

Kunst en geld Het Wereldmuseum

Ondernemen is geen kunst

Van culturele instellingen wordt meer bedrijfsmatig denken verwacht. Waar dat toe kan leiden, laat de neergang van het Wereldmuseum in Rotterdam zien. De directeur vergat dat hij cultuur beheerde.

door Sjors van Beek

HALVERWEGE 2013 begonnen medewerkers van de gemeente Rotterdam zich hardop af te vragen waarom die journalist toch al die documenten over het Wereldmuseum wilde zien. Was er iets niet in de haak? Twee jaar later kan wethouder Adriaan Visser er niet meer omheen: 'Wat er met het Wereldmuseum is gebeurd, is een voorbeeld van hoe het niet moet.'

De door de gemeente ingehuurd onderzoekster Gitta Luiten, voormalig directeur van de Mondriaan Stichting, oordeelde in april 2014 dat het museum financieel nauwelijks nog levensvatbaar is. Jarenlang werd het 'niet-professioneel' geleid en directeur Stanley Bremer laadde de 'schijn van belangenverstrengeling' op zich. Hij veroorzaakte bovendien grote 'reputatieschade'.

De collectie werd slecht beheerd, het museum isoleerde zichzelf in de museumwereld en het businessmodel faalde: de forse bezuinigingen konden er niet mee worden opgevangen. Tot slot hekelde Luiten het gebrek aan financiële en bestuurlijke transparantie, 'onwenselijk voor een organisatie die met publiek geld wordt beheerd en die een publieke collectie beheert'.

De Rotterdamse Rekenkamer concludeerde twee weken later dat de gemeente als subsidiegever 'te weinig sturend' is geweest en gewoon niet helder heeft gemaakt 'of het Wereldmuseum met zijn ondernemende houding verder gaat dan de gemeente met cultureel ondernemerschap heeft bedoeld'. Directeur Bremer vertrok nog op dezelfde dag – met een luxe vertrekregeling. De raad van toezicht is inmiddels vervangen.

De Rotterdamse affaire roept prangende vragen op. Hoe heeft het zo ver kunnen komen? Heeft directeur Bremer het museum in de vernieling geholpen – of was iedere directeur in deze positie in de problemen gekomen? Is dit een puur Rotterdamse kwestie – of een consequentie van het cultureel ondernemerschap dat ook elders in de museumwereld opgang doet?

Als cultureel ondernemer werd Stanley Bremer in 2001 met trompetgeschal binnengehaald. Bij het Maritiem Museum in Curaçao had hij onorthodoxe projecten geïntroduceerd – en dat wilde Rotterdam ook wel voor het volkenkundig museum aan de oevers van de Maas. De bezoekersaantallen kelderden, de identiteit was onduidelijk, en vooral: er was minder geld. De gemeentelijke subsidie werd in de jaren die volgden gestaag verlaagd.

Bremer ging als een orkaan door het museum. Een groot deel van het personeel werd ontslagen – dat scheelde al flink in de kosten. De vereiste kennis huurde Bremer voortaan wel in – deels bij bevriende kunsthandelaars.

En Bremer verzong nieuwe projecten om extra geld te verdienen in het in 2006 verzelfstandigde museum. 'Ik heb', zei hij zelf, 'een antwoord bedacht op een bezuinigende overheid'. Een reisbureau, een *art shop* en een sjeek restaurant met etnografica aan de muur. Dineren tussen de boeddhabeelden – alleen betaalbaar voor de Rotterdamse upper class. Er waren zelfs plannen voor een dating service. Het ooit zo respectabele volkenkundig museum als een antropologisch Disneyland. Het bleek allemaal niet voldoende, de begroting kwam niet rond. Uiteindelijk liet Bremer zijn oog vallen op de grootste schat: de collectie. Als die nu eens deels werd verkocht, dan was er ineens geld genoeg, filosofeerde de 'reclame- en marketingman' die wars was van 'volkenkundig gewauwel'.

De eerste uitverkoop, van de Afrika-collectie, werd nog geblokkeerd door de gemeenteraad. Een beetje té drastisch, was het oordeel eind 2013. Maar Bremer gaf zijn plannen voor het Wereldmuseum als *outlet centre* niet op. In stilte, niet gehinderd door een soezende gemeenteraad en een knikkebollende raad van toezicht, begon de directeur met de voorbereiding van de volgende afslankronde: negentigduizend van de honderdduizend stukken konden wat hem betrof de deur uit. 'Dus het valt allemaal wel



Het Wereldmuseum aan de Rotterdamse Willemskade

mee, zeg maar. Want niet alles gaat zomaar weg', zei Bremer op de radio.

Het was in deze fase dat *De Groene Amsterdammer* met een beroep op de Wet openbaarheid van bestuur de correspondentie van de laatste tien jaar opvroeg tussen het museum en de gemeente. Brieven waaruit kristalhelder naar voren kwam dat het museum uit chronisch geldgebrek al jaren in de richting van de afgrond dreef. En de gemeente het liet gebeuren.

'Bremer begon met het ontslaan van de museale staf. Dan moeten de alarmbellen al gaan rinkelen'

HET EERSTE ARTIKEL verscheen op 14 augustus 2014 in *De Groene*, gevolgd door nog zo'n twaalf berichten op de site. Samen schetsen ze een beeld van de gestage teloorgang van het museum en het solistische gedrag van de directeur, die zijn eigen geschilderde portret in het trappenhuis van het museum hing en zeldzame bij-palen uit Nieuw-Guinea thuis opstelde 'om bezoekers in stijl te kunnen ontvangen'.

Na de eerste berichtgeving kwamen er steeds meer misstanden naar buiten. Zo bleken de 'Vrienden van het Wereldmuseum', met Bremer zelf als voorzitter, in stilte al voor tonnen aan Aziatische kunstwerken verkocht te hebben. De Stichting Islamitische Kunst en Cultuur haalde haar bruikleencollectie terug, evenals Museum Boijmans Van Beuningen. De raad van toezicht bleek niet meer in functie en – meest recent – de bibliotheek was onderhands uitverkocht.

De Rotterdamse beeldend kunstenaar Olphaert den Otter startte een protestactie. Via Facebook mobiliseerde hij Rotterdam. 'Ik kom al vanaf mijn jeugd in dat museum', legt hij zijn motivatie uit. 'En ik herkende het gedrocht dat was gebaard door het neoliberale denken over cultuur. Dat moest een keer gestopt.'

Raadslid Ruud van der Velden van de Partij voor de Dieren bleef onvermoeibaar de teloorgang van het Wereldmuseum agenderen op de raadsagenda. Met als uiteindelijke uitkomst de vernietigende rapporten van Gitta Luiten en de Rekenkamer.

STANLEY BREMER wil niet terugblikken op de gebeurtenissen en gooit – niet voor het eerst – de hoorn op de haak. Anderen willen wel hardop nadenken over waar het uit de rails is gelopen. Zoals bijvoorbeeld wethouder Visser. 'College op college, raad op raad zijn er keuzes gemaakt

die best verstandig kunnen zijn, als je nadenkt over het proces en het toezicht goed regelt', zo trapt hij af. 'Je kunt de subsidie verlagen en dat goedmaken met ondernemende activiteiten. Op veel plaatsen is het ook goed gegaan, kijk naar het Rijksmuseum dat avondopenstellingen voor bedrijven heeft. Ondernemen mag best, móet zelfs. Maar als de commerciële activiteiten het belangrijkste worden en je de museale functie vergeet, dan vlieg je dus uit de bocht.'

Zoals in Rotterdam. 'Hier is eenvoudigweg op een knop gedrukt en gedacht: het zal vanzelf wel goed gaan. Het idee van verzelfstandiging werd indertijd breed gedragen en iedereen dacht: laat die Bremer maar lekker ondernemen. Maar de subsidie is wat al te fors verlaagd, we hadden toen al moeten weten dat je zoiets nooit goed kunt maken met ondernemende activiteiten. En ja, een logische optelsom is dan dat er toch weer geld bij moet.'

Bij het Wereldmuseum was volgens de wethouders een fatale combinatie ontstaan: dalende subsidie, een duur gebouw en een ondernemende directeur. Essentieel is dan een stevige vorm van toezicht, weet Visser nu. 'Een gemeente moet méér doen dan alleen de jaartukken in ontvangst nemen van de raad van toezicht.' Hij is op zoek naar een nieuw evenwicht: 'Geen museum kan zonder een forse bijdrage van gemeente of rijk. En in Rotterdam

werken we nu aan het Collectiegebouw, een nieuw "open" depot voor Museum Boijmans Van Beuningen, met een forse investering van een private partij. Het is een mooi voorbeeld van waar we naartoe moeten.'

OP MEER PLEKKEN in Nederland is het misgegaan met verzelfstandigde musea. In Schiedam werd in juni een reddingsplan à 1,2 miljoen euro aangenomen voor het noodlijdende Stedelijk Museum. Wethouder Marcel Houtkamp stelde onlangs in *de Volkskrant*: 'Het museum heeft te weinig geanticipeerd op de bezuinigingen. Het is niet niks, een subsidie die in zes jaar tijd met zes ton is verminderd tot 2,2 miljoen euro. Maar er is te weinig orde op zaken gesteld. In oktober vorig jaar viel de mededeling van de directeur als een bom op tafel. Zij zei: jullie konden het weten. Maar haar raad van toezicht wist het niet eens.'

Het volledig verbouwde Scheepvaartmuseum in Amsterdam raakte in nood na snijden in de (rijks)subsidie. De commerciële activiteiten, zoals verhuur van zalen en grote feesten op de overkapte binnenplaats, boden te weinig soelaas. 'Een mooie casus. Een overkapping, grote evenementen, en nóg redden ze het niet', zegt Susan Legêne, hoogleraar politieke geschiedenis aan de Vrije Universiteit en innig verbonden met de museumwereld.

Tot 2008 was Legêne hoofdconservator van het Tropenmuseum. Ook was ze een van de kwartiermakers van de commissie van de volkenkundige musea die gaat over een gezamenlijk aankoopbeleid, en lid van de ethische codecommissie van de Nederlandse Museumvereniging – clubjes waar Stanley Bremer zich uit terugtrok 'toen het voor hem te spannend werd en hij daar voortdurend op zijn kop kreeg', aldus Legêne.

'Toen Bremer begon met zijn beleid, van reisbureaus en restaurants, zeiden we in de museumwereld meteen: dit is inderdaad wat er van musea wordt gevraagd, maar het is een ontzettend groot risico. Als het Bremer lukt, kunnen we er allemaal veel van leren. Als het mislukt, zijn we ver van huis.'

Bremer 'trok de zaken meteen enorm verder', blikt Legêne terug. 'Hij begon met het ontslaan van de museale staf. Dan moeten de alarmbellen al gaan rinkelen. Een museum zonder inhoudelijke expertise is een wangedrocht.' Ze schetst hoe er twee soorten musea zijn ontstaan, mét en zonder wetenschappelijke functie. De eerste soort krijgt extra geld, de tweede kan conservatoren niet of nauwelijks nog betalen. 'Er ontstaat productiedwang, het maken van tentoonstelling na tentoonstelling gericht op een groot publieksbereik. Vergelijk het maar met wat er op universiteiten gebeurt: de bulk van het onderzoeksbudget moet je apart aan-



LEX VAN LIESHOUT / ANP

Het Wereldmuseum – sjeik dineren tussen etnografica

vragen, het komt niet meer uit de eerste geldstroom, de studenten zelf. Maar op basis van incidentele onderzoeksfinanciering kun je geen permanente staf aanhouden.’

Legêne is vooral bezorgd over de gemeentelijke musea: ‘De landelijke overheid kent haar taak in het museale bestel nog wel. Bij musea kún je niet alleen in economische termen denken. De samenleving heeft baat bij een sterke publieke sector en musea zijn daar belangrijke bouwstenen van. Ze archiveren onze cultuur.’

Privatisering van musea hoeft ‘niet per se slecht te zijn’, aldus Legêne, ‘maar dan moet de overheid zich niet helemaal van zo’n museum terugtrekken. De Rotterdamse gemeenteraad kon ook al jaren weten wat er gaande was, maar ze hebben nooit geluisterd naar de waarschuwingen van diverse instanties.’

Over het afstoten van collecties om de begroting rond te breien denken gemeenten (en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten vng) wat ruimhartiger dan de Nederlandse Museumvereniging. Wat de museumkoepel betreft mag verkoop van stukken alleen ten goede komen aan de collectie zelf. Gemeenten vinden een storting in de algemene museumkas vaak ook acceptabel. Legêne: ‘De discussie moet worden gevoerd: hoe belangrijk vinden we als samenleving de musea?’

De wetenschapster ziet parallellen tussen de museumwereld en wat er is gebeurd rond woningcorporaties: ‘Als die schepen gaan kopen, verliezen ze de kernwaarden uit het oog en vliegt de privatisering uit de bocht.’

Directeur Bremer van het Wereldmuseum ‘had ook wel iets van een corporatiedirecteur’, voegt ze eraan toe. ‘Ook hij werd in een kosten-dekkende private constructie gedwongen terwijl het gaat om publiek bezit. Dat laatste heeft ook Bremer zich niet gerealiseerd, hij dacht dat de museumcollectie zijn eigen bezit was. Als er geld te weinig is, kun je het gebouw sluiten maar nog steeds goed voor de collectie blijven zorgen. Bremer draaide het om: hij is ondernemer en wilde vooral goed voor het gebouw zorgen. De collec-

tie staat in die visie ten dienste van het gebouw maar is geen bron van inkomsten – tenzij je haar verkoopt.’

CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP is een gegeven, stellen de meeste museumdirecteuren, maar juist dan is het essentieel de grenzen goed in de gaten te houden. Zo moet het Bonnefantenmuseum voor oude en hedendaagse kunst in Maastricht van het rijk 17,5 procent eigen inkomsten halen, maar gemiddeld haalt het museum wel dertig procent. Zakelijk directeur Sandra Holtjer somt op warmee: ‘Kaartverkoop, kunstuitleen, sponsoring, fondsenwerving en de museumshop. Verder verhuur van het auditorium, soms ook voor feesten, maar wél passend bij wat je bent!’

Musea kunnen op héél veel manieren plat geld verdienen, weet Holtjer. ‘Maar ik wil geen platte zalenverhuurder worden. Daarvoor kun je naar Van der Valk. Laatst wilde een autobandenbedrijf hier een evenement organiseren en dan de hele voorkant versieren met opgeblazen autobanden. Hebben we niet gedaan. Het gaat om méér dan alleen geld.’

Ze voelt zich gesteund door een ‘provincie die positief staat tegenover cultuur’, maar desondanks is het ‘continu proberen alles in balans te houden’. Collectiestukken verkopen om rond te komen? ‘Nooit!’ zegt Holtjer heel beslist. ‘Dat is vloeken in de kerk! Het is ons erfgoed.’

Het is een pittige klus waar Jan Willem Sieburgh zich voor gesteld ziet als tijdelijk directeur van het Wereldmuseum. Sieburgh was acht jaar zakelijk directeur van het Rijksmuseum en sinds 2013 interim-directeur van het Tropenmuseum, in de aanloop naar de fusie met het Rijksmuseum voor Volkenkunde in Leiden en het Afrikamuseum in Berg en Dal. Sinds medio mei staat hij aan het roer in Rotterdam. ‘We zullen de grenzen van cultureel ondernemerschap moeten gaan afbakenen. Ik dacht bij die term altijd: het gaat over ondernemen in culturele zin. De hoofdtaak is prachtige dingen delen met een groot publiek.’ Hij noemt het voorbeeld van

het boek *De 250 rijksten van de Gouden Eeuw* dat het Rijksmuseum in 2006 uitbracht samen met zakenblad *Quote*. Sieburgh: ‘Ik noem dat het democratiseren van cultuur. Dus niet het populariseren ervan, oftewel doen wat de meute wil. Veel mensen denken tegenwoordig echter dat cultureel ondernemerschap vooral gaat over

Collectiestukken verkopen om rond te komen? ‘Nooit! Dat is vloeken in de kerk! Het is ons erfgoed’

ontplooien van nevenactiviteiten ten behoeve van de hoofdtaak.’

Over het Wereldmuseum wijdt hij liever niet te veel uit. ‘In de commissievergadering in mei werd al gezegd: als je extreem kort en vervolgens niet monitort, dan loop je dit risico. Weet je, we vragen cultureel ondernemerschap van mensen van wie we niet weten hoe ze het gaan doen. Is een directeur van een kunstmuseum die veel van kunst weet ook een goed bestuurder en ondernemer?’ Om er meteen aan toe te voegen: ‘Trouwens, ondernemer zijn ze eigenlijk nooit. Ondernemer ben je alleen als je zelf ook risico loopt. Als je met andermans geld werkt, ben je ondernemend.’

Kunstenaar Olphaert den Otter: ‘Een culturele onderneming is eigenlijk een contradictio in terminis. Het is geen gewoon bedrijf omdat er vanuit de markt vóóraf geen vraag is naar het product, zoals bij een auto bijvoorbeeld wel. Niemand vraagt om *La divina commedia*, totdat het verschijnt. Cultuur kán zichzelf dus niet bedruipen.’

Triomfgevoelens over zijn acties heeft hij niet: ‘Die komen pas als we ons museum weer terug hebben. Er zal geld bij moeten, van sponsoren en de lokale overheid. Pas als dat er is zal ik zeggen: missie geslaagd.’