek gaat niet alleen over de mate van objectiviteit, maar ook over de complexiteit van het meten van een criterium zoals kwaliteit. R7: *"Ik kan zeggen ik wil kwaliteit, want dat is een van de criteria. Kwaliteit, maar vind je dit nou een kwalitatief goed kopje thee? Ik hou niet van groene thee, ja dan is dat voor mij geen fijne thee. [...] ik doe nu een beetje flauw, maar het is niet meetbaar."*

5.6 Museum E

In deze paragraaf worden de opvattingen van de directeur en één ander strategisch betrokken medewerker (R8 en R9) van Museum E besproken. Museum E is een wetenschapsmuseum en kreeg bij de beoordeling voor de BIS 2017-2020 het advies 'nee'. Eerst wordt het advies van de Raad toegelicht. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van wat volgens de respondenten de culturele waarde van Museum E is. Daarna zal besproken worden wat hun opvattingen zijn over de beoordeling voor de BIS 2017-2020.

5.6.1 Advies Raad voor Cultuur

De Raad oordeelde negatief over de aanvraag van Museum E. De kwaliteit wordt onvoldoende beoordeeld; het museum is volgens de Raad onvoldoende museaal. Het museum heeft een sterk profiel, maar is te specifiek gericht op één bepaalde doelgroep. De collectie zou volgens de Raad beter benut kunnen worden. Over meer procesmatige eisen is de Raad positiever. Het museum is erg ondernemend en trekt veel particuliere sponsors aan.

5.6.2 Culturele waarde volgens de museumbestuurders

Intrinsieke waarde

Het museum kijkt op een andere manier naar de definitie van een museum dan de veel gehanteerde definitie van het ICOM (Museumregister Nederland, 2006). Dit blijkt uit volgend citaat van R8: *“Als je puur definieert een museum is een set collectie en daar een tentoonstelling van, dan ben ik natuurlijk niet een geijkt museum. [...] Als je museum ziet als iets waar je het publiek raakt, ben ik wel een museum. [...] Ik ben misschien een stukje van een museum, [maar] ik heb geen collectie. Maar uiteindelijk kun je ook wel vragen hoe relevant is die hele scheiding? Voor mij helemaal niet relevant. [...] Ik denk dat ook in het buitenland veel meer de nadruk ligt op verhalen, storytelling, de mens centraal, in plaats van heel veel vitrinekasten met allemaal spullen.”* R9 verwoordt de intrinsieke waarde als volgt: *“Dat kinderen opeens denken... er een soort vonk is. [...] Authenticiteit, of inspireren, maar daar geldt ook van hoe je kinderen naar de werkelijkheid laat kijken, op een andere manier.”*

Instrumentele waarde

Het museum heeft een grote focus op educatieve activiteiten. R8 zegt daarover: *“Dus daar zijn we denk ik anders dan heel veel musea die beginnen met een collectie, een verzameling oude spullen en die gaan daar een museum bij bouwen. Nee, wij beginnen met de relevantie voor het vakgebied en dan gaan we iets leuks maken om mensen te interesseren.”* R9 benadrukt ook deze educatieve waarde: *“Storytelling, het verhaal, het is heel educatief wat we hier doen. Dat vind ik allemaal een publieksfunctie van een museum.”*

De missie van het museum is om kinderen en jongeren enthousiast te maken voor een studie binnen een bepaald vakgebied. R9 geeft daarbij aan: *“[naam sector] is vrij onbekend, en eigenlijk wat we willen is vooral kinderen en jongeren enthousiast maken zodat ze na gaan denken over werk of een studie in die richting. En dan moet je de hele breedte zien*

en dat doen we door een experience, of exhibits, educatieve modules, publieksevenementen, workshops.”

Institutionele waarde

Uit de interviews komt naar voren dat in het bepalen van nieuwe activiteiten, dit altijd wordt gedaan vanuit het perspectief van het publiek.

5.6.3 Beoordeling BIS 2017-2020

Inhoud

Eén van de respondenten (R9) geeft aan dat de beoordelingscriteria die voor musea gehanteerd worden niet goed aansluiten bij de missie en insteek van het museum en dat de criteria die voor festivals, toneelgezelschappen en orkesten gebruikt worden beter zouden passen. Opvallend hieraan is dat dit tegenstrijdig is aan wat R2 hierover zei. R9 zegt over de verschillen tussen die criteria: *“Die criteria zijn niet zo hard. Dat is artistiek, eigenheid, vakmanschap [...]. Als je goed bent, laat maar zien. En wat is de criteria (sic) van oudsher voor musea: de collectie, of die van waarde is. Dus je gaat uit van die collectie. En je kan zo veel mensen binnenhalen als je wil, [maar] als niet je collectie het uitgangspunt is van je museum, dan wordt het hem niet. En bij ons is niet de collectie het uitgangspunt van ons museum [...]. We hebben wel een collectie maar die is niet leidend voor ons verhaal.”*

Eén van de respondenten benadrukt de zorg voor de rijkscollecties belangrijk te vinden, maar zegt dat dat een andere waarde betreft dan die bij dit museum zou passen. Zo zegt R9: *“Ze hebben nou de knip gemaakt met de erfgoedwet. Dus het beheer en onderhoud is veiliggesteld. [...] het gaat [er] natuúrlijk ook om dat mensen die rijkscollectie kunnen bewonderen, [daar] in aanraking mee komen. [...] Dus ja, zijn het de waarden die ik graag zou zien? Als science centre nee, en ja als burger denk ik ja dit moet er wel zijn.”*

Een belangrijk punt dat R9 aangeeft, is dat hij bij de aanvraag z'n best heeft gedaan om aan te sluiten bij de vastgestelde criteria, waarvan hij wel goed op de hoogte was, maar graag op andere waarden beoordeeld zou worden. R9 zegt daarover: *“Ik zou willen dat ze een andere waarde meten. Maar het is wel heel duidelijk in de regeling welke waarden zij meten. En daar voldoen we niet aan, punt.”*

Een waarde waarvan R9 aangeeft die niet te kunnen beschrijven bij de BIS-aanvraag is: *“Nou eigenlijk wat kunst en cultuur sowieso hoort te doen. Dat het je blik verruimt, hoe je naar je eigen werkelijkheid kijkt [...]. Kunst en cultuur hoort je blik op de werkelijkheid te verrijken, vragen te stellen, dat doen we. [...] Op een hele bijzondere manier. Niet vanuit een collectie, nee.”*

Procedure

Wat betreft de beoordelingsprocedure geeft R8 aan dat het beter was geweest als van tevoren duidelijkheid was gegeven wat het plafond van de subsidieregeling was. Achteraf bleek dat de Raad voor Cultuur eigenlijk weinig ruimte had om überhaupt nieuwe musea toe te voegen aan de BIS. R8 benadrukt dat hij voor de Raad voor Cultuur een meer innovatieve rol ziet weggelegd. Hij zegt hierover: *“Ik vind [dat] de Raad voor Cultuur [zich] te eenzijdig [opstelt]. Dus de mensen die erin zitten [komen] allemaal*

uit de collectiewereld. Er zit wel wat verandering in maar daar zou ik mee beginnen. Een iets innovatievere rol. [...] En ik denk dat je een hele andere visie op musea krijgt. Kijk wat meer naar het buitenland.”

5.7 Raad voor Cultuur

Deze paragraaf bespreekt de resultaten van de gesprekken met de beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur. Het doel van deze gesprekken was om niet alleen vanuit het perspectief van de museumbestuurders naar de BIS-beoordeling te kijken, maar ook vanuit het perspectief van de beoordelaars zelf. Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag 6: *Wat zijn de opvattingen van beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur over de huidige beoordeling voor de BIS?* In de gesprekken over de BIS-beoordeling, kwamen grofweg drie onderwerpen aan bod: achtergrondfactoren die van invloed waren op de beoordeling, de inhoudelijke beoordeling en de beoordelingsprocedure.

5.7.1 Achtergrondfactoren van invloed op beoordeling

Alle beleidsadviseurs (R10 t/m R14) geven aan dat de beoordeling voor de BIS 2017-2020 afhankelijk was van een aantal factoren, en dat dat van grote invloed is geweest op hoe de beoordeling is verlopen. Ten eerste geven de respondenten aan dat er tijdens die beoordeling weinig ruimte was om te schuiven met de bestaande samenstelling. De Raad is voor die ruimte afhankelijk van de financiële middelen die het ministerie van OCW ter beschikking stelt. Daarnaast bestaat de afspraak dat musea die een positief advies krijgen, en die in de vorige periode ook in de BIS zaten, weer ten minste negentig procent van het vorige budget aan subsidie ontvangen. Dit zorgde ervoor dat de kans uiteindelijk klein was dat er nieuwe musea toegevoegd zouden kunnen worden aan de BIS. Ook heeft de invoering van de Erfgoedwet gevolgen gehad voor de BIS. In 2016 is die wet in werking gegaan, waarmee het beheer en behoud van alle BIS-musea is gewaarborgd. Over het bedrag dat musea vanuit de Erfgoedwet zouden krijgen was echter veel onduidelijkheid, waardoor er door veel musea veel meer werd aangevraagd dan waarover de Raad kon adviseren. Deze factoren, die op de achtergrond meespeelden, zijn van grote invloed geweest op de beoordeling en alle adviseurs geven aan dat de beoordeling moet worden bekeken in het licht van deze ontwikkelingen.

Alle beleidsadviseurs (R10 t/m R14) benadrukken dat de samenstelling van de groep musea die vanuit de BIS gefinancierd wordt, historisch gegroeid is. R10 is hier het meest uitgesproken over: *“Want waar beoordeel je inderdaad dertig musea op die heel toevallig in een rijtje van dertig musea staan. Want ik noem het niet anders dan een toevallig rijtje hoor. [...] Leg mij eens uit waarom het Boymans geen rijksmuseum is [...] en de buurman wel, [...] dat is niet uit te leggen. Dat is een historische toevalligheid. Die je maar gewoon moet accepteren. [...] Waarom is een rijksmuseum een rijksmuseum? Ga je nooit uitkomen.”*

Eén van de respondenten (R13) geeft aan dat het in principe in de toekomst mogelijk is om in de BIS te komen, zonder een collectie die van nationaal belang is. Dit mag echter niet ten koste gaan van de subsidies van de rijksmusea. Hij zegt hierover: *“Sommige musea [...] die hebben dan een collectie die van een bepaalde gemeente of een*

bepaalde provincie is. Maar als hun presentatiebeleid nou wel echt van landelijk belang is, dan zou je misschien het wel op die manier open kunnen gooien. [...] Maar wel alleen maar als het niet ten koste gaat van het geld van de rijksmusea."

Over het beoordelingskader geeft R12 aan dat dat wel kan veranderen, maar dat zoiets niet van de één op de andere dag gebeurt. R12 zegt: *"[dit is een] langzamer proces dan dat je nou ineens soort van met gestrekt been vanaf de zijlijn kan zeggen nou we gaan het helemaal anders doen. [...] Maar ik denk wel dat je nú in de sectoranalyse bijvoorbeeld weer hele nieuwe belangen geformuleerd ziet. [...] Hoe zorg je nou dat musea die dit gaan doen, nog steeds het hoofd boven water houden. Als aantallen en geknipte kaartjes misschien helemaal niet meer zaligmakend mogen zijn. Dat weet ik ook niet hoe dat moet."*

R10 t/m R14 geven aan dat er al vaker discussie is geweest over hoe de rijksstructuur voor musea ingericht zou moeten worden. R12 zegt het interessant te vinden om binnen die structuur de grote musea samen te laten werken met kleinere. Hij zegt daarover: *"[Het] lijkt nu toch voor een deel ook een bevestiging van de status quo te zijn. [...] In die [...] rijksstructuur, zijn dat nou alleen hele grote musea? Of moeten daar ook kleinere instellingen in, die meer vernieuwingsruimte hebben vaak, vernieuwingsnoodzaak ook vaak. En zou het dan niet interessant zijn om te kijken van hoe tuig je die rijksstructuur nou zo op dat kleinere instellingen iets hebben aan de ervaringen van de grote maar de grote ook gedwongen worden om zich te eiken op de bevindingen van die kleine. Dat zou ik interessant vinden. Omdat ik denk dat de kijkrichting voor veel instellingen allemaal steeds maar schaalvergroting is en voor de grootste dus internationalisering."*

5.7.2 Inhoudelijke beoordeling

De invoering van de Erfgoedwet heeft veel invloed gehad op de inhoudelijke beoordeling binnen de BIS. Vanaf de invoering van de Erfgoedwet gaat de advisering voor de BIS voor musea niet meer over de collectie of het erfgoed dat de musea beheren, maar over de activiteiten die het museum daarmee onderneemt, zoals tentoonstellingen. R10 zegt daarover: *"Focus op collectie [was] veel minder nu, deze keer. [...] het gaat over het museum als totaal. De collectie is de basis. Dus in feite ben je alleen maar in balans als je doelstellingen, waar je publiek mee wil bereiken, op één lijn zitten met je collectiebeleid."* Toch wordt de collectie wel als basis van het museum gezien, omdat daar bijvoorbeeld het tentoonstellingsbeleid op rust. Een museum zou zich anders ook niet inschrijven bij het museumregister, benadrukt R10: *"Maar je kunt alleen maar [...] [een] goed tentoonstellingsbeleid hebben als je dat vanuit je collectie hebt. Want dat is wel waar je kennis over gaat. Dat is wel waar je conservatoren over gaan. Dat is wel waar je in feite ook je bruiklenen, je uitwisselingen, je relaties, je museale netwerk mee bestendigt natuurlijk. [...] Een museum zonder collectie is ook geen museum dat zich in het museumregister inschrijft."*

Eén lid uit de commissie (R12) stelt dat de belangrijkste culturele waarde van musea te maken heeft met publieksparticipatie. R12 vindt deze maatschappelijke waarde essentieel wat betreft de verdeling van rijkssubsidie: *"Ik denk dat eigenlijk het enige appèl dat je kan doen aan publieke middelen [...] is ook de ambitie dat je het voor iedereen doet."* R12 is daarnaast kritisch over de manier waarop het criterium participatie binnen de beoordelingskaders gekoppeld wordt aan het criterium educatie. R12 legt dat als volgt

uit: *“Door educatie en participatie samen te nemen zeg je eigenlijk al [...] dat het gaat om het betrekken van groepen in een programma dat jij maakt. [...] Maar ik denk dat participatie over veel meer [kan] gaan. Natuurlijk kan het gaan over [dat] mensen meedoen aan je activiteiten. Maar het kan natuurlijk ook gaan over [dat] partijen bepalen mee over wat je verzamelt. Particulieren denken mee over hoe een tentoonstelling eruit ziet. Particulieren denken mee over wat überhaupt jouw agenda is op het niveau van je missie. [...] Participatie hoort misschien bij missie en participatie. En niet bij educatie en participatie.”*

Belangrijk om op te merken bij deze citaten is dat R12 tijdens het interview benadrukte dat hij het als zijn taak binnen de commissie zag om te focussen op publieksparticipatie. Dit maakt dat de uitspraken van R12 niet representatief zijn voor de gehele beoordelingscommissie. Desondanks zijn de uitspraken heel interessant, omdat ze lijken in te druisen tegen de uitgebrachte adviezen. De manier waarop R12 gewicht hangt aan het criterium participatie, bekritiseert als het ware de heersende status quo. Musea waarbij de collectie meer centraal stond, kregen namelijk en positief advies, en musea die meer vanuit het publiek, en dus participatie handelen, een negatief advies. R12 zegt zelf over zijn rol binnen de commissie: *“In de commissie [ben ik] een woordvoerder geweest voor publieksparticipatie en de maatschappelijke waarde van musea”*. Op de vraag in hoeverre hij daarin geslaagd is antwoordt R12: *“Beperkt. Niet omdat ik geen enkele voet aan de grond gekregen heb, maar vooral omdat de beoordeling op dat moment zich voegt naar de terms of reference die twee jaar daarvoor beschreven waren in het kunstenplan [...] Je kan ze moeilijk gaan beoordelen op iets waar ze niet op hoefden te schrijven.”* R12 maakt hier een belangrijk punt: de musea worden beoordeeld aan de hand van eerder opgestelde criteria, waardoor er op het moment van beoordelen nauwelijks ruimte is voor de commissie om aandacht te vestigen op andere onderwerpen.

5.7.3 Beoordelingsprocedure

Een veelbesproken onderwerp is de mate waarin de musea gedurende de beoordeling met elkaar vergeleken worden. Alle beleidsadviseurs geven aan de musea niet met elkaar te vergelijken, en ze op hun eigen merites te beoordelen. R12 zegt hierover: *“Eigenlijk wordt ieder museum beoordeeld op z'n eigen merites ten opzichte van [...] het uitgeschreven beleid. En ik denk dat we ook elkaar niks wijs moeten maken in die zin dat juist bij die musea de onderlinge vergelijkbaarheid héél erg beperkt is.”* R13 benadrukt dat het profiel centraal staat in de beoordeling van de musea, en zegt hierover: *“Het is [...] dat je heel erg het profiel centraal stelt. [...] Dat je het op z'n eigen merites beoordeelt en ook wat het zelf belangrijk vindt. Dus dat je [de] missie en de visie van de musea zelf [...], dat je het daar tegen af zet. [...] En dat profiel [...], komt dat wel overeen met z'n maatschappelijke taak en met z'n collectie. [...] dat profiel dat toets je eigenlijk en dan het beleid beoordeel je op grond van het profiel”*

Twee beleidsadviseurs (R11, R14) geven daarnaast aan dat binnen de gehele structuur wel rekening wordt gehouden met verschillende soorten musea en verschillende functies die ze hebben. Op een hoger niveau worden de musea dus wel met elkaar vergeleken. R14 zegt hierover: *“Binnen zo'n Raad voor Cultuur kijk je ook naar, zeker [binnen het] rijksge subsidieerde veld, naar een soort diversiteit, want niet alle instellingen*

hebben dezelfde rol. Dus je wil eigenlijk binnen dat veld, en op nationaal gebied, wil je een aantal instellingen hebben die ook gewoon een soort experimenteermotor zijn. En dat kan misschien minder bezoek trekken maar uiteindelijk wel heel waardevol zijn."

Daarnaast wordt er veel gesproken over in hoeverre de beoordeling transparant plaatsvindt. R14 geeft hierover aan dat het positief zou zijn om de beoordeling transparanter in te richten. Zo zegt R14: *"Ik denk dat de manier waarop hier de subsidies worden verdeeld dat [het] een te verdedigen systeem is. Je zou alleen wat meer openheid willen creëren. Want nu is het wel een heel gesloten systeem. En dat voelt niet goed."*

5.8 Visies op verbeterpunten

Deze paragraaf gaat in op de opvattingen van zowel museumbestuurders als adviseurs van de Raad voor Cultuur over wat er beter zou kunnen aan de beoordeling voor de BIS. Het doel hiervan is om uiteindelijk verbeterpunten te kunnen formuleren voor de huidige beoordelingsmethode. Deze paragraaf bespreekt de onderwerpen die in de gesprekken hierover aan bod zijn gekomen: in hoeverre het wenselijk is van voor af aan te beginnen, een kwalitatieve beoordeling, het gebruik van maatwerk en het introduceren van andere criteria.

Beginnen bij het begin of terug bij af?

Volgens museumbestuurder R3 begint het denken over een eventuele nieuwe beoordelingsmethode bij de vraag waar de overheid binnen de cultuursector eigenlijk verantwoordelijk voor moet zijn, en de keuzes die daarin gemaakt zouden moeten worden. Ook is het van belang dat de Raad overzicht heeft over de verschillende sectoren en de ontwikkelingen die zich daarbinnen afspelen. Zo zegt R3: *"ik vind dat die Raad ook goed op de hoogte moet zijn van het verleden, heden en toekomst van die verschillende sectoren. [...] Er moet een duidelijke omschrijving zijn waarvoor de overheid zich verantwoordelijk stelt. Ik denk dat het daarmee begint. Wat is nou typisch een overheidstaak? Welke functies vallen daaronder? [...] waar is [...] de overheid verantwoordelijk voor? Ik denk [...] erfgoed. Maar ook: zorg dat er vernieuwing in die sector blijft, dus dat je vernieuwing faciliteert [...] men vindt dat alle ballen allemaal in de lucht gehouden moeten worden. Ik vind dat niet."* Hiermee zegt R3 dat de overheid in eerste instantie verantwoordelijk is voor de institutionele en intrinsieke waarde van cultuur.

Museumbestuurder R4 betwijfelt daarnaast of de Raad voor Cultuur het juiste orgaan is om op alle vlakken de beoordeling te doen. Zo zegt R4: *"En ik weet ook niet of de Raad voor Cultuur het juiste lichaam is om dat te kunnen beoordelen. Misschien moet daar ook meer differentiatie in zijn. Er zijn verschillende dingen die beoordeeld worden van de organisatie en wellicht ligt niet al die expertise bij de Raad."* R4 geeft geen suggesties over waar die expertise dan wel ligt.

Beleidsadviseur R10 geeft aan dat de BIS idealiter opnieuw opgetuigd zou worden, maar dat dat niet kan omdat het verleden zo'n grote rol speelt bij de samenstelling van de BIS en daar moeilijk van afgeweken kan worden. R10: *"Idealiter begin je opnieuw,*

maar dat kan niet.” In plaats daarvan pleit hij voor een grotere rol voor de stad en regio. “Laat nou dat harde jij bent van de overheid, jij bent van de stad [...] laat dat een beetje los. Zorg dat die kwaliteit [...] ook regionaal tot de functie naar het publiek, naar de omgeving, naar de stad [...] een rol kan spelen.”

Een meer kwalitatieve beoordeling?

In aanvulling op de kritiek op de toename van kwantitatieve eisen, zegt museumbestuurder R1 voorstander te zijn van een meer kwalitatieve beoordeling, in de vorm van bijvoorbeeld zelfevaluatie. Dit is al eerder geprobeerd, en daar zegt R1 over: *“En dat was een ongelofelijk nuttige oefening. Waren we eigenlijk allemaal heel erg voor. Want het dwingt je om echt je missie te formuleren en al die dingen te doen. De beoordeling van de zelfevaluatie was toen problematisch omdat de samenstelling van de commissie iedere keer veranderde, dus je kreeg inconsequente reacties op diezelfde evaluaties.”*

De voordelen van zelfevaluatie zijn volgens R1 dat het museum uiteindelijk inhoudelijk een breder beeld krijgt van hoe het functioneert en dat het de evaluatie intern ook goed kan gebruiken voor een nieuwe strategie. R1 beschrijft dit als volgt: *“Dan kan jij meer kwijt wat je zelf vindt wat je aan het doen bent. En dat kan de Raad dan ook weer gebruiken. Het is een vanuit intern verteld verhaal en [dan] krijg je vanuit extern een andere [...] blik op wat je doet. Dus je krijgt een meer veelzijdiger blik. [...] [Het] is heel goed om te doen. Ook gewoon voor de eigen organisatie. Je kan het gebruiken [...], we hebben een nieuwe strategie geschreven voor die jaren. Maar dat is dan weer een heel mooi handvat voor de Raad voor Cultuur om te kijken van nou doen ze dat echt. En klopt dat wel?”*

Museumbestuurder R5 stelt dat de huidige, kwantitatieve beoordeling ‘plat’ is, maar vindt een kwalitatieve beoordeling ook niet geschikt, en stelt dat er eigenlijk geen ideaal systeem bestaat. R5: *“Je moet iets pakken om op te beoordelen. [...] Als je een hele kwalitatieve beoordeling zou gaan doen, [kan je] het niet vergelijken [...] Er is geen ideale situatie denk ik [...] Ik zou geen ideaal systeem kunnen [bedenken], behalve dan dat je elkaar gewoon af en toe ziet [...] Maar je kan mij ook niet op m’n blauwe ogen geloven dat het goed gaat. Ik zou dat ook niet doen als ik bij OCW zou zitten.”*

Adviseur R14 is ook geen voorstander van een kwalitatieve beoordeling in de vorm van visitaties en zelfevaluaties. Hij mist daarin de langetermijnvisie: *“Mijn ervaring is dat die zelfevaluaties [...] niet zo veel opleveren. Bij [die visitatiecommissies] heb je het gevaar dat elke commissie weer z’n eigen stempel wil drukken. En dan mis je eigenlijk de lange ontwikkelingslijn.”*

Maatwerk?

Museumbestuurder R4 pleit voor een beoordeling waarbij meer rekening wordt gehouden met de omstandigheden van een instelling, voor meer maatwerk. Zo zegt hij: *“Je moet dan wel kijken ook [...] hoe de organisatie eruitziet. En hoe en wat de omstandigheden zijn van een instelling. Dat er iets meer maatwerk is in de beoordeling.”* De eisen voor ondernemerschap zouden bijvoorbeeld niet voor alle musea hetzelfde moeten zijn. *“Ik vind zeker moeten musea gestimuleerd worden om eigen inkomsten binnen te halen, ben ik het helemaal mee eens. [...] Maar er zijn wel grenzen. [Er] moet meer naar de*

instelling gekeken worden van kunnen ze dat aan en wat is er afgelopen jaren gebeurd met zo'n instelling. [...]je kunt musea niet allemaal langs één meetlat halen." Museumbestuurder

Over de vergelijkbaarheid van de musea zegt R6: *"Ik vind niet eens zozeer dat er een onderscheid zou moeten zijn tussen het profiel van een museum of wat voor soort museum maar ook voor de grootte van de organisatie. [...] Nu worden de kleine en middelgrote musea volgens dezelfde lat beoordeeld als de grote musea zoals het Rijksmuseum en het Van Gogh. Dus ik zou veel meer pleiten voor onderscheid in grootte van musea [...], zo'n onderscheid moet er zijn."*

Tot slot zou er volgens de bestuurders van Museum D een minder strenge scheiding gemaakt moeten worden tussen de locatie van een museum, het erfgoed, de activiteiten en de collectie. R7: *"En ook niet zo rigide naar die scheiding kijken van, we zijn een erfgoedplek, we zijn een plaats van herinnering, en we hebben collectie. En alles tezamen maakt het dat het een heel bijzondere locatie is"*. In lijn hiermee pleit R4 voor maatwerk bij de beoordeling van de musea: *"Ik vind dat je veel meer zouden moeten kijken naar welke kansen heb je als museum [...] en maak je die dan waar. Spreek dat af en maak dat dan meetbaar."*

Volgens museumbestuurder R2 zou het een waardevolle toevoeging zijn als de beoordeling minder anoniem zou zijn en als er ook achter de schermen zou worden gekeken naar het functioneren van het museum, in plaats van alleen aan de voorkant. Zo zegt R2: *"Het gebeurt nu anoniem. [...] Ik denk dat er meer gesprek, dus ook het kijken achter de schermen dat dat wel een goede bijdrage zou zijn. [...] Zoals nu beoordeeld wordt, wordt het eigenlijk beoordeeld zoals een bezoeker. En natuurlijk doen mensen met museale kennis dus die snappen wel van wat ze aan de voorkant zien wat er aan de achterkant gebeurt. Maar ik denk dat als je wel het gesprek ook aan de achterkant hebt, [...] dat je dan meer inzichten hebt en het dan beter kan beoordelen."*

Andere criteria?

Museumbestuurder R9 geeft aan dat de huidige regeling voor musea idealiter verruimd zou worden, zodat er ook ruimte is voor musea waar de collectie niet een centrale plek inneemt. Ook pleit hij ervoor een voorbeeld te nemen aan andersoortige culturele instellingen, en is hij kritisch op het feit dat de waarde en het belang van de collectie zo centraal staat. R9 zegt daarover: *"Je moet je verhaal vertellen vanuit de collectie, terwijl dat zou hetzelfde zijn dat je zegt bij [theatergezelschappen], je moet uitgaan van historische manuscripten, nee!"* Museumbestuurder R2 pleit daarentegen voor criteria die minder gericht zijn op de podiumkunsten, maar op musea. R2: *"ik ken de lijstjes van de Raad voor Cultuur die zijn eigenlijk gericht op podia. Dus echt op de podiumkunsten. Dus ze zouden ook echt eens naar de criteria kunnen kijken om het daar echt op de musea af te stemmen."*

Twee bestuurders (R6, R7) geven aan dat zij bij een alternatieve beoordeling zouden pleiten voor objectieve, meetbare criteria. Opvallend hierbij is dat R7 hiervoor ook pleitte voor meer maatwerk: een paradoxale combinatie van criteria. R7: *"dat ze [de Raad voor Cultuur] boven zichzelf uit kunnen stijgen. En vanuit een view naar de locatie kijken en toch ook wat meer meetbare criteria weten te ontwikkelen op het gebied van, ter*

ondersteuning van de beoordeling. Weet je, dat is hetzelfde als een kunstwerk, dat vind je wel of niet mooi maar je kunt nog wel zeggen het heeft een mooie schildertechniek, of het zijn mooie kleuren. Of die me aanspreken. Of iets zou je toch moeten kunnen duiden. Dat is dus een beetje een soort van oproep die ik heb naar de Raad voor Cultuur toe.”. Het gebruik van objectieve criteria zou volgens R6 ook bijdragen aan de vergelijkbaarheid van de musea: “Goed, als je heel kort door de bocht zegt, bijvoorbeeld naar het plan van [naam soortgelijk museum] kijkt en ons plan lijken heel erg op elkaar. [Dat museum] krijgt een positieve beoordeling, en wij een negatieve beoordeling. Waar zit dat verschil dan precies in? Dat mis ik. [...] Zonder objectieve toetsingscriteria heel moeilijk uit te leggen, en heel moeilijk te vergelijken.”.

6. Analyse

In dit hoofdstuk worden de in het vorige hoofdstuk besproken resultaten geanalyseerd, waarmee overeenkomsten en verschillen inzichtelijk worden gemaakt. Op basis daarvan wordt de huidige beoordelingsmethode geëvalueerd, wat tot advisering over optimalisering van de beoordeling zal leiden. Deze analyse gaat allereerst in op de opvattingen van de museumbestuurders over de culturele waarde van hun museum. Dit wordt gedaan aan de hand van de in het theoretisch hoofdstuk beschreven intrinsieke, instrumentele en institutionele waarde. Tabel 6 laat een overzicht zien van deze bevindingen. Per waarde wordt ook geanalyseerd in hoeverre deze gerepresenteerd wordt in de beoordeling van de Raad voor Cultuur. Vervolgens worden de opvattingen van de museumbestuurders en beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur over de beoordeling voor de BIS geanalyseerd, waaruit een analyse ontstaat van verbeterpunten voor de BIS-beoordeling.

Culturele waarde	Type culturele waarde	Soort effect	Opvatting museumbestuurders
	Intrinsieke waarde	Individueel effect	- Emotionele ervaring van bezoeker in interactie met (kunst)object (A t/m E) - Plezier aan presentatie van erfgoed (B) - Inspireren (E)
		Individueel effect met publieke spillover	<i>Niet genoemd</i>
		Publiek effect	- Behoud van erfgoed (A en C) - Spiegel van maatschappelijke vraagstukken (A) - Sociale banden creëren in omgeving (B) - Betekenis van collectie / object in maatschappij (C)
	Instrumentele waarde	Individueel effect	<i>Niet genoemd</i>
		Individueel effect met publieke spillover	- Inspiratie om een studie te kiezen (E) - Leren over geschiedenis van NL (B, C)
		Publiek effect	- Bijdrage aan kunsthistorisch vakgebied (A) - Gentrificatie (B) - Waardevolle bijdrage aan (lokale) publieke domein (B)
	Institutionele waarde		- Spiegel van maatschappelijke vraagstukken (A) Toegankelijkheid en transparantie: laagdrempeligheid (B) - Activiteiten buiten de deur (C)

Tabel 6. Bevindingen gepercipieerde culturele waarden musea

6.1 Intrinsieke waarde

Uit de resultaten blijkt dat de intrinsieke culturele waarde volgens museumbestuurders de belangrijkste waarde is. Deze waarde wordt door de bestuurders beschreven als het opdoen van een ervaring, het raken van de bezoeker, het zorgen voor een vonk of het ervaren van schoonheid. Ongeacht hoe de musea die intrinsieke waarde verwoorden, is het deze waarde en bijbehorende effecten waar zij het liefst op beoordeeld willen worden. Kenmerkend voor deze waarde lijkt te zijn dat deze moeilijk te vatten is in kwantitatieve gegevens.

Deze ervaring komt volgens de respondenten bij de meeste musea tot stand in interactie tussen een object uit de collectie en het individu, wat ertoe leidt dat ook de collectie vaak als belangrijke waarde wordt genoemd. Drie musea (A, B en C) benadrukken vooral het belang van het beheer en behoud van de collectie, de zorg voor het erfgoed. Voor Museum B is het vooral de presentatie ervan die zorgt voor toegevoegde waarde. Opvallend is dat dit de drie musea zijn waarvan de collectie onder de Erfgoedwet valt. Voor Museum D en E geldt dat de bestuurders de waarde minder sterk koppelen aan de collectie. Binnen deze musea staat het verhaal rond de, geringe, collectie centraal en wordt de intrinsieke waarde verwoord in de activiteiten die de bezoekers kunnen ondernemen in het museum. Musea D en E benadrukken bij de intrinsieke waarde niet het belang van de collectie zelf, maar het verhaal eromheen. Ze willen de bezoekers een leuke, maar bovenal verantwoorde dag uit geven. Deze musea beredeneren meer vanuit hun publiek dan vanuit hun collectie.

Naast het effect op de individuele bezoeker, zijn door de museumbestuurders ook uitspraken gedaan over de publieke effecten. De bestuurder van museum A beschreef bijvoorbeeld dat het belangrijk is dat het museum een spiegel is van maatschappelijke vraagstukken, waarmee het museum symbool staat voor maatschappelijke waarden. Een ander publiek effect wordt door museum B beschreven als het belang dat een museum kan hebben voor de buurt, het zorgt voor sociale banden tussen mensen. Bij deze effecten moet benadrukt worden dat deze ook als instrumentele waarden kunnen worden gezien.

De opvattingen van de museumbestuurders komen overeen met hoe intrinsieke waarde door de verschillende onderzoekers uit het theoretische hoofdstuk (zie Holden, 2004; 2006, Belfiore & Bennett, 2008 en McCarthy et al., 2004) is besproken. Holden (2004) benadrukt dat de intrinsieke waarde betrekking heeft op de individuele ervaring die de bezoeker opdoet in het museum. Dit is wat volgens McCarthy et al. (2004) de *individuele* intrinsieke waarde van cultuur is. Deze individuele ervaring wordt door veel museumbestuurders genoemd. Uit de middelste categorie, de individuele effecten van cultuur met een publiek spillover-effect, zijn geen waarden naar voren gekomen in de gesprekken. De publieke intrinsieke effecten zijn wel aan bod gekomen. Een intrinsieke waarde met een publiek effect is bijvoorbeeld dat cultuur sociale banden kan creëren en dat kunst en cultuur gemeenschappelijke waarden kunnen uiten. Deze laatste effecten zouden volgens Holden (2004) beter passen bij de instrumentele waarde van cultuur.

6.2 Instrumentele waarde

De resultaten laten zien dat museumbestuurders zich ook bewust zijn van de instrumentele culturele waarde van hun museum. In het geval van de instrumentele waarde zijn twee onderwerpen vooral ter sprake gekomen: educatie en gentrificatie. Alle musea (A t/m E) hechten waarde aan de educatieve functie die zij vervullen, in de eerste plaats voor kinderen en jongeren, en hebben uitgebreide educatieplannen. De musea waarin de collectie niet centraal staat (D en E) zetten wel heel duidelijk meer in op deze educatieve waarde dan de musea waarin dat wel het geval is (A, B, C).

Opvallend bij de resultaten over de instrumentele waarde van de musea is dat er voornamelijk over educatie, gentrificatie en toerisme wordt gesproken, en niet over de andere effecten die cultuur kan veroorzaken zoals de cognitieve en gezondheidseffecten. In het beoordelingskader zijn de criteria 'educatie en participatie', en 'maatschappelijke waarde' instrumenteel van aard. Een aspect van de instrumentele waarde is namelijk dat wat ermee wordt bereikt, ook door iets anders zou kunnen worden veroorzaakt. Bij deze beoordeling is de focus op de educatieve en participatieve plannen het duidelijkst aanwezig, omdat de instelling daar specifieke plannen voor kan opstellen.

In het theoretisch hoofdstuk is toegelicht dat cultuur neveneffecten heeft op andere beleidsdomeinen, waarmee wordt bijgedragen en sociale en economische doelen zoals educatie, toerisme werkgelegenheid en de zorg (Holden, 2004, 2006). Deze neveneffecten zijn echter moeilijk per instelling te beoordelen, en zeggen meer over de bijdrage van de museale of culturele sector als geheel.

De individuele instrumentele waarde zoals beschreven door McCarthy et al. (2004) is in de gesprekken niet aan bod gekomen. Uit de andere categorieën zijn wel onderwerpen naar voren gekomen. De focus van de musea op educatie kan tot individuele effecten met publieke spillover leiden, zoals kinderen die een bepaalde studie kiezen en een bijdrage leveren aan een bepaald vakgebied.

6.3 Institutionele waarde

Uit de resultaten blijkt dat de museumbestuurders de culturele waarde van hun museum ook verwoorden in termen van institutionele waarde. Zo verwoordt één museum (A) dat het actief voor verbinding wil zorgen in de maatschappij, en graag fungeert als spiegel van maatschappelijke vraagstukken. Het museum draagt hiermee maatschappelijke waarden uit. Museum B benadrukt zijn laagdrempeligheid, en geeft aan vooral voor het lokale publiek van waarde te willen zijn. De institutionele waarde van Museum C zit vooral in de manier waarop het museum haar activiteiten organiseert, waarbij niet alles zich binnen de muren van het museum afspeelt, maar ook daarbuiten. Dit zorgt voor een nieuwe positionering van het museum in het maatschappelijk veld. Museum D en E benadrukken de rol die het publiek speelt in de keuzes die ze maken over het presentatiebeleid en andere activiteiten.

Het is opvallend dat de beleidsadviseurs in de gesprekken wel ingaan op deze waarde, maar de institutionele waarde in het beoordelingskader van de Raad niet

gerepresenteerd wordt. Het criterium 'maatschappelijke waarde' dat de Raad hanteert, wordt gedefinieerd als de bijdrage die cultuur levert aan andere beleidsdomeinen, zoals het onderwijs, de zorg, toerisme en economie. In het licht van de literatuur is dit verwarrend. Dit suggereert namelijk dat iets alleen maatschappelijke waarde kan hebben als het effect heeft in andere domeinen. In termen van Holden (2004) zou dit een instrumentele waarde zijn, namelijk het neveneffect van cultuur op een ander domein. De term 'maatschappelijk' wekt de schijn op dat het om de maatschappelijke, publieke, waarde van cultuur gaat, een waarde die overeenkomt met de theorie over publieke waarde van Moore (1995) die door Holden (2006) de institutionele waarde wordt genoemd. Maar dat is in feite dus niet het geval.

6.4 Mate van aansluiting beoordeling BIS bij culturele waarde

Deze paragraaf vat samen in welke mate de beoordeling van de BIS aansluit bij de hierboven geanalyseerde culturele waarden van musea. Hiervoor worden de opvattingen van de museumbestuurders en de adviseurs van de Raad met elkaar vergeleken. De bevindingen laten zien dat er binnen deze beoordeling een scheiding te maken is tussen de inhoudelijke waardebeoordeling en beoordelingsproces.

6.4.1 Inhoudelijke waardebeoordeling

Intrinsiek

In het beoordelingsmodel van de Raad voor Cultuur representeert het criterium 'kwaliteit' de intrinsieke waarde van cultuur. Dit criterium is bij de beoordeling bovendien een zogeheten *conditio sine qua non*. Dit houdt in dat dit criterium het eerste en belangrijkste criterium is. De artistiek-inhoudelijke kwaliteit van een museum is een noodzakelijke voorwaarde voor de rest van de beoordeling. Ook de museumbestuurders benoemden dit als belangrijkste waarde. Het belang dat museumbestuurders en adviseurs van de Raad hechten aan deze waarde komt dus overeen.

Instrumenteel

In het beoordelingsmodel van de Raad voor Cultuur wordt de instrumentele waarde aan de hand van verschillende criteria gerepresenteerd. De criteria 'educatie en participatie', en 'maatschappelijke waarde' beoordelen allebei instrumentele aspecten van cultuur. Van de verschillende instrumentele effecten worden door museumbestuurders vooral de educatieve activiteiten besproken. Ook spreken de museumbestuurders vaak over hun maatschappelijke waarde. Wat opvalt aan deze maatschappelijke waarde is dat de beleidsadviseurs en de museumbestuurders deze waarde verwoorden alsof het een op zichzelf staande waarde is, terwijl deze in het beoordelingskader wordt gekoppeld aan andere onderwerpen.

Institutioneel

De onderwerpen die door museumbestuurders worden aangehaald als institutionele waarden, worden nauwelijks gerepresenteerd in de beoordeling van de Raad voor Cultuur. Maar uit de resultaten van de gesprekken met de beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur komen verschillende onderwerpen naar voren die wel ook gelinkt zijn aan de institutionele waarde van cultuur. Zo wordt bijvoorbeeld gesproken over

de betekenis die het criterium participatie zou moeten krijgen. In andere adviezen van de Raad, zoals de sectoranalyse musea (Raad voor Cultuur, 2018), benadrukken de adviseurs bovendien de positie die een museum inneemt in relatie tot zijn omgeving.

6.4.2 Beoordelingsprocedure

In de opvattingen over de beoordelingsprocedure is er meer sprake van een *mismatch*. Niet alleen is er op dit vlak een spanning tussen de museumbestuurders en de Raad voor Cultuur, het valt op dat de museumbestuurders elkaar, maar soms ook zichzelf tegenspreken.

Verschillende bestuurders geven aan in toenemende mate op kwantitatieve gegevens beoordeeld te worden. De meerderheid is daar negatief over, maar er zijn ook bestuurders die aangeven zelf ook veel van hun waarde kwantitatief te benaderen. Bestuurders zeggen hier soms tegenstrijdige dingen over. Aan de ene kant hebben de bestuurders namelijk behoefte aan duidelijke indicatoren, waarmee de musea langs dezelfde lat gemeten, en daardoor vergeleken kunnen worden. Aan de andere kant is er ook veel behoefte aan maatwerk en een meer kwalitatieve beoordeling, bijvoorbeeld in de vorm van zelfevaluatie en visitatie.

Dit is paradoxaal: een beoordelingscriterium kan niet zowel kwantitatief en vergelijkbaar zijn, als per museum zijn afgestemd. In tegenstelling tot de bestuurders, geven de adviseurs van de Raad bovendien aan dat de beoordeling kwalitatiever is geworden. Ook de adviezen zelf hebben een kwalitatief karakter. De adviseurs zeggen de musea juist niet met elkaar te vergelijken, zodat elk museum op eigen merites beoordeeld kan worden. De bestuurders en de adviseurs van de Raad zijn het over één onderwerp eens, en dat is dat de beoordeling in z'n geheel meer open en transparant zou moeten plaatsvinden.

6.4.3 Ingekaderde museale rationale

Opvallend is dat in de gesprekken met de adviseurs van de Raad voor Cultuur een aantal opmerkingen wordt gemaakt dat niet lijkt te stroken met de uiteindelijke beslissingen die zijn genomen binnen de subsidieadvisering. Deze opmerkingen hebben onder meer te maken met de institutionele waarde van musea. Ten eerste: de rol van het museum ten opzichte van de omgeving. Zoals ook beschreven in het contexthoofdstuk, staat in de algemene tekst van het advies over de BIS 2017-2020 dat de BIS volgens de Raad voor Cultuur aan herijking toe is. Uit de recent verschenen sectoranalyse blijkt dat de positie die musea innemen ten opzichte van hun publiek en omgeving, de afgelopen tijd steeds belangrijker is geworden. Zo adviseerde de Raad voor Cultuur de stedelijke regio's een grotere rol in te laten nemen (Raad voor Cultuur, 2018). Ten tweede: één van de adviseurs van de Raad deed uitspraken over de rol die het criterium 'participatie' zou moeten innemen in de beoordeling. Hierbij zou het publiek niet alleen een actieve rol hebben als bezoeker van een museum, maar ook meer betrokken worden bij besluitvorming over bijvoorbeeld nieuwe stukken voor de collectie. Op het moment dat een museum een beroep doet op *publieke* middelen, zou het ook de relatie met dat publiek moeten herdefiniëren. Een andere adviseur benadrukte dat het gewenst is om binnen de BIS een 'experimentermotor' te hebben.

De Raad voor Cultuur lijkt meer aandacht te geven aan de rol die het museum inneemt in zijn omgeving, en de manier waarop musea omgaan met hun publiek. Bovendien geven de adviseurs aan dat als gevolg van de invoering van de Erfgoedwet, de collectie van de musea een veel kleinere rol speelde in de beoordeling dan voorheen. De beoordeling voor de BIS heeft in feite niet meer te maken met de collecties van de musea, omdat die verantwoordelijkheid daarvoor nu bij het ministerie en de erfgoedinspectie ligt. De BIS-beoordeling gaat over de activiteiten en het presentatiebeleid. Er lijkt hierdoor meer ruimte te zijn voor musea met een meer innovatief karakter.

Wat hier opvallend aan is, is dat het uiteindelijk juist de musea, die van oudsher gewend zijn vanuit hun collectie en erfgoed te denken (Museum A, B en C), een positief advies van de Raad hebben gekregen. De musea die op een meer onconventionele manier omgaan met hun collectie (Museum D en E), en meer focussen op de activiteiten en de betekenis voor het publiek, werden negatief beoordeeld.

Er is dus sprake van een discrepantie tussen dat wat de adviseurs zeggen belangrijk te vinden, en dat was uiteindelijk beslissen. Deze discrepantie kan verklaard worden door de besproken achtergrondfactoren die van invloed zijn op de beoordeling. Uit de resultaten van de gesprekken met de beleidsadviseurs kwam naar voren dat de beoordeling voor de BIS 2017-2020 altijd in het licht van een aantal achtergrondfactoren moet worden besproken. Zo werd inhoudelijke beoordeling voor de BIS 2017-2020 beïnvloed door de recent ingevoerde Erfgoedwet. Daarnaast is de Raad voor Cultuur altijd afhankelijk van de financiële ruimte vanuit OCW. Ook heeft de Raad te maken met meer 'padafhankelijke' afspraken, bijvoorbeeld dat musea die de vorige periode in de BIS zaten, bij een positief advies weer negentig procent van het vorige budget zouden ontvangen. De adviseurs benadrukken dat deze afspraken uit het verleden, of kaders vanuit OCW, veel invloed hebben gehad op de beoordeling.

7. Conclusie

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. De gepresenteerde resultaten leiden in combinatie met de opgedane kennis uit de literatuur tot een aantal bevindingen en aanbevelingen dat in de komende paragrafen gepresenteerd zal worden. De hoofdvraag van dit onderzoek luidde als volgt:

Hoe kan de beoordeling voor de BIS volgens museumbestuurders en beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur geoptimaliseerd worden zodat deze beter aansluit bij de culturele waarde van musea?

7.1 Beantwoording onderzoeksvraag

Overeenstemming over culturele waarde...

Uit het theoretisch hoofdstuk is gebleken dat het begrip culturele waarde uit drie verschillende onderdelen bestaat: de intrinsieke, instrumentele en institutionele culturele waarde. De interviews met de bestuurders van vijf Nederlandse musea laten zien dat bestuurders de culturele waarde van hun museum beschrijven in termen die vallen onder zowel de intrinsieke, instrumentele als institutionele culturele waarde. Uit het beoordelingsmodel dat de Raad voor Cultuur gebruikte ter beoordeling van de musea voor de BIS 2017-2020 kan worden opgemaakt dat hiermee allereerst de intrinsieke waarde beoordeeld wordt, aan de hand van het criterium kwaliteit. Daarnaast worden musea ook beoordeeld op hun instrumentele waarde, aan de hand van de criteria 'educatie en participatie' en 'maatschappelijke waarde'. De institutionele waarde werd niet aan de hand van een bepaald criterium beoordeeld. Uit de gesprekken met de adviseurs van de Raad voor Cultuur blijkt echter wel dat zij aspecten daarvan belangrijk vinden, zoals de manier waarop een museum met zijn publiek omgaat, en de rol die het inneemt in de omgeving.

... maar verschil in rationale.

Het onderzoek laat zien dat de punten waarop de Raad voor Cultuur en de musea geen overeenstemming hebben, in eerste instantie niet gaat over verschillende opvattingen over de culturele waarde. Als de verschillende visies op de beoordeling niet veroorzaakt worden door verschillen in waardeopvatting, waar dan wel door? De oorzaak hiervan kan gevonden worden in de manier waarop een politiek-bestuurlijke rationale zich verhoudt tot een museale rationale. Met andere woorden: de Raad voor Cultuur en de musea staan soms op gespannen voet met elkaar omdat beide partijen vanuit een verschillend kader naar de beoordeling kijken. De Raad voor Cultuur is een organisatie op armlengte afstand van de overheid. Zo worden de beoordelingscriteria die worden gehanteerd niet door de Raad zelf, maar door het ministerie van OCW geformuleerd. In haar beoordeling is de Raad dus altijd op een manier afhankelijk van de kaders en afspraken van OCW. In deze meer bureaucratische manier van denken, worden duidelijke regels en richtlijnen gevolgd.

Deze politiek-bestuurlijke rationaliteit past goed bij 'echte' museale taken, die te maken hebben met verzamelen, beheren en behouden van erfgoed en collectie. De museale sector is van oudsher conservatief van aard: het *beheer en behoud* heeft altijd een belangrijke rol gespeeld. Uit dit onderzoek komt naar voren dat musea die hun

collectie centraal stellen en van daaruit hun activiteiten bedachten, een positief advies van de Raad kregen. Maar de musea die minder vanuit hun collectie, en meer vanuit hun publiek hun activiteiten bedachten, kregen een negatief advies.

BIS resetten heeft geen zin...

Gesteld kan worden dat de BIS idealiter wordt gereset. Hiermee wordt een beoordeling bedoeld waar geen sprake meer is van de afhankelijkheid van de kaders en regels van OCW, of achtergrondfactoren zoals de invoering van de Erfgoedwet. Zonder deze padafhankelijke factoren zullen alle musea van begin af aan beoordeeld worden, en zal de groep BIS-musea er anders uit komen te zien en een minder willekeurig karakter hebben. Maar meer dan een interessant gedachte-experiment is dit eigenlijk niet. Concluderen dat de beoordeling beter helemaal opnieuw kan worden opgezet, zonder bijvoorbeeld in acht te nemen welke musea er hiervoor rijksgefinancierd werden, is weinig constructief. Die afhankelijkheid is namelijk ook vanuit de musea aanwezig. Op het moment dat deze financiering weg zou vallen, zullen die musea hun hoofd niet meer boven water kunnen houden.

...maar geeft interessante doelstelling...

Toch is de uitkomst van dat gedachte-experiment heel waardevol voor het huidige onderzoek. Namelijk: wat zou het resetten van de beoordeling opleveren? Op het moment dat alle musea van voor af aan worden beoordeeld, zal de groep er anders uit komen te zien. De samenstelling van deze groep zal waarschijnlijk meer culturele waarde creëren voor de maatschappij, dan de huidige groep. Om een voorbeeld te noemen, in de huidige groep zitten geen moderne kunstmusea. Bij een complete herijking van het systeem zouden bijvoorbeeld het Stedelijk Museum Amsterdam, of het Boijmans van Beuningen sneller worden toegelaten. Maar zoals hierboven beschreven behoort deze 'reset' gewoonweg niet tot de mogelijkheden. Desalniettemin geeft het een interessante doelstelling. Want op het moment dat een reset het meest cultureel van waarde zou zijn voor de maatschappij, is de volgende vraag:

...dus hoe dat ideaal op een constructieve manier te benaderen?

Het antwoord op deze vraag wordt geformuleerd in een viertal aanbevelingen ter optimalisering van de beoordeling, die in de volgende paragraaf gepresenteerd worden.

7.2 Aanbevelingen ter optimalisering van de beoordeling

Ten eerste: **activeer de rol van de Raad voor Cultuur** in het beoordelen van culturele waarde. In het huidige systeem is de rol van de Raad voor Cultuur vrij passief. Musea dienen een aanvraag in, en die beoordeelt de Raad aan de hand van de door OCW opgestelde criteria. Maar de Raad voor Cultuur zou zelf ook een actieve rol in kunnen nemen bij het creëren van publieke, culturele waarde. Het huidige systeem belooft musea eerder voor hun goede *aanvraag* dan voor hun goede *prestaties*. Om beter aan te sluiten bij de culturele waarde van musea, zou voor de Raad voor Cultuur een toekomstig beoordelingssysteem een andere, meer actieve rol kunnen zijn weggelegd. De Raad zou namelijk ook zelf actieve keuzes kunnen maken, onafhankelijk van wat musea schrijven. Dit zou de Raad in feite meer onafhankelijkheid en

verantwoordelijkheid geven. Bij het herformuleren van deze rol zou bijvoorbeeld het Arts Council in Engeland als voorbeeld genomen kunnen worden. Deze manier van beoordelen zou meer recht doen aan de culturele waarde van musea dan in het huidige systeem.

Ten tweede, **waardeer kwalitatief als alternatief**. De beoordeling kan ook geoptimaliseerd worden door het ontwikkelen van een meer kwalitatieve beoordeling. Concreet betekent dit dat de Raad op zoek moet gaan naar een instrument om de kwaliteit en waarde van culturele instellingen zoals musea te meten, die verder gaat dan het proces en de financiën. Hierbij kan worden gedacht aan het herinvoeren van zelfevaluatie, dat de musea dwingt goed stil te staan bij haar verschillende waarden en belanghebbenden. Dit helpt de musea bovendien in het schrijven van hun aanvraag. Daarnaast is voor de grotere musea visitatie ook een eventuele waardevolle toevoeging aan de huidige beoordeling. Hiermee kan de instelling op haar publieke prestaties worden beoordeeld.

Ten derde, **beoordeel maatschappelijke kwaliteit als op zichzelf staande waarde**. Het onderzoek laat zien dat in het huidige beoordelingskader de institutionele waarde van musea onderbelicht blijft, terwijl deze waarde een interessant perspectief biedt. Hiermee kunnen de meer maatschappelijke aspecten van activiteiten van musea beoordeeld worden, bijvoorbeeld hoe musea met hun publiek omgaan. Het criterium *maatschappelijke waarde* wordt in de huidige beoordeling gedefinieerd als de waarde die musea toevoegen aan andere beleidsdomeinen. De waarde die het museum zelf toevoegt aan de maatschappij als geheel, de publieke waarde, wordt hierbij niet meegenomen. Juist de beoordeling van deze waarde zal helpen de legitimiteit van de musea te doen vergroten, door het eigen belang voor de maatschappij aan te tonen. Momenteel heeft de waarde die de musea hebben voor de omgeving geen plek in het beoordelingskader, terwijl dit volgens zowel de museumbestuurders als de adviseurs van de Raad een belangrijke culturele waarde is. Uit de sectoranalyse musea blijkt dat de Raad voor Cultuur ook in toenemende mate met deze waarde bezig is, maar dit heeft zich nog niet vertaald naar concrete beoordelingscriteria. In Tabel 7 wordt een aanzet gedaan voor een nieuwe invulling van het beoordelingskader voor de BIS.

criterium	Soort waarde	Indicator beoordelingskader	Soort verantwoording	Manier van beoordelen
Kwaliteit	Intrinsieke waarde	Vakmanschap	Prestaties	Kwalitatief en kwantitatief
		Zeggingskracht		
		Vernieuwing		
Educatie en participatie	Instrumentele waarde		Prestaties	Kwantitatief
Maatschappelijke waarde	Instrumentele waarde	Publieksbereik	Prestaties	Kwantitatief
		Ondernemerschap	Proces / financiën	Kwantitatief
	Institutionele waarde		Outcomes / Publieke prestaties	Kwalitatief

Tabel 7. Aanzet nieuw beoordelingskader

Ten vierde een aanbeveling richting de musea: **zoek bewijs voor kwaliteit**. Uit de bevindingen van dit onderzoek blijkt dat een aantal musea weinig nadenkt over hoe de waarde van hun museum aan te tonen, anders dan in kwalitatieve termen. Alhoewel een kwalitatieve beoordeling in het geval van moeilijk te beschrijven intrinsieke en maatschappelijke waarde nuttig kan zijn, kan niet zomaar alles kwalitatief beoordeeld worden. Een kwalitatieve beoordeling is makkelijker gezegd dan gedaan, en heeft in het verleden ook problemen opgeleverd. Een aanbeveling aan de musea is dus ook om zelf echt onderzoek te doen naar hoe de verschillende waarden aan te tonen. Een instrument voor zelfevaluatie kan hierbij helpen.

7.3 Maatschappelijke implicaties

De maatschappelijke implicaties van dit onderzoek hebben betrekking op wat de optimalisering van de beoordeling oplevert, en voor wie. Wanneer de beoordeling van de BIS geoptimaliseerd zal worden aan de hand van de hierboven beschreven conclusies en aanbevelingen, zal dit een museaal bestel opleveren dat het complete spectrum van culturele waarde dekt. Op deze manier zullen niet alleen musea die van oudsher al gesubsidieerd worden door de rijksoverheid in de BIS blijven, maar zullen ook nieuwere musea een kans krijgen. Deze andere musea zijn op een andere manier van culturele waarde, wat zorgt voor meer diversiteit. Uiteindelijk is het creëren van een groep musea die cultureel van waarde zijn belangrijk, omdat een maatschappij baat heeft bij een breed cultureel landschap. Een voorwaarde voor het kunnen optimaliseren van de beoordeling, heeft betrekking op taal. Het is van groot belang dat de subsidiërende overheid, de Raad voor Cultuur en de te beoordelen instellingen tot eenzelfde vocabulaire kunnen komen. Wat wordt er precies bedoeld met artistieke kwaliteit? Wat is maatschappelijke waarde? Als er beoordeeld wordt op prestaties, waar gaat het dan precies over? Juist omdat het vaak vage, moeilijke begrippen zijn waar geen eenduidige definitie van bestaat, is het des te belangrijker een gedeeld begrip te ontwikkelen over deze concepten.

7.4 Wetenschappelijke implicaties

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de theorie over de culturele waarde van musea en andere culturele instellingen, door empirisch onderzoek te doen naar de in theorie beschreven verschillende culturele waarden.

De praktische toepassing van de indeling over culturele waarde van Holden (2004; 2006), was voor dit onderzoek in beperkte mate waardevol. Voor het doen van onderzoek is de waarde-indeling van Holden soms problematisch. Bij elke waarde is namelijk sprake van een andere *drager* van die waarde. Volgens Holden heeft intrinsieke waarde alleen betrekking op het individu, de institutionele waarde op de instelling, en de instrumentele waarde op de sector als geheel. Op het niveau van de instelling is de instrumentele waarde moeilijk toepasbaar. De instrumentele waarde heeft namelijk vooral betrekking op bijdragen die de culturele sector als geheel levert aan andere beleidsdomeinen. De institutionele waarde heeft daarentegen juist betrekking op de instelling, en haar positie in de omgeving. Deze waarde kan ook verwarring opleveren. Doordat de begrippen institutionele, publieke en maatschappelijke waarde zowel binnen theorie als empirie verschillend worden gebruikt, is het moeilijk om deze begrippen concreet te gebruiken in een onderzoek.

De indeling van verantwoordingseisen van Behn (2001) over proces, prestaties en financiën, was voor dit onderzoek waardevol. Deze indeling maakt dat ook prestaties die in minder kwantitatieve termen zijn uit te drukken, kunnen worden meegenomen in de analyse. Deze verantwoordingseisen zijn in het huidige onderzoek gebruikt om het huidige, en eventueel toekomstige beoordelingskader te duiden.

8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt kritisch gereflecteerd op de resultaten en conclusies van de vorige hoofdstukken. Vervolgens worden de beperkingen van dit onderzoek besproken en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

8.1 Reflectie

De aanbevelingen die worden gedaan ter optimalisering van de beoordeling vragen om een kritische reflectie. Het onderzoek laat zien dat verschillende museumbestuurders voorstander zijn van een meer kwalitatieve beoordeling. De intrinsieke en institutionele waarde zijn waarden die bijvoorbeeld lijken vragen om een (deels) kwalitatieve beoordeling. Ook gingen er stemmen op voor het vaker gebruik maken van maatwerk. Allereerst: een kwalitatieve beoordelingsmethode is makkelijker gezegd dan gedaan. Dit onderzoek is niet ingegaan op de daadwerkelijke haalbaarheid van deze aanbevelingen. Daarnaast is het gewenst om in het licht van bredere maatschappelijke ontwikkelingen te bekijken hoe gewenst deze aanbevelingen zijn. In het licht van *New Public Management* is het wenselijk om binnen de beoordeling gebruik te maken van eenduidige, heldere criteria. Paradoxaal genoeg hadden museumbestuurders hier óók behoefte aan. Maar de beoordeling kan moeilijk zowel op maat gemaakt zijn per museum, en ook bestaan uit concretere criteria waarop de musea met elkaar vergeleken kunnen worden. In het nieuwe beoordelingsmodel wordt dan ook een aanzet gedaan tot een combinatie van een zowel kwantitatieve beoordeling, waarbij gebruik gemaakt wordt van meetbare prestatie-indicatoren, als een kwalitatieve beoordeling.

Het is ook wenselijk om stil te staan bij hoe de huidige BIS-structuur eigenlijk is opgetuigd. Het enigszins willekeurige karakter van de samenstelling van de groep en de afhankelijkheid van andere factoren dan inhoudelijke waarden, doet de vraag rijzen hoe houdbaar het huidige systeem is. Enerzijds is het van maatschappelijk belang dat het erfgoed en de van oudsher echt museale instellingen het vertrouwen en de zekerheid krijgen om de collectie te waarborgen voor de toekomst. Sinds de invoering van de Erfgoedwet wordt dit gewaarborgd. Anderzijds is de vraag: wat blijft er dan nog over? Is de *Basisinfrastructuur* zonder dat die nog over het erfgoed gaat, nog wel de juiste plek voor de resterende subsidie voor de activiteiten van de musea? Of kan deze verantwoordelijkheid beter worden uitbesteed aan de fondsen? Voor de gehele sector is het belangrijk om daarom stil te staan bij waar de overheid binnen de museale sector nou precies verantwoordelijk is.

Voor dit onderzoek is na het verkennend literatuuronderzoek ervoor gekozen gebruik te maken van het culturele waardemodel van Holden (2004, 2006), samengevoegd met het model over intrinsieke en instrumentele waarde van McCarthy et al. (2004). Deze keuze is bepalend geweest voor de richting van het onderzoek, omdat de theorie over de intrinsieke, instrumentele en institutionele waarde van cultuur leidend is geweest voor de betekenisgeving aan de resultaten. Alhoewel de verschillende auteurs vooral in nuances, en niet fundamenteel van elkaar verschillen had er ook gekozen kunnen worden voor een ander waardeperspectief. In *De waarde van cultuur* van Gielen et al.

(2014) wordt bijvoorbeeld geen institutionele waarde onderscheiden. Niet alleen in de wetenschappelijke, maar ook in de meer grijze literatuur bestaan hierover verschillende perspectieven. De Nederlandse Museumvereniging hanteert bijvoorbeeld een vijftal maatschappelijke waarden, waarmee het musea een handreiking wil geven musea hun maatschappelijke waarde handen en voeten te geven (Nederlandse Museumvereniging, 2011). De collectiewaarde, verbindende waarde, educatieve waarde, belevingswaarde en economische waarde worden door de Museumvereniging als maatschappelijke waarden genoemd.

8.2 Beperkingen

Een beperking van het huidige onderzoek heeft te maken met de kwalitatieve onderzoeksbenadering. Aan de hand van deze benadering is veel informatie verkregen over de culturele waarde van musea en opvattingen over de beoordeling. De keerzijde hiervan is alleen dat deze informatie moeilijk te generaliseren is naar andere musea of andere organisaties. Vervolgonderzoek waarin naast kwalitatief ook kwantitatief onderzoek wordt gedaan, zal een waardevolle toevoeging zijn.

Een limitatie van het huidige onderzoek is dat de dataverzameling op één moment heeft plaatsgevonden, en alleen over de beoordeling van de periode 2017-2020 ging. De respondenten is gevraagd een beschrijving te geven van hoe de beoordeling destijds verliep, maar hun herinneringen hierover kunnen vervaagd zijn. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om verschillende musea gedurende meerdere subsidieperiodes te volgen. De respondenten hoeven dan in de interviews alleen te reflecteren op de huidige beoordeling, in plaats van terug te blikken op een eerdere beoordeling. Ook omdat de beoordelingscriteria per periode verschillend zijn zou dit interessant zijn.

Een limitatie van het huidige onderzoek is de positie van de onderzoeker ten opzichte van de verschillende respondenten. Tijdens de gesprekken groeide bij de onderzoeker het bewustzijn dat sommige musea de onderzoeker als een soort spreekbuis gebruikten voor hun kritiek ten aanzien van de beoordeling en de Raad voor Cultuur. Boeije (2014) beschrijft dat onzekerheid kan optreden bij de onderzoeker op het moment dat de onderzoeker een hulpvraag signaleert bij de onderzochten. Hiervan was in het huidige onderzoek in zekere zin sprake van wanneer de museumbestuurders de onderzoeker als schakel zagen om hun 'problemen' met de beoordeling op te lossen. Zoals ook door Boeije (2014) is beschreven, leidde dat in het huidige onderzoek tot een rolconflict. Voor de onderzoeker bleek het lastig om als onafhankelijke buitenstaander het onderzoek uit te voeren en was het niet altijd duidelijk voor de geïnterviewde op welke manier de onderzoeker zich verhiel tot de Raad voor Cultuur en het ministerie van OCW. Deze limitatie heeft echter ook een positieve keerzijde. Door bewustwording van deze rol als onderzoeker, heeft de onderzoeker zich ook beter in de situatie van de geïnterviewden kunnen verplaatsen. Dit wordt ook wel rol-neming genoemd (Maso & Smaling, 1998). De gevoelens die het rolconflict teweegbracht, kunnen ook als hulpmiddel worden gebruikt om erachter te komen wat deze gevoelens hebben veroorzaakt (Harris & Huntington, 2001).

Uit het theoretisch en empirisch onderzoek dat in het huidige onderzoek is gedaan, is gebleken dat de naam die wordt gegeven aan een soort waarde, bijvoorbeeld maatschappelijke waarde, niet altijd hetzelfde wordt bedoeld. Het ontbreken van eenzelfde betekenis aan de waarde, bemoeilijkt het vergelijken van de verschillende literatuur over culturele waarde. Zoals ook aan het begin van het theoretisch kader is benoemd, bestaan er al geen eenduidige definities van het woord 'waarde' en 'cultuur', en zijn beide begrippen aan inflatie onderhevig. De begrippen worden zo veel gebruikt en hebben verschillende betekenissen gekregen, dat de termen betekenis hebben verloren. Dit maakt het in beginsel al lastig om een gesprek te voeren over culturele waarde.

8.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Om een breder beeld te krijgen van de opvattingen over de culturele waarde van musea, zou een volgend onderzoek uitgevoerd kunnen worden waarin gesprekken worden gevoerd met meer museumbestuurders. In het beschikbare tijd voor het huidige onderzoek was de mogelijkheid er niet om een groter aantal casestudies te doen, maar dit zou voor vervolgonderzoek interessant kunnen zijn. In het huidige onderzoek zijn vijf verschillende musea onderzocht, maar voor generaliseerbaarheid en vergelijking zou meer casestudies waardevolle toevoeging zijn. Ook heeft het huidige onderzoek geen musea uit de eerste beoordelingscategorie behandeld. Dit zou nog een interessante toevoeging kunnen zijn aangezien de BIS-aanvragen van de musea uit die categorie blijkbaar goed aansluiten bij de criteria van de Raad voor Cultuur.

Het huidige onderzoek heeft gefocust op musea die subsidieaanvragen doen bij het Rijk. Aanvullend onderzoek zou zich kunnen richten op musea die aanvragen doen bij een andere overheid, bijvoorbeeld bij de gemeente. Niet alleen in het licht van de in dit onderzoek gepresenteerde resultaten, waarbij de maatschappelijke waarde voor de omgeving belangrijk bleek te zijn. Ook in het licht van het recent uitgebrachte sectoradvies musea (Raad voor Cultuur, 2018) is dit interessant. Daarin werd geadviseerd een regionale infrastructuur te verkennen. Binnen deze regionale infrastructuur kan er meer ruimte zijn voor deze waarde.

8.4 Slotbeschouwing

Terug naar het *palette*. Wat is er inmiddels duidelijk over het spectrum dat ervan wordt beoordeeld? De BIS bestaat nu uit musea die maar een deel van het volledige spectrum van culturele waarde laten zien. Om te komen tot een systeem dat van zo veel mogelijk culturele waarde is, hebben zowel de museumbestuurders als de beleidsadviseurs van de Raad voor Cultuur een verantwoordelijkheid. Het systeem herijken door helemaal opnieuw te beginnen is geen optie, maar dat gedachte-experiment levert wel een interessante doelstelling op. 'Het gemis van de BIS': het zit overal en nergens tegelijkertijd.

Literatuurlijst

- Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings. *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 171–191.
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Brookings Institution Press.
- Belfiore, E., & Bennett, O. (2008). *The Social Impact of the Arts: An Intellectual History*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bovens, M. A. P., & Schillemans, T. (2009). *Handboek publieke verantwoording*. Den Haag: Lemma.
- Bunnik, C. (2017). *Naar waarde gewogen. Een nieuw model voor kwaliteitsbeoordeling bij de toekenning van cultuursubsidies*. Amsterdam: Boekmanstudies.
- Bunnik, C., & van Huis, E. (2011). *Niet tellen maar wegen. Over de zin en onzin van prestatieafspraken in de culturele sector*. Amsterdam: Boekmanstudies.
- Bussemaker, J. (2015). *Ruimte voor cultuur. Uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Conn, S. (2010). *Do museums still need objects?* Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Chiaravalloti, F. (2016). *Performance evaluation in the arts: from the margins of accounting to the core of accountability*. (Dissertatie). Geraadpleegd via: https://www.rug.nl/research/portal/files/30993066/Complete_thesis.pdf.
- Cuypers, K., Krokstad, S., Holmen, T. L., Knudtsen, M. S., Bygren, L. O., & Holmen, J. (2011). Patterns of receptive and creative cultural activities and their association with perceived health, anxiety, depression and satisfaction with life among adults, the HUNT study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 66, 698-703.
- Emans, B. J. M. (1985). *Interviewen, theorie, techniek, training*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Gielen, P., Elkhuizen, S., van den Hoogen, Q., Lijster, T., & Otte, H. (2014). *De waarde van cultuur*. Brussel: Socius-Steunpunt Sociaal-Cultureel Volwassenenwerk.
- Guba, E. G. (1985). *The Context of Emergent Paradigm Research*, in Y. Lincoln (Red.), *Organization Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Gray, C. (2000). *The Politics of the Arts in Britain*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Harris, J., & Huttington, A. (2001). *Emotions as analytic tools: qualitative research, feelings, and psychotherapeutic insight*. In: K. Gilbert (Red.), *The emotional nature of qualitative research*. pp. 129-145. Boca Raton: CRC Press.
- Holden, J. (2004). *Capturing cultural value: how culture has become a tool of government policy*. Londen: Demos.
- Holden, J. (2006). *Cultural value and the crisis of legitimacy: why culture needs a democratic mandate*. Londen: Demos.

- Holden, J., & Jones, S. (2006). *Knowledge and Inspiration: the democratic face of culture*. Londen: Museums, Libraries and Archives Council.
- Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?* *Public Administration*, 69(1), 1–4.
- Johnson, P. S., (2003). *Museums*. In R. Towse (Red.), *A handbook of cultural economics, second edition* (pp. 315-320). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Kruijt, M. (2014). Kabinet lijkt deels terug te komen op cultuurbezuinigingen van Halbe Zijlstra. *De Volkskrant*. Geraadpleegd via: <https://www.volkskrant.nl/politiek/kabinet-lijkt-deels-terug-te-komen-op-cultuurbezuinigingen-van-halbe-zijlstra~a3729697/>.
- McCarthy, K., Ondaatje, E., Zakaras, L., & Brooks, A. (2004). *Gifts of the muse: reframing the debate about the benefits of the arts*. Santa Monica: RAND Publications.
- Maso, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: strategic management in government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2000). *Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1_suppl), 183–204.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard: Harvard University Press.
- Museumregister Nederland (2006). Definitie ICOM. Geraadpleegd via: <https://www.museumregisternederland.nl/portals/0/downloads/icom-definitie.pdf>
- Nederlandse Museumvereniging en DSP-groep (2011). *Meer dan waard. De maatschappelijke betekenis van musea*. Amsterdam: Boom & van Ketel Grafimedia.
- NVivo qualitative data analysis Software. (2012). QSR International Pty Ltd.
- O'Brien, D. (2014). *Cultural policy: management, value and modernity in the creative industries*. Londen: Routledge.
- Osborne, S. (2006). The New Public Governance. *Public Management Review* 8 (3), pp. 377-387.
- Pöppel, E., Avram, M., Bao, Y., Graupmann, V., Gutyrchik, E., Lutz, A., ... Zaytseva, Y. (2013). *Sensory Processing of Art as a Unique Window into Cognitive Mechanisms: Evidence from Behavioral Experiments and fMRI Studies*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 86, 10-17.
- Preminger, S. (2012). *Transformative art: art as means for long-term neurocognitive change*. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6 (96), 1-7.
- Raad voor Cultuur. (2015). Beoordelingskader Basisinfrastructuur 2017-2020. Geraadpleegd via: https://www.cultuur.nl/upload/documents/tinymce/Beoordelingskader_Basisinfrastructuur_2017_2020.pdf.
- Raad voor Cultuur. (2016). Advies Basisinfrastructuur 2017-2020. Geraadpleegd via: <http://bis2017-2020.cultuur.nl/>.
- Raad voor Cultuur. (2018). Sectoradvies Musea. Geraadpleegd via: <https://www.cultuur.nl/upload/documents/tinymce/Sectoradvies-Musea.pdf>.

- Schrijvers, E. K., Keizer, A. -G., & Engbersen, G. M. (2015). *Cultuur herwaarderen*. Amsterdam: Amsterdam University Press. Geraadpleegd via: <http://www.lkca.nl/informatiebank/cultuur-herwaarderen-1>.
- Scott, C. A. (2013). *Museums and public value: creating sustainable futures*. Londen: Routledge.
- Snowball, J. (2011). *Cultural Value*. In: R. Towse (Red.), *A Handbook of Cultural Economics, second edition* (pp. 172-177). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Swanborn, P. (2010). *Case study research: what, why and how?* Londe: Sage Publications.
- Towse, R. (2011). *A handbook of cultural economics, second edition*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Van den Hoogen, Q. (2012). *Effectief cultuurbeleid. Leren van evalueren*. Amsterdam: Boekmanstudies.
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2005). *Het ontwerpen van een onderzoek (vijfde druk)*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research (Third edition)*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bijlage 1 Topiclist

Topiclist museumbestuurders

	Topic	
1.	Voorstellen	
2.	Uitleg praktisch en akkoord opname	
3.	Introductie onderzoek	
4.	Algemene info over het museum / functie bestuurder	
5.	Culturele waarde museum	Intrinsieke waarde
		Instrumentele waarde
		Institutionele waarde
6.	Beoordeling BIS - Inhoud - Proces	
7.	Verbeterpunten beoordeling BIS - Inhoud - Proces	
8.	Afsluiten	
9.	Bedanken en vervolg	

Topiclist beleidsadviseurs Raad voor Cultuur

	Topic	
1.	Voorstellen	
2.	Uitleg praktisch en akkoord opname	
3.	Introductie onderzoek	
4.	Algemene info rol tijdens beoordeling BIS	
6.	Beoordeling BIS - Inhoud - Proces	
7.	Verbeterpunten beoordeling BIS - Inhoud - Proces	
8.	Afsluiten	
9.	Bedanken en vervolg	

Bijlage 2 Codeboom

Culturele waarde

Intrinsieke waarde

- Individueel effect
 - Artistieke waarde
 - Individuele ervaring bezoeker
 - Collectie en presentatie
- Publiek effect
 - Erfgoed
 - Collectie

Instrumentele waarde

- Individueel-publiek effect
 - Economie
 - Educatie
 - Participatie
- Publiek effect
 - Gentrificatie
 - Collectie en onderzoek
 - Verbinding in maatschappij

Institutionele waarde

- Toegankelijkheid
- Transparantie
- Publiek
- Omgeving

Overige waarde

Beoordeling

Beoordeling BIS 2017-2020

- Inhoud
 - Erfgoedwet
 - Kwantitatieve eisen
 - Bezoek vs. bereik
 - Inkomenseis
 - Structuur aanvraag
 - Nadruk collectie
 - Vergelijkbaarheid musea
- Procedure
 - Kwantitatieve beoordeling
 - Transparantie (gebrek aan)
 - Functioneren commissie
 - Effectmeting
 - Objectieve beoordeling
 - Complexiteit beoordeling
- Achtergrondfactoren
 - Rol historie samenstelling BIS

Erfgoedwet

Financiële ruimte OCW

Verbeterpunten

Rol overheid

Rol Raad voor Cultuur

Stad en regio

Opnieuw beginnen

Kwalitatieve beoordeling

Maatwerk

Vergelijkbaarheid

Objectiviteit

Podiumcriteria

Bijlage 3 Documentanalyse

Documentanalyse	Soort document
Algemeen document Raad voor Cultuur	Beoordelingskader BIS 2017-2020
Museum A	Advies BIS 2017-2020
Museum B	Advies BIS 2017-2020 Aanvullend advies
Museum C	Advies BIS 2017-2020 Aanvullend advies Aanvullend advies 2
Museum D	Advies BIS 2017-2020 Aanvullend advies Aanvullend advies 2
Museum E	Advies BIS 2017-2020 Aanvullend advies

Bijlage 4 Gedichten Arts-Based Research

statige zalen
vol olieverf op paneel
collectie de basis
met stip nummer één
erf goed wet is erg goed met
een donker verleden en te dure eeuw
laat me mezelf evalueren
zonder non-profit spanning
waar cijfers domineren
wordt waarde genegeerd

flitsen van heden, verleden en toekomst
dat wat is geweest, is vermeden
ons toekomst
beheren, presenteren, gentrificeren
in de stad, voor waar het voor staat
en de staat, zo rijk
het rijkscollecteren
heel het oeuvre, elke plaat
erfgoed te veel voor
beeldige ervaringen
waar vocabulaire te kort doet
en gekort wordt
met zonder moed/t

kaartenhuis vol risico
waar geagiteerd wordt gereageerd
op ruzies die op niets
uitlopen, naar buiten
daar waar
maatschappelijk raakvlak
van vorm naar inhoud
wordt afgemat
met eisen vol cijfers
en oppervlakkige beoordeling
kom op bezoek
wees liever mijn bereik

dak voor historie van
roerend en onroerend erf
erg goed
ontroert, onttoert, geeft zin
zet tot denken aan
plek van proporties
waar geen keurslijf omheen kan
kwaliteitskopje thee
leg me eens uit
hoe smaakt dat?

leren weten
de leer van wetenschap
met centraal het verhaal
vitrines vol-doen
ervaringen tentoongesteld
want collectioneren, conserveren
is zo conservatief
ir-relevante scheiding tussen
veld en verhaal
weinig innovatief
en wie stelt de vraag
wat wil het publiek?