

Advies over het

Revitaliseringsplan 2005-2008

van het Wereldmuseum

Rotterdam

Advies over het
Revitaliseringsplan 2005 - 2008
van het Wereldmuseum Rotterdam

Samenvatting

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur ziet twee belangrijke knelpunten in het huidige functioneren van het Wereldmuseum. Het eerste knelpunt heeft het met veel andere volkenkundige musea in de Westerse wereld gemeen. De museumcollectie sluit niet goed meer aan bij de noden van de hedendaagse samenleving. De collectie is immers een weerspiegeling van de koloniale geschiedenis van Europese landen, terwijl de actuele samenleving het resultaat is van naoorlogse migratiebewegingen. Voorts komt het huidige Wereldmuseum over als een verzameling op zich veelal interessante activiteiten (Schatkamers, Reispaleis, Evenaar, tijdelijke tentoonstellingen, Marokkaans cultureel erfgoed, reisbureau, winkel, café), die qua doelstelling, doelgroep en uitstraling behoorlijk van elkaar verschillen. Er lijkt een harde en herkenbare, alles samenbindende kern te ontbreken.

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur beoordeelt het door de directie opgestelde *Revitaliseringsplan* positief. Het nieuwe beleid reageert op deze twee knelpunten, komt met een voorstel voor een duidelijk gezicht (de 'totaalbeleving' waarbij in de presentatie alle zintuigen worden geprikkeld) en beantwoordt de vraag naar de plaats van de collectie in het geheel van de activiteiten. Culturele bedrijfsvoering en de relatie tussen cultuur en economie is een centraal thema in het nieuwe beleid en daarmee sluit het aan bij de zoektocht naar nieuwe vormen van samenwerking tussen culturele instellingen en marktpartijen. Intelligente vormen van publiekprivate samenwerking komen in de plaats van instellingen die louter op subsidies voortdrijven of die zich beperken tot traditionele vormen van sponsoring. Het Wereldmuseum kiest voor een plek 'in het hart van de economie', kiest voor een daadwerkelijke inhoudelijke samenwerking met marktpartijen en vindt partners die effectief de sfeer in het gebouw beïnvloeden.

De vraag van de gemeente in hoeverre de restaurantformule in dienst staat van een duidelijk omschreven inhoudelijke missie kan positief worden beantwoord. De invulling van de horecafunctie, met als uitgangspunt een flexibel gebruik van de ruimte en een steeds veranderende opzet direct gerelateerd aan steeds wisselende thema's, relativeert het beeld dat eerder is ontstaan van een te overheersende horeca in het museum. Indien en voor zover de horeca subtiel en niet dominant wordt gepresenteerd als onderdeel van een thema waarin ook de andere onderdelen van het museum betrokken zijn, kan deze functie zeer wel bijdragen aan de museale missie.

Over het algemeen ondersteunt de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur de beleidskeuze die het Wereldmuseum nu maakt. In deze zin adviseert hij het gemeentebestuur in te stemmen met deze keuze en de weg vrij te maken voor de voorgestelde ruimtelijke reorganisatie. Wel dient het inhoudelijke museale concept op verschillende terreinen nog nader te worden uitgewerkt, parallel aan de uitwerking in een ruimtelijk programma van eisen en ontwerpen voor de verbouwing. Verschillende vragen over het collectiebeheer, het verwervingsbeleid, de keuze van de thema's, de aandachtsgebieden en de organisatie van het museum moeten bij deze uitwerking aan de orde komen. De horecafunctie krijgt in het advies aparte aandacht, gelet op het riskante karakter ervan.

1. Inleiding

In zijn vergadering van 6 september 2005 heeft het college van Burgemeester en Wethouders van Rotterdam besloten een bedrag van 2,9 miljoen euro te reserveren voor de uitvoering van het zogeheten *Revitaliseringsplan* Wereldmuseum Rotterdam. In dit plan zet het Wereldmuseum in op een hoog ambitieniveau, een niveau dat al met de verbouwing uit de jaren 1999/2000 werd beoogd, maar toen niet kon worden gerealiseerd. Belangrijke elementen in het *Revitaliseringsplan* zijn:

- een jaarlijkse grote tentoonstelling als publiekstrekker;
- gratis openstelling van de vaste collectie;
- openingstijden van 11 tot 23 uur;
- verplaatsing van het huidige restaurant en toevoeging van een nieuwe restaurantfunctie (met als thema cultuurontmoeting) op de eerste verdieping;
- verbetering van de klimaatregeling in het gebouw en aanpassing van de hoofdentree.

Burgemeester en Wethouders achten het *Revitaliseringsplan* rijp voor verdere uitwerking. Maar: "Naar de mening van het College moet de directeur van het Wereldmuseum meer duidelijkheid verschaffen over het museale concept, waarbij helder wordt dat bijvoorbeeld de restaurantformule in dienst staat van een duidelijk omschreven inhoudelijke missie." Aldus het collegestandpunt, verwoord door de directeur van de dienst Kunst en Cultuur in zijn adviesaanvraag van 10 oktober jl. aan de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. De Raad zou vooral dienen te adviseren over de vraag of het *Revitaliseringsplan* naar zijn mening ondersteunend kan zijn voor en dienstbaar aan het bereiken van de doelstellingen die uit de cultuurinhoudelijke missie van het museum voortvloeien.

In de adviesaanvraag wordt deze missie als volgt geformuleerd: "Het Wereldmuseum Rotterdam stelt zich ten doel om zo veel mogelijk mensen kennis te laten maken met het wereldwijde culturele spectrum, waarbij het zijn kennis over culturen buiten Europa relateert aan ontwikkelingen in Europa en de belevingswerelden van zijn bezoekers. Het Wereldmuseum Rotterdam heeft daarbij ook ten doel een ontmoetingsplaats te zijn, waarbij de nadruk ligt op culturele uitwisseling vroeger en nu. Het Wereldmuseum tracht zijn doel te bereiken door:

- zijn collecties te beheren, ontsluiten en actualiseren;
- artefacten uit het mondiale culturele erfgoed te presenteren door middel van tentoonstellingen;
- hedendaagse cultuuruitingen te presenteren op het podium van het Museumtheater De Evenaar;
- de mogelijkheid te bieden tot reflectie op cultureel erfgoed door het aanbieden van kennis en achtergrondinformatie in de breedste zin, onder meer door het doen van toegepast wetenschappelijk onderzoek."

Dit document bevat het door het College gevraagde advies van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur en de overwegingen die daaraan ten grondslag liggen.

2. Het *Revitaliseringsplan*

Het *Revitaliseringsplan* van het Wereldmuseum voor de periode 2005-2008 staat in het teken van cultureel ondernemerschap. Feitelijk voorziet het plan in een vrij ingrijpende wijziging van de plaats van de functies in het gebouw. De horecaoppervlakte wordt aanzienlijk vergroot, de meeste functies op de begane grond wisselen van plaats. Deze plannen volgen vrij snel op eerdere forse ingrepen in het gebouw. In 1985 en 1986 werd het bestaande museumgebouw ingrijpend vernieuwd en in 1999 en 2000 behoorlijk uitgebreid. Dat zo snel na eerdere ingrepen opnieuw aan een verbouwing wordt gedacht is opmerkelijk, maar spoort met de algemene ontwikkeling dat musea zich steeds sneller moeten vernieuwen om nog aantrekkelijk te blijven voor het publiek.

Opvallend in het *Revitaliseringsplan* is dat de horecafunctie van het gebouw veel meer centraal komt te staan. Op de begane grond verhuist het museumcafé van de huidige, nogal onopvallende plaats naar de prominente hoek van het gebouw, richting Veerkade. Op de vierde verdieping komt een VIP-lounge. Maar de meest opvallende ingreep is dat de hele eerste verdieping, die nu beschikbaar is voor tijdelijke tentoonstellingen (en die de fraaiste tentoonstellingszalen bezit) in het plan een restaurantfunctie krijgt. Dit restaurant wordt in het plan wellicht wat provocerend aangemerkt als 'bindend element in het totaalconcept'. Dat roept meteen de vraag op of straks nog kan worden gesproken van een museum. In een museum is de collectie immers het bindende element bij uitstek.

Naar aanleiding van eerdere concepten van dit advies heeft de directie van het Wereldmuseum zeer recent een aanvullende notitie geproduceerd. Deze notitie, getiteld 'Met een rijke collectie naar een vitale toekomst' geeft enkele belangrijke aanvullingen op het *Revitaliseringsplan*. Het denken binnen het museum na de publicatie van dit plan heeft niet stil gestaan en meer inhoudelijke noties over het museale concept dat ten grondslag ligt aan het *Revitaliseringsplan* zijn inmiddels geformuleerd. In dit advies neemt de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur deze aanvullende notitie daarom mee in zijn beoordeling.

3. Karakterisering van het huidige Wereldmuseum

De essentie van een museum, van elk museum, is de eigen collectie. Daarin onderscheidt het zich van andere culturele instellingen, in het bijzonder van een 'kunsthof', die ook tentoonstellingen presenteert, maar geen eigen collectie beheert. De landelijke Raad voor Cultuur formuleert het aldus: "Musea hebben een tweeledige taak. De wortel van hun bestaan is gelegen in het beheren van collecties. Maar hun bestaansrecht ontleent ze aan wat ze daar namens en ten behoeve van de samenleving mee doen." Musea zijn collectiebeherende instellingen en met hun collectie vertellen ze verhalen, dragen ze betekenissen over. De vraag of het Wereldmuseum nu en straks een museum is en wat voor type museum moet daarom aan de orde komen. En wel door te kijken naar de collectie van het museum en vooral naar wat het met die collectie doet en gaat doen. Allereerst volgt nu een korte karakterisering van de verschillende elementen van het huidige museum. Vervolgens worden de meest opvallende knelpunten in de huidige situatie geformuleerd, waarna de in het plan beschreven veranderingen worden becommentarieerd.

3.1 Collectie

Het Wereldmuseum heeft een omvangrijke collectie met zo'n 110.000 voorwerpen en 100.000 foto's en dia's (de iconografische collectie). Met deze aantallen is het Wereldmuseum qua omvang het tweede volkenkundige museum van Nederland. Alleen het Museum van Volkenkunde in Leiden heeft een (aanzienlijk) grotere collectie. Het Tropenmuseum in Amsterdam komt wat het aantal voorwerpen betreft op de derde plaats.

De kerncollecties van het Wereldmuseum hebben betrekking op de volgende regio's: Japan, China, Verre Oosten, Amerika (Noord-, Zuid- en Midden-), het islamitische cultuurgebied, Indonesië, Afrika, Oceanië en een beperkt deel van Europa (Lapland). Voorts is er een grote collectie niet-westerse munten en de iconografische collectie 'beeldvorming' ofwel 'negrofilia' (deze collectie van prenten en voorwerpen gaat over de westerse beeldvorming van niet-westerse culturen). De collectie staat ook internationaal gezien op hoog niveau. Sommige onderdelen behoren wat kwaliteit betreft tot de wereldtop, zoals de collectie Indonesië en de collectie Oceanië (vooral de voorwerpen uit het gebied van voormalig Nieuw-Guinea).

Van deze omvangrijke collectie is slechts een beperkt deel te zien. In 'De Schatkamers' (zie hierna) staan zo'n zeshonderd topstukken, in geleidelijk wisselende samenstelling. In de tijdelijke tentoonstellingen zijn soms wel en soms geen voorwerpen uit de eigen collectie te zien. Al met al is de collectie in eigen huis zeer beperkt zichtbaar. Wel wordt actief uitgeleend aan musea over de hele wereld.

Over de ontsluiting van de collectie (bijvoorbeeld via internet) en over de uitbreiding van de collectie vindt onderling overleg plaats tussen alle volkenkundige musea in Nederland, die verenigd zijn in de Stichting Volkenkundige Collecties Nederland.

De volkenkundige musea hebben ooit met elkaar de aandachtsvelden verdeeld. Rotterdam profileert zich volgens deze afspraak op Afrika, op het islamitische cultuurgebied en op hedendaagse kunst uit niet-westerse landen. In de praktijk, zo deelt de directie van het Wereldmuseum mee, houden de musea zich de laatste jaren niet meer aan deze afspraak. Collectie-uitbreiding vindt dan ook nog steeds over de gehele breedte van de collectie plaats.

3.2 Project Marokkaans cultureel erfgoed

Het Wereldmuseum is er, als een van de zeer weinige musea in Nederland, in geslaagd nieuw toe te treden tot het rijkscultuurplan. Dat op zich is al een compliment waard. Het museum heeft voor vier jaar financiering verkregen voor het project Marokkaans cultureel erfgoed. Het museum verzamelt met dit programma actief Marokkaans cultureel erfgoed, stelt het tentoon en biedt het door middel van reizende tentoonstellingen overal in het land aan. De doelstelling van dit programma is de kennis over dit type erfgoed te verbreiden en positieve identificatie- en participatiemogelijkheden aan Nederlanders met een Marokkaanse achtergrond te bieden.

3.3 De Schatkamers

In drie boven elkaar gelegen zalen toont het Wereldmuseum topstukken uit zijn collectie. De samenstelling van deze presentatie verandert geleidelijk. De vorige directie van het Wereldmuseum heeft gekozen voor een zeer esthetische presentatie van deze topstukken. Door de scherp geprofileerde verlichting ligt de nadruk op de schoonheid en de vorm van de voorwerpen. Een verhaal wordt er eigenlijk niet mee verteld. De voorwerpen worden

weliswaar door middel van verschillende media stuk voor stuk van een toelichting voorzien, maar een samenhangend verhaal ontbreekt.

3.4 Tijdelijke tentoonstellingen

Het Wereldmuseum biedt jaarlijks vijf tot zeven tijdelijke tentoonstellingen. Wat opvalt, is dat de programmering de afgelopen jaren zeer breed is. Inhoudelijk-thematisch lijken er weinig beperkingen te zijn. Soms is er een duidelijke band met de eigen collectie, soms niet. Een belangrijke tentoonstelling, *Marokko: kunst en design 2005*, wordt niet ondersteund door de collectie. Het is daardoor een soort 'kunsthaltentoonstelling' geworden, die in het museum geen betekenisvolle relatie met de collectie krijgt. Daarnaast organiseert het museum dit jaar in het textielkabinet twee zorgvuldig gemaakte tentoonstellingen op basis van de eigen collectie: *Japanse indigo kimono's en textielkunst* en *Wilde haren: kleding van veren, huid en bont*. De relatie van deze tentoonstellingen met de eigen collectie is overduidelijk. Maar omdat het museum over een klein tentoonstellingsbudget beschikt, kan het qua omvang en marketing nooit veel aandacht aan dergelijke opstellingen geven (in tegenstelling tot die van de Marokkaanse kunst en design, die door de context van het landelijke Marokko-project zeer veel publicitaire aandacht heeft gekregen). De breedte van de programmering zorgt er ook op deze manier voor dat de eigen collectie onderbelicht blijft.

3.5 Hotel 'Het Reispaleis'

Het programma *Hotel 'Het Reispaleis'*, ook wel 'de metafoor voor de multiculturele samenleving' genoemd, richt zich op kinderen van 4 tot 13 jaar en vertelt verhalen aan de hand van voorwerpen en afbeeldingen. Het is een echte museale activiteit die in niet geringe mate bijdraagt aan het imago van het Wereldmuseum. Het concept van een hotel als plek van ontmoeting voor mensen uit allerlei verschillende culturen is sterk en laat permanente aanpassing en vernieuwing toe. Binnen dit concept vinden steeds wisselende, door kinderen gemaakte tentoonstellingen plaats. Een opmerkelijk groot deel van de bezoekers komt er speciaal voor naar het Wereldmuseum en door deze activiteit trekt het museum een opvallend jeugdig publiek, zowel in schoolverband als individueel. De voorwerpen en afbeeldingen die te zien zijn, hebben soms wel en soms niet met de eigen collectie van het museum te maken.

3.6 'Rotterdammers'

De permanente tentoonstelling 'Rotterdammers', die sinds het jaar 2000 in het museum staat opgesteld, vertelt het verhaal over de veranderingen in de samenstelling van de stad, oftewel de 20ste-eeuwse migratiegeschiedenis en doet dat mede aan de hand van tien familiegeschiedenissen. Het is een echte museale productie, die echter weinig tot niets met de eigen collectie van het Wereldmuseum van doen heeft. De tentoonstelling had met evenveel recht in een stadshistorisch museum kunnen worden gepresenteerd. Binnen de tentoonstellingen krijgen Rotterdamse kunstenaars van niet-westerse herkomst de mogelijkheid te exposeren. Deze tentoonstellingen krijgen echter binnen en buiten het museum weinig aandacht en leiden niet tot een scherper profiel van het Wereldmuseum.

3.7 Theater De Evenaar

Theater De Evenaar biedt gemiddeld ruim 100 evenementen per jaar (lezingen, debat, muziek, dans, film, theater). Het gaat om een betrekkelijk klein theatertje met een klein programmeringsbudget. Desondanks gebeurt er veel en valt het eigen, onderscheidende karakter van deze programmering op. Het overlapt de activiteiten van andere podia in de stad niet. De

activiteiten staan betrekkelijk los van de eigen collectie. Wel worden thema's uit het tentoonstellingsprogramma aangegrepen voor de programmering. In het algemeen kan worden gesteld dat het tentoonstellingspubliek en het podiumkunstpubliek niet of moeizaam samenvallen. Het theater werkt overigens nauw samen met vele groeperingen in de stad en lijkt daarmee stevig in de samenleving te zijn geworteld.

3.8 Museumwinkel

De museumwinkel, prominent in de hoek van het gebouw gesitueerd, heeft vooral het karakter van een cadeauwinkel. Het verband met de eigen collectie van het museum is erg losjes. Zo valt op dat van de voorwerpen die in De Schatkamers worden geëxposeerd (de topstukken uit de collectie) nauwelijks kaarten verkrijgbaar zijn. Dat is voor een museumwinkel tamelijk eigenaardig.

3.9 Publiekprivate samenwerking

De museumwinkel is misschien geen goed voorbeeld, maar in het algemeen is de samenwerking van het Wereldmuseum met marktpartijen goed. Die is zelfs grensverleggend te noemen. De samenwerking met een reisorganisatie en de vestiging van een heus reisbureau in het museum hebben in de museumwereld veel opzien gebaard. De directie heeft haar keuze openlijk krachtig verdedigd en heeft daarbij, zo lijkt het, bewondering geogst voor deze vrij radicale en grensverleggende aanpak. Opgemerkt zij wel dat de grens van het instituut 'museum' daardoor in zicht is gekomen. De samenwerking met andere grote sponsors is minder grensverleggend, maar lijkt eveneens profijtelijk voor museum en publiek. Het museum experimenteert in ieder geval rustig met verschillende vormen van cultureel ondernemerschap, geheel in lijn met de tijdgeest.

3.10 Publieksbereik

Het museum ontving, tussen 1988 en nu, tussen de 60.000 en 80.000 bezoekers per jaar. Alleen in 1990 en 1992 komen uitschieters tot boven de 100.000 bezoekers. De doelstelling uit het jaar 2000 om te groeien tot een bezoekersaantal van 125.000 is niet gehaald (2003: 56.000; 2004: 63.000). De cijfers voor het jaar 2005 zien er op dit moment goed uit, maar het is niet duidelijk of die structureel zullen zijn. Door de samenwerking met een reisbureau en andere voornemens in de sfeer van cultureel ondernemerschap verwacht de directie, dat het bezoekcijfer moet kunnen groeien tot 100.000 bezoekers. Ter vergelijking: daarmee komt het tenminste op het niveau van het Museum van Volkenkunde in Leiden (2003 en 2004: 87.000 bezoekers). Het Tropenmuseum in Amsterdam, toeristenstad bij uitstek, trekt rond de 150.000 bezoekers per jaar. Het Wereldmuseum mag dan ook tevreden zijn als het straks redelijk constant rond de 100.000 bezoekers weet uit te komen.

(Nota bene: Het volkenkundig museum in Leiden trekt nu al niet veel meer bezoekers dan zijn Rotterdamse collega. Het krijgt echter 10 miljoen euro subsidie tegenover 4,5 miljoen euro voor Rotterdam. Leiden heeft dan ook een aanzienlijk groter budget voor tentoonstellingen, onderzoek en marketing, wat zich echter niet in opvallend meer bezoekers vertaalt.)

4. Twee kernproblemen in het beleid van het Wereldmuseum

4.1 Moeilijk verzoenbare doelstellingen

Net als elk ander volkenkundig museum in Europa staat het Wereldmuseum naar de mening van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur voor een lastig probleem. Het karakter van de collectie spoort niet meer met het multiculturele karakter van de omringende samenleving. De museumcollectie is immers een weerspiegeling van de koloniale geschiedenis van Europese landen, terwijl de actuele samenleving het resultaat is van naoorlogse migratiebewegingen. Die twee zaken overlappen elkaar niet of slechts in zeer geringe mate. Het Wereldmuseum mag de belangrijkste collectie voorwerpen uit de Asmatcultuur ter wereld hebben, als bijna niemand meer Nieuw-Guinea op de wereldkaart kan aanwijzen en bijna niemand meer weet dat we pas veertig jaar geleden - met moeite - van dat eiland afscheid hebben genomen, dan heeft dat museum een probleem. Een project Marokkaans cultureel erfgoed is een voorbeeld van een goede poging om collectie en samenleving weer met elkaar in verband te brengen, maar het blijft, op het geheel van de collectie, een marginale aanpassing.

Het Wereldmuseum heeft vooral een inhoudelijk probleem. Dat weerspiegelt zich in het feit dat het museum straks het accent wil leggen op de wereld van nu, terwijl zijn collectie en de opdracht tot behoud en beheer van de collectie verwijzen naar de wereld van vroeger. Als het verkennen van de wereld door middel van reizen en het ervaren van de 'multiculinaire' samenleving uitgangspunt van het nieuwe beleid wordt, dan beweegt men zich voornamelijk in het hier en nu en wordt de inhoud van wat er valt te zien meer en meer losgezongen van de collectie. Die laatste wordt dan hooguit nog in specialistische tentoonstellingen voor een klein geïnteresseerd publiek getoond.

Het museum komt in een spagaat terecht. De ene poot wordt gevormd door die enorme en waardevolle collectie. Die is er nu eenmaal, maar lijkt eerder een last dan een lust. De meeste voorwerpen zullen het depot nooit meer verlaten. Een steeds geringer deel van de collectie kan daadwerkelijk worden getoond. De andere poot is marketing. Die richt zich naar de smaak en de voorkeur van het publiek. Het Wereldmuseum trekt een gemêleerd publiek. Het moet dus concurreren in de vrijetijdsmarkt. Dat verklaart in hoge mate de voorkeur voor het hier en nu, voor het accent op reizen en culinaire avonturen. Reisboeken en kookboeken behoren bij een boekhandel als Donner tot de meest verkochte boeken. Dat geldt ook voor de openbare bibliotheek. Een museum dat aansluiting zoekt bij een hedendaags publiek beweegt zich zo gemakkelijk in de richting van reizen en eten.

4.2 Harde kern ontbreekt

Het Wereldmuseum heeft naar de mening van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur de afgelopen jaren een zwakke plek getoond die met de uitvoering van het *Revitaliseringsplan* niet zomaar verdwijnt: het museum heeft geen kern, geen focus, geen herkenbaar gezicht. Het is een verzameling op zich veelal interessante activiteiten (Schatkamers, Reispaleis, Evenaar, tijdelijke tentoonstellingen, Marokkaans erfgoed, reisbureau, winkel, café), die qua doelstelling, doelgroep en uitstraling behoorlijk van elkaar verschillen. Er lijkt een harde en herkenbare, alles samenbindende kern te ontbreken. In het geval van een museum kan die harde kern slechts een heldere en voor iedereen herkenbare omgang met de eigen collectie zijn. Er moet meer samenhang tussen de activiteiten komen om te voorkomen dat het 'merk' Wereldmuseum ten onder gaat in een

waaier van uiteenlopende praktijken en uiteenlopende doelgroepen met sterk verschillende wensen en behoeften.

5. Het antwoord van het Wereldmuseum

Hoe gaat het Wereldmuseum om met de hiervoor geschetste problemen en knelpunten? Allereerst valt op, dat het museum vrij pragmatische motieven heeft voor de voorgestelde aanpassingen. De veranderingen in het gebouw zijn nodig omdat in de vijf jaren die sinds de vorige verbouwing zijn verlopen, enkele hinderlijke knelpunten naar voren zijn gekomen. De bedrijfsmatige verandering die nu wordt gepresenteerd "heeft mede tot doel extra geldstromen te genereren. Met dit geld kunnen weer grote en mooie tentoonstellingen en projecten worden gerealiseerd ..." Voorts concludeert het museum ook zelf: "Door de thematische diversiteit in het aanbod heeft het Wereldmuseum geen duidelijk gezicht."

De notitie 'Met een rijke collectie naar een vitale toekomst' geeft een meer inhoudelijke visie naast het oorspronkelijke *Revitaliseringsplan* dat toch vooral een schets geeft van de ruimtelijke verdeling van de verschillende publieksfuncties. Verschillende zaken vallen nu op. Voortgezet wordt de lijn, dat het museum niet voor een expliciet doelgroepenbeleid kiest. Het doel blijft een groot en zeer breed publiek. Beleving staat voor de bezoeker centraal. De bezoeker wordt een 'totaalbeleving' aangeboden door middel van veel verschillende presentatievormen. De bezoeker wordt met de vele facetten van andere culturen geconfronteerd. "Cultuur beleven met alle zintuigen is voelen, proeven, horen, ruiken, zien.... Juist door de volledige integratie van alle verschillende museale onderdelen kan het Wereldmuseum Rotterdam de bezoeker een unieke ervaring bieden. Daarmee onderscheidt het zich van de andere volkenkundige musea." Thema's als kennisoverdracht of cultuurontmoeting, die vroeger nog wel eens centraal stonden in het beleid, worden nu minder centraal gesteld. (Zonder overigens geheel te verdwijnen; zie de paragraaf over de educatieve functie van het museum met het idee van de doorlopende leerlijn en de noodzaak tot voortgaande digitale ontsluiting van de collectie).

De presentatie van de tentoonstelling 'Rotterdamers' wordt beëindigd en deze ruimte komt beschikbaar voor de wisselende tentoonstellingen. Deze tentoonstellingen worden straks de harde kern waarom het in het museum draait. Hier staat het concept van de 'totaalbeleving' centraal. Het thema van de tentoonstelling is daarbij bepalend voor alle publieksfuncties. Illustratief is het voorbeeld dat het museum geeft: "Tijdens het China-jaar (2008) zullen voor het eerst alle bedrijfsonderdelen een volledige integratie laten zien: de tentoonstellingszalen tonen objecten uit China en hun verhalen in vernieuwende presentaties. Het theater biedt Chinese podiumkunsten. In het reisbureau zal de nadruk liggen op culturele reizen naar China geïllustreerd met een kleine expositie met Chinese objecten. De winkel biedt een ruim assortiment aan publicaties, ansichtkaarten en objecten uit China. De mediatheek stelt de boeken- en kenniscollectie van het museum over China centraal en tot slot biedt het restaurant culinaire heerlijkheden uit China. Kortom totale beleving!"

Ook het collectiebeleid staat in belangrijke mate ten dienste van de grote jaarlijkse presentaties. Lacunes in de collectie worden niet zomaar ingevuld, maar vooral als deze invulling spoort met de thema's van de tentoonstellingen die voor de komende jaren op het programma staan.

Hetzelfde geldt ook voor het restaureren en conserveren van collectieonderdelen. Het museum is duidelijk over de prioriteiten in het beleid: "Een van de belangrijkste uitgangspunten is dat de taken 'verzamelen' en 'beheren' de beleidstaak ' presenteren' ondersteunen."

Overigens wordt de rol van de voorwerpen uit de eigen collectie verduidelijkt. Ze gaan weer een belangrijke rol spelen bij de keuze van de thema's van de grote tentoonstellingen en enkele kleinere producties die het museum ook wil blijven brengen. 'De Schatkamers' worden gerenoveerd en geactualiseerd en krijgen een verduidelijkende, contextuele verhaallijn. Al met al wordt de collectie weer in ere hersteld, al blijft deze ondergeschikt aan de keuze van de thema's waarin het concept van de totaalbeleving tot uitdrukking komt. De collectie speelt niet de eerste viool, zoals in een meer traditioneel volkenkundig museum, maar wordt gebruikt als element in het vertellen van een verhaal ter ondersteuning van een bepaald thema.

Opvallend is ten slotte, dat het beeld (voor sommigen het schrikbeeld) van een alles overheersende horecavoorziening aanmerkelijk wordt gerelativeerd. De 'Balzaal', de multifunctionele horecavoorziening, wordt weliswaar nog steeds de spil van het museum genoemd, maar deze ruimte wordt vooral flexibel ingezet. Deze zaal kan ook voor andere functies worden gebruikt, culinaire evenementen zijn niet permanent, maar onderdeel van het thema van een bepaalde presentatie. De horeca wordt als het ware per tentoonstelling opnieuw ontwikkeld, biedt mogelijkheden voor het proeven en het ruiken in het kader van het gekozen thema, maar krijgt geen allesoverheersende, permanente aanwezigheid.

6. De reactie van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur op het *Revitaliseringsplan*

De twee kernproblemen die de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur hiervoor in paragraaf 6 van dit advies schetst, worden door de directie van het Wereldmuseum op een bepaalde wijze beantwoord. In deze paragraaf geeft de Raad een waardering van dit antwoord.

Het Wereldmuseum kampt als zoveel musea met moeilijk verzoenbare doelstellingen: enerzijds behoud en beheer van de collectie, anderzijds vergroting van het publieksbereik. Als de overheid steeds hogere eisen aan publieksbereik stelt en van culturele instellingen steeds meer eigen ondernemerschap vraagt, dan is het niet verbazingwekkend dat eigentijdse marketingstrategieën instellingen vervreemden van hun oorspronkelijke inhoud, de collectie.

Musea gaan op uiteenlopende manieren om met deze spagaat, deze frictie tussen collectie en recente maatschappelijke ontwikkelingen. De keus die het Wereldmuseum nu maakt is vrij radicaal. De ontwikkeling die in de jaren '80 van de vorige eeuw is ingezet en waarbij de nadruk meer en meer verschoof van kennisproductie naar interculturele ontmoeting, met een verminderde aandacht voor de wetenschappelijke bewerking van de eigen collectie, wordt geradicaliseerd. De lijn van de publiekprivate samenwerking wordt met het voorstel tot uitbreiding van de horecafunctie krachtig doorgetrokken. Daar waar de collectie niet aan de nieuwe maatschappelijke werkelijkheid voldoet, wordt die aangevuld, zoals met het recente project Marokkaans cultureel erfgoed. Uitbreiding van de collectie vindt niet plaats vanuit een inhoudelijke sterktezwakteanalyse van de collectie zelf, maar vanuit de themakeuze die voor alle museale functies, ook voor het

collectiebeleid, bepalend is. Niet alleen de cognitieve hersenhelft van de bezoeker wordt aangesproken, maar alle zintuigen worden bewerkt. Het gaat om een 'totaalbeleving', niet alleen om kennisvermeerdering.

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur heeft meer dan alleen begrip voor de keuze die de huidige directie maakt. Niet alleen is die consequent beredeneerd vanuit de lijnen van het verleden, ze is voor de hand liggend gezien eerdere beslissingen, maar ze is ook toekomstgericht. Uit alle discussies over de relatie tussen cultuur en economie blijkt dat wordt gezocht naar nieuwe vormen van samenwerking tussen culturele instellingen en marktpartijen. Intelligente vormen van publiekprivate samenwerking komen in de plaats van instellingen die louter op subsidies voortdrijven of die zich beperken tot traditionele vormen van sponsoring. Het Wereldmuseum kiest voor een plek 'in het hart van de economie', kiest voor een daadwerkelijke inhoudelijke samenwerking met marktpartijen en vindt partners die effectief de sfeer in het gebouw beïnvloeden.

Indien het Wereldmuseum er in slaagt om een meer dan alleen op kennisverwerving gerichte houding bij de bezoeker op te roepen, als al diens zintuigen gestreeld worden op de wijze die het wil bereiken met zijn thematisch geordend 'totaalbeleving', dan ontstaat er meer eenheid in de verschijningsvorm van het museum. Er komt een nieuwe kern te voorschijn. Het museum zal door zijn bezoekers en door de relaties die met hem zaken doen weer als een eenheid worden ervaren, als een herkenbare plek met een eigen identiteit. Dat gebeurt dan niet door de eigen collectie centraal te stellen, wel door deze in alle activiteiten van het museum een rol te laten spelen en met nieuwe betekenislagen uit te breiden.

De vraag van de gemeente in hoeverre de restaurantformule in dienst staat van een duidelijk omschreven inhoudelijke missie kan positief worden beantwoord. De invulling van de horecafunctie, met als uitgangspunt een flexibel gebruik van de ruimte en een telkens veranderende opzet, direct gerelateerd aan telkens wisselende thema's, relativeert het beeld dat eerder is ontstaan van een te overheersende horeca in het museum. Indien en voor zover de horeca subtiel en niet dominant wordt gepresenteerd als onderdeel van een thema waarin ook de andere onderdelen van het museum betrokken zijn kan deze functie zeer wel bijdragen aan de museale missie.

7. Kanttekeningen bij het advies

Over het algemeen ondersteunt de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur de beleidskeuze die het Wereldmuseum nu maakt. In deze zin adviseert hij het gemeentebestuur in te stemmen met deze keuze en de weg vrij te maken voor de voorgestelde ruimtelijke reorganisatie. Maar het plaatsen van enkele kanttekeningen is toch noodzakelijk.

7.1 Bewerkelijk concept

De lijn die het museum nu uitzet is geen gemakkelijke. Om telkens alle museale activiteiten strak te ordenen rondom een thema vereist een strakke regie van alle museale functies. Het is een bewerkelijk concept dat veel sturing en aandacht van de directie vraagt. Telkens moeten alle neuzen in dezelfde richting worden geplaatst en dat is geen vanzelfsprekend iets in musea waar van oudsher afdelingen betrekkelijk zelfstandig opereren. De keuze voor dit concept heeft dus grote gevolgen voor de organisatie van het museum. Die moet meer centraal geleid worden en een stevige sturing van bovenaf garanderen. Het gedachtegoed van het museum moet overal in de organisatie zijn begrepen en verwerkt. Bij de opbouw van de organisatie en

de keuze van de medewerkers dient hiermee nadrukkelijk rekening te worden gehouden.

7.2 Horeca

De horecafunctie zou subtiel en niet dominant aanwezig moeten zijn, wordt hiervoor gesteld. Dat betekent een goede verhouding tussen de presentatiefunctie en de horeca. In het oorspronkelijke voorstel lijkt die verhouding niet in balans, in de nadere notitie van de directeur is dit beter geslaagd. De horecafunctie is het meest riskante deel van het gehele voorstel. Het restaurant moet immers het momentum creëren voor het nieuwe beleid, heeft een aanjaagfunctie voor het gehele concept.

Horeca in musea is problematisch, omdat de belangen van de horeca-exploitant en van het museum niet altijd parallel lopen. Om de gekozen formule goed te bewaken is een erg flexibele samenwerking met een of meer marktpartijen noodzakelijk. De geldstromen dienen transparant te zijn (alleen al om het probleem van paracommercialiteit te voorkomen) en een particuliere exploitatie mag de flexibiliteit niet in de weg staan. Die flexibiliteit moet, in economische en juridische zin, sterk worden bewaakt, om te voorkomen dat de belangen van de horeca-exploitant een te autonome rol gaan spelen.

Maar ook het niet-permanente karakter van het op de eerste verdieping geprojecteerde Wereldrestaurant vergt veel aandacht, begeleiding en een goede marketing, wil het gewenste bezoekersniveau in de avonduren gehaald kunnen worden. Het Wereldmuseum ligt op een goede plek in de stad. Theater De Evenaar en andere horecagelegenheden laten zien, dat het gebied in de avonduren potentie heeft. Maar horecaformules slijten snel, zijn trendgevoelig. De bezoeker moet tenminste enkele keren per jaar terug willen komen, wil het concept aanslaan.

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur meent, dat in ieder geval een haalbaarheidsonderzoek moet worden gedaan voordat de formule definitief wordt vastgelegd. Hoeveel en wat draagt het restaurant straks bij aan de realisering van het concept? Is het dagpubliek vergelijkbaar met het avondpubliek en wat betekent dat voor de andere museale functies? Veel hangt ook af van de keuze van de marktpartijen met wie zal worden samengewerkt.

7.3 Ontwikkeling

Het denken van het museum over de uitwerking van het nieuwe beleid verkeert nog in ontwikkeling. Veel is nog niet duidelijk, verkeert nog in een abstracte fase van ideeënvorming. Parallel aan de uitwerking van het ruimtelijk programma van eisen dient ook het inhoudelijk beleid meer precies te worden uitgewerkt. Dat geldt voor de themakeuze, het tentoonstellingsprogramma, maar zeker ook voor het collectieplan. Het huidige collectieplan is zes jaar geleden opgesteld en aan revisie toe. Het dateert nog van voor de opening van het Wereldmuseum in 2000 en de ervaringen vanaf dat moment en in ieder geval de nieuwe beleidsvisie moeten vertaald worden in een actueel collectiebeleid. In het collectieplan moet zichtbaar worden hoe de collectie een rol gaat spelen in alle functies van het museum en wat dat voor het beheer van die collectie betekent.

7.4 Acquisitie

Spanning doet zich voor op het punt van de uitbreiding van de collectie. De directie schrijft daarover: "Het acquisitiebeleid zal zich voornamelijk richten op het opvullen van lacunes in de collectie en het uitbreiden van de

collectie in het kader van themapresentaties." Het tijdsperspectief van de themakeuze is echter vaak korter dan die van het verwervingsbeleid. Verwerving is afhankelijk van wat op de markt wordt aangeboden, van schenkingen en legaten. Verwervingsbeleid is langetermijnbeleid, terwijl keuzes voor thema's op middellange termijn worden gemaakt. Hierin zit een inherente tegenstelling waaraan in een nieuw collectieplan aandacht moet worden besteed.

7.5 Aandachtsgebieden

De profilering van het Wereldmuseum (Afrika, islamitisch cultuurgebied en hedendaagse kunst uit niet-westerse landen), zoals die is afgesproken in het verband van de Nederlandse volkenkundige musea, valt de afgelopen jaren in het programma van de tijdelijke tentoonstellingen, maar ook in het verwervingsbeleid onvoldoende op. De grote tentoonstellingen die de komende jaren op het programma staan (Papoea-Nieuw-Guinea, China, Pre-Columbiaans Amerika, Tibet) hebben geen relatie tot de prioriteitsgebieden. De directie stelt dat het systeem van profilering niet goed meer werkt, dat de afspraken tussen de musea in Nederland zijn verwaterd. Dat roept de vraag op of profilering eigenlijk nog gewenst is en, zo nee, op basis waarvan dan keuzes worden gemaakt. De wereld buiten Europa is immers groot. Er kan toch de komende decennia niet op elk terrein van de collectie verder worden verzameld? En waarop is de keuze van de thematentoonstellingen gebaseerd? De vraag naar de onderliggende criteria voor de keuze van thema's en omgang met de collectie verdient een meer uitgewerkt antwoord.

7.6 Hedendaagse kunst

Hedendaagse niet-westerse kunst is inmiddels doorgedrongen tot de kunstmusea, niet alleen internationaal, maar ook in Nederland. Aangezien kunstmusea over het algemeen over aanzienlijk grotere tentoonstellingsbudgetten beschikken (en over een voor deelnemende kunstenaars aantrekkelijker imago) gaan tentoonstellingen van hedendaagse niet-westerse kunst meer en meer aan volkenkundige musea voorbij. Het Wereldmuseum, zo blijkt uit de recent overlegde notitie, worstelt nog met de vraag welke rol hedendaagse niet-westerse kunst in het tentoonstellings- en het verwervingsbeleid moet spelen. De Raad beschouwt de gedachten hierover als voorlopig en ziet graag een nadere uitwerking tegemoet.

7.7 Collectie fotografie

Het Wereldmuseum heeft een zeer interessante en omvangrijke collectie foto's en dia's. Die zijn slecht zeer beperkt en fragmentarisch te zien. Het Wereldmuseum heeft het initiatief genomen tot het voeren van gesprekken met het Nederlands fotomuseum (Nfm) om te bezien of deze collectie kan worden overgedragen. Als dit laatste museum straks naar het Rotterdamse complex Las Palmas verhuist, zou de collectie daar beter tot haar recht kunnen komen. De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur ondersteunt dit initiatief van harte. De collectie van het Nfm krijgt daardoor een interessante uitbreiding met foto's uit niet-westerse gebieden en een veel breder karakter. Het Nfm is beter toegerust in het beheer en behoud van een fotocollectie en het Wereldmuseum krijgt zijn handen vrij om zich op de rest van de collectie te concentreren. Door middel van bruiklenen kan het Wereldmuseum voor tijdelijke tentoonstellingen over de foto's blijven beschikken. De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur adviseert de gemeente Rotterdam als eigenaar van de collectie een duidelijk signaal af te geven richting Nederlands fotomuseum dat het bereid is de collectie over te dragen.

7.8 Collectiebeheer

De vraag of het Wereldmuseum een museum moet blijven wordt door de directie duidelijk en positief beantwoord. De collectie speelt een rol bij de keuze van de thema's en bij de grote en kleine presentaties. De collectie wordt actief ingezet om met de voorwerpen verhalen te vertellen. Zo wordt ook de esthetisch gerichte aanpak van 'De Schatkamers' omgebogen in een meer verhalende benadering. De collectie wordt echter wel dienstbaar aan de presentatie en het zwaartepunt in het beleid komt bij de keuze van de thema's te liggen. Dat is ook begrijpelijk, gelet op de eerder gesignaleerde groeiende discrepantie tussen de herkomst van de collectie (het erfgoed van het kolonialisme) en de actualiteit van de Rotterdamse en Nederlandse multi-etnische samenleving. Het beheer van de collectie zal gaandeweg minder gewicht krijgen. Feitelijk is dit proces in het Wereldmuseum al lang aan de gang. De afgelopen jaren zijn diverse functies van in bepaalde regio's van de wereld gespecialiseerde conservatoren opgeheven of bevroren.

Deze ontwikkeling roept de vraag op waarom het Wereldmuseum geheel zelfstandig zijn collectie wil blijven beheren. Wat zijn de voordelen van het vasthouden aan eigen beheer van de collectie? Is samenwerking met de collega-musea in Nederland niet voordeliger? Wat let de gemeente Rotterdam om met die andere grote eigenaar van volkenkundige collecties in Nederland contact op te nemen en gezamenlijk een grote volkenkundige collectie in Nederland te stichten? (De collectie van het Rijksmuseum voor Volkenkunde in Leiden en die van het Tropenmuseum Amsterdam zijn rijkseigendom. Rijk en gemeente Rotterdam hebben samen 90 procent van het volkenkundige erfgoed in Nederland in handen.) Vanuit deze ene collectie kunnen op onbekommerde wijze bruiklenen worden verstrekt, onder andere aan het Wereldmuseum in Rotterdam.

8. Slotadvies

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur stemt in met de hoofdlijnen van de beleidsontwikkeling die door de directie van het Wereldmuseum zijn geschetst. De rol van de horecafunctie roept echter vraagtekens op van beheersmatige aard. Een haalbaarheidsonderzoek wordt aanbevolen.

Parallel aan de vertaling van het *Revitaliseringsplan* in een ruimtelijk programma van eisen en een voorlopig en definitief ontwerp dient een uitwerking van het inhoudelijk concept te worden gemaakt. Vanzelfsprekend beïnvloeden beide uitwerkingen elkaar als het goed is in positieve zin, waardoor inhoudelijk beleid en ruimtelijke vormgeving van de museale functies optimaal worden ontwikkeld. Het inhoudelijk concept dient enerzijds vertaald te worden in een nieuw collectieplan, anderzijds in een verdere uitwerking van de tentoonstellingsconcepten. Nadrukkelijk dient aandacht gegeven te worden aan de relatie tussen collectie, tentoonstellingen en themakeuzes. De vraag naar de noodzaak van eigen beheer van een collectie om de nieuwe formule te kunnen realiseren dient helder te worden beantwoord, daar deze noodzaak niet uit het plan spreekt. Ten slotte dient dit geheel aangevuld te worden met een op de nieuwe aanpak toegespitste organisatie en een bijbehorende exploitatiebegroting.

Rotterdam, december 2005
Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur
M.D. Teenstra-Verhaar, voorzitter
H.C. Bongers, secretaris