

Zelfstandigheid schept nieuwe toekomst

Deze jaarwisseling markeert een historisch moment voor het Zuiderzeemuseum. Voor het eerst in ons bestaan hebben we een duidelijke missie geformuleerd en daar voor vier jaar een activiteitenplan aan gekoppeld. En niet alleen weten we wat ons te doen staat, maar hebben we daar ook het geld voor. Als tegenprestatie voor die vierjarige subsidie hebben we ons naar de rijksoverheid vastgelegd op een aantal resultaten. Uiterlijk in 2000 worden we onder meer afgerekend op aantallen bezoekers onder specifieke doelgroepen.

Is dat nou de belangrijkste verworvenheid van onze zelfstandigheid? Vroeger waren we toch ook verzekerd van ons voortbestaan? Dat is maar tot op zekere hoogte waar. We konden zeker wel plannen maken over de jaargrens heen. Maar bij de ontwikkeling en uitvoering daarvan waren we ernstig beknot in onze speelruimte. Deel uitmakend van de rijksoverheid zaten we verstrikt in een complexe regelgeving, die voor een bureaucratie onvermijde-



Het succes van het Zuiderzeemuseum wordt onder meer bepaald door een herkenbare presentatie.

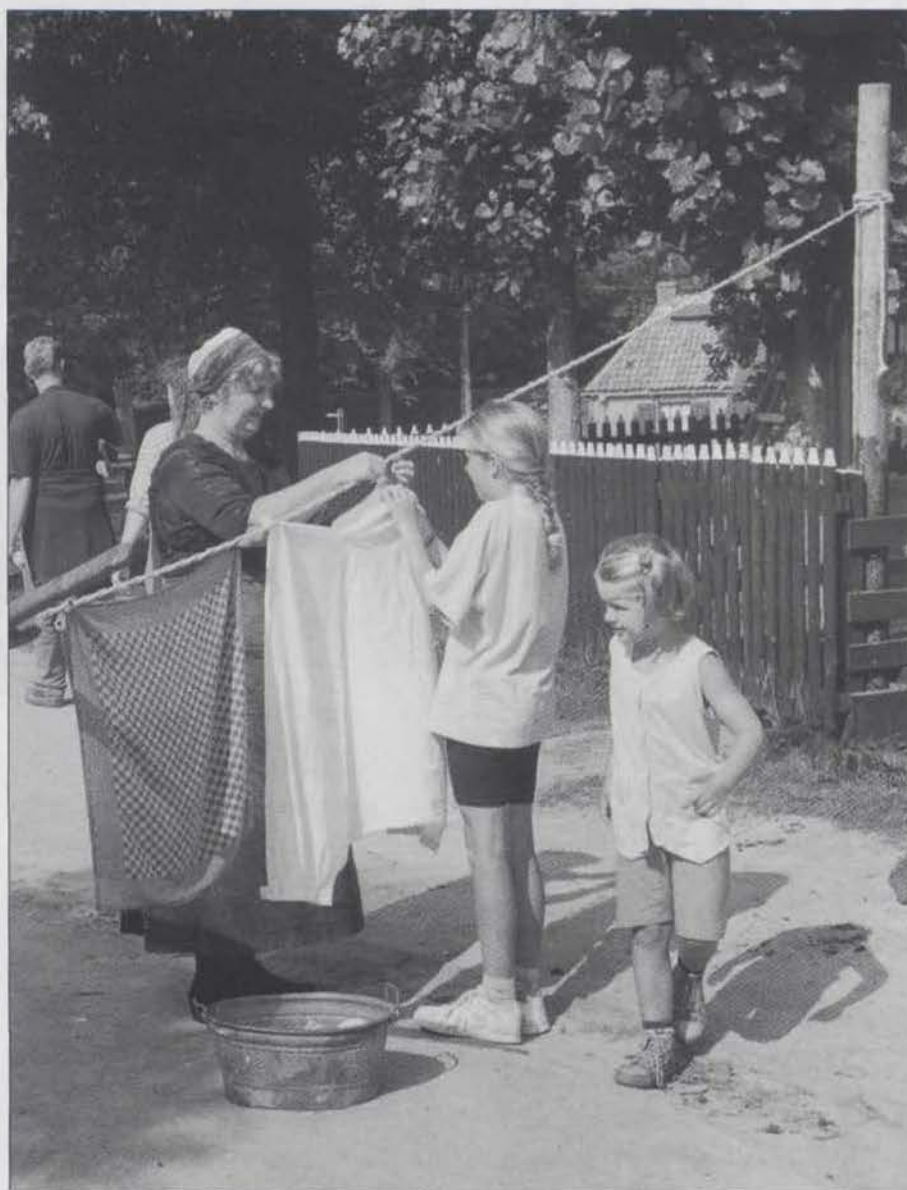
lijk maar voor een (semi-)commercieel bedrijf dodelijk is. Alleen al het feit dat het budget ieder jaar op moest, werkte verlamdend. En op het overgrote deel daarvan, de personeelslasten hadden we zelfs helemaal geen greep. Als we daarop bespaarden, zagen we daar niets van terug. En omgekeerd konden we geen extra mensen in dienst nemen als we daar geld voor hadden. Investeren konden we helemaal wel vergeten, behalve in de sporadische gevallen

waarin de overheid ons wat extra toestopte. De noodzaak én mogelijkheid van terugverdienen speelde daarbij geen rol. Eigen inkomsten trouwens sowieso niet, want die verdwenen - eerst geheel, later gedeeltelijk - in 's rijks schatkist.

Kostenbewustzijn

Als bedrijf kun je dan weinig anders dan pas op de plaats maken. Toen ik dit verhaal eens vertelde aan een gezels-





schap managers van gewone bedrijven, steeg ik zienderogen in hun achting. Waar museumdirecteuren toch aardig de loop van het publiek er in houden, moeten dat wel behendige evenwicht-kunstenaars zijn.

Managers met een bovenmenselijk organisatietalent. Dat streelt natuurlijk de ijdelheid, maar de werkelijkheid is triviale. Want niemand vroeg zich af hoe die klus werd geklaard. Als die museumdirecteuren al ergens op werden afgerekend, dan was dat op hun verlofkaart en niet op hun kostenbewustzijn. De overheid betaalde wel. Zolang er niet méér nodig was, maakte niemand zich druk over de besteding van het geld.

Dat lijkt een comfortabele situatie, maar voor de continuïteit van een organisatie is het dat niet. Een bedrijf dat resultaten moet boeken, loopt risico's op korte termijn. Maar een bedrijf

waar dat helemaal niet telt, loopt op langere termijn veel grotere risico's. Iedere onderneming opereert nou eenmaal op een markt, een rijksmuseum niet minder. Als je van de werking daarvan wordt afgeschermd, ben je geheel overgeleverd aan de grillen van die markt. En juist onder de paraplu van de overheid zijn die erg groot. Wat dat betreft liggen de forse personeelsinkrimpingen uit de jaren tachtig nog vers in het geheugen. De eerste ronde werd nog gepareerd met de maandagssluiting (bij ons de wintersluiting van het binnenmuseum), maar de tweede ronde sloeg geheel neer in het Openluchtmuseum in Arnhem. Daar ging eenvoudig de poort op slot.

Bestaansrecht

Weliswaar werd die soep uiteindelijk minder heet gegeten, maar het signaal was duidelijk. Musea dachten altijd dat hun waardevolle collectie voldoende

bestaanszekerheid opleverde. Maar daar lag slechts hun bestaansrede. Hun bestaansrecht lag in de maatschappij, met de bezoeker voorop. Maar juist die wereld hadden de musea - ingekapseld in de overheidsbureaucratie - buitengesloten. In naam werd het publiek wel bediend, met mooie tentoonstellingen. Maar de museumorganisaties waren er niet op ingericht om de mensen echt te bereiken. Over een strategie hadden ze nog nooit nagedacht, laat staan over een bedrijfs-cultuur waarmee die te realiseren zou zijn. De band met de klant was van incidentele aard en kon dus elke dag worden doorgesneden. Het museum bleef dan met lege handen achter. En vooral met een dichte deur. Uiteindelijk is die collectie van het rijk. Daar ligt de grootste verworvenheid van de verzelfstandiging. Dat proces heeft veel inspanning gekost, maar heeft ons ook gedwongen de organisatie maximaal toe te rusten op de eisen van onze markt. We weten weer wat ons succes bepaalt: een representatieve en toegankelijke collectie, een herkenbare en betrouwbare presentatie daarvan en tevreden klanten (overheid én bezoekers). En dat alles binnen een context van een goed imago bij onze doelgroepen - mensen die anders nooit naar een museum gaan - en (dus) een breed draagvlak in de maatschappij. Om dat te realiseren hebben we een goed geoliede organisatie nodig met gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers. Daarbij weten we waaraan we de resultaten kunnen afmeten. En kunnen we dus de vinger goed aan de pols houden.

Natuurlijk kan het nog mislopen. Maar dat hebben we dan echt aan ons zelf te wijten, en niet aan de willekeur van een ambtelijke molen. Dat zou een schrale troost zijn. Maar op dit moment is het vooral een uitdaging. Kunnen we onze toekomst in eigen hand nemen. Omdat het Zuiderzeemuseum ook in de 21ste eeuw niet meer weg te denken is.

Arnout Weeda