



Groot Onderhoud 2012 | Sessie 1

'De juiste man/vrouw op de juiste plaats? Intern (personeels)beleid ten aanzien van preservering/conservatie van collecties'

Begeleiders: Jacqueline van Leeuwen en Griet Kockelkoren
Verslag: Sofie Hantson

Tijdens deze sessie gaan we op zoek naar antwoorden op de vraag hoe een collectiebeherende organisatie de beschikbare expertise, informatie, mensen en middelen over preservering, conservatie en restauratie optimaal kan inzetten, wat er precies nodig is/zijn en waar/bij wie. De hoofdthema's die aan bod komen zijn: 'processen en taken', 'organogrammen' en 'vorming'. Het eerste item wordt onder de loep genomen en ingeleid door Griet Kockelkoren, consultant behoud en beheer bij FARO. De twee laatste thema's worden door dr. Jacqueline van Leeuwen in een breder perspectief geplaatst.

Praktijkvoorbeelden illustreren bovenstaande thema's en zijn telkens een brug naar een open gesprek met alle deelnemers. Zo gaat Elke Otten uit het Koninklijk Museum voor het Leger en de Krijgsgeschiedenis dieper in op veranderende taken en bevoegdheden op het domein van collectiezorgen. Ann Deckers van het FotoMuseum provincie Antwerpen vertelt over hoe de provincie en meer specifiek het FotoMuseum deze taken heeft vertaald in concrete functieprofielen en toetst deze profielen aan de eigen organisatiestructuur. Wim Hüsken van de Stedelijke Musea Mechelen licht de keuze toe om de behoudsmedewerkers specifiek voor hun taken te laten opleiden en wat de meerwaarde is voor de hele organisatie en haar werking.

Als inleiding van deze sessie worden ervaringen uitgewisseld met de hele groep over calamiteiten en het calamiteitenplan. Alle hoofdthema's die het onderwerp vormen van deze sessie worden tijdens dit korte initiërende gesprek aangeraakt en het gesprek vormt een naadloze overgang naar het eerste hoofdthema.

THEMA 1: Processen en taken van preservering, conservatie en restauratie

Conservatie, restauratie en preservering zijn alle een belangrijk deel van behoud en beheer van erfgoedcollecties. Wat houden deze begrippen in en is dit voor alle erfgoedinstellingen hetzelfde? Griet Kockelkoren schetst eerst het begrippenkader rond behoud en beheer in het kader van de SPECTRUM-procedures. Vervolgens volgt een praktijkvoorbeeld door Ann Deckers, Hoofd Collectie-Restauratie & Conservatie bij het FotoMuseum provincie Antwerpen.

Zorgen voor objecten, collecties:

Bij de zorg voor objecten, collecties en onderzoek heeft iedere medewerker een taak, weliswaar in verschillende mate en met diverse vereisten. Deze taken kunnen gekoppeld worden aan competenties en middelen (materialen, infrastructuur, mensen en tijd) aangepast aan de noden, werking, de beperkingen maar ook het potentieel van de eigen collectie/organisatie.

Praktijkvoorbeeld van het FotoMuseum provincie Antwerpen (Ann Deckers)

Het FotoMuseum provincie Antwerpen is een landelijk erkend museum. Om de vier ICOM-basisfuncties te kunnen vervullen en door de groei van het museum zijn er mettertijd enkele functies dynamisch bijgekomen. Ook procedures binnen de dienst collectie zijn dynamisch gegroeid, samen met het toenemende aantal medewerkers in de dienst. Ook vanuit de provincie Antwerpen zelf is er een professionalisering van functies en taken doorgevoerd. Men is begonnen met het creëren van een systeem van competetiemanagement en functieprofielen (CF's). Dit is uiteraard een proces in evolutie, waarbij de taakbeschrijvingen, soms ook gekoppeld aan beperkingen, specifiekere beschreven worden.

Het woord 'deskundig' komt vaak terug, ook zeker bij de conservator/restaurator – bv. bij het analyseren van dossiers en situaties. Ook onderzoek komt hier terug en behoort eveneens tot het takenpakket van de conservator/restaurator. Aan deze taken worden competentieprofielen gekoppeld. Enerzijds gedragscompetenties, maar ook kenniscompetenties.

Gesprek/discussie met de groep:

Restauratie is in de meeste gevallen geëvolueerd naar actieve conservatie. Conservatie/restauratie is geëvolueerd van een ambacht naar een wetenschap. Dit reflecteert zich ook in de huidige profielen die terug te vinden zijn in de collectiebeherende instellingen. Zo zijn er momenteel nog restaurateurs op niveau D (lager geschoold) in instellingen. Wanneer deze mensen met pensioen gaan, zullen ze niet vervangen worden, zeker niet door mensen met dezelfde functietitel.

Taak- en functieomschrijvingen zijn vaak ook zeer ambitieus en in de praktijk iets minder realistisch als het bekeken wordt als geheel, maar uiteraard kun je er per instelling bepaalde zaken uitlichten waarop gefocust wordt.

De vraag wordt gesteld vanaf wanneer het een bedreiging is om taken aan niet-academici of experts over te laten? Wat hier nog als een belangrijker vraag wordt beschouwd: wie coördineert dit dan?

Mensen en medewerkers op alle niveaus zijn nodig voor behoud- en beheertaken, anders vallen er ook gaten in de werking en is het risico dat er een achterstand ontstaat in de repetitieve basistaken van behoud en beheer (in Nederland is dit soms het geval, net door de totale opwaardering van alle behoud- en beheertaken). Desalniettemin is een goede coördinatie van mensen met de juiste expertise (op hoog niveau) wel onontbeerlijk. Zeker bij repetitieve taken schuilt er een risico dat niet-standaard objecten of situaties (en die zijn er vaak) door de mazen van het net glippen.

Het is sowieso heel belangrijk dat iedereen die fysiek met objecten omgaat en zeker iedereen die ingrepen uitvoert op objecten een minimum aan ethiek en deontologie van conservatie/restauratie kent.

Functies koppelen aan processen, of omgekeerd, kan ook verhelderend en interessant zijn. Processen worden door sommige deelnemers soms duurzamer bevonden dan functiebeschrijvingen op zich.

THEMA 2: Presentatie 'Organogram en profielen'

Jacqueline van Leeuwen, stafmedewerker organisatieontwikkeling|vorming bij FARO, stelt eerst de twee soorten organogrammen voor, nl. enerzijds een hiërarchisch opgebouwd

organogram en anderzijds het netwerkmodel van de Bijzondere Collecties van de Universitaire Bibliotheek Amsterdam. Vervolgens bespreekt ze het klassieke functieprofiel versus het denken vanuit competenties, waarbij wordt uitgegaan van een competentiemodel. Ten slotte volgt een praktijkvoorbeeld uit het Legermuseum.

Belangrijk:

Zowel bij de organogrammen als de profielen bestaat er geen goede of slechte vorm. Belangrijk is echter de gedragenheid van deze instrumenten binnen de organisatie. Een goede kennis van de eigen organisatiecultuur en een duidelijke doelstelling voor het competentietraject zijn noodzakelijke vertrekpunten voor een model op maat. FARO bereidt een handleiding voor om een competentiemodel op te stellen.

Praktijkvoorbeeld over de taken in het Koninklijk Museum voor het Leger en de Krijgsgeschiedenis (Elke Otten)

Elke Otten, conservator-restaurator metaal in het Koninklijk Museum voor het Leger en de Krijgsgeschiedenis, schetst eerst de structuur van een grote instelling zoals het Legermuseum, die is opgebouwd rond de verschillende collecties, waarvoor telkens een collectiebeheerder is voorzien. Het museum kan ook op een heleboel vrijwilligers rekenen. Van de personeelsleden is een minderheid aangeworven volgens het functieprofiel van conservator-restaurator. Sinds het laatste decennium worden er conservatoren-restauratoren aangeworven als gevolg van een groeiende bewustwording over het belang van conservatie-restauratie voor het museum enerzijds en de ontwikkeling en groeiende bekendheid van de opleiding tot conservator-restaurator anderzijds. Vervolgens schetst Otten de aanwervingsprocedure, waarbij het Legermuseum als overheidsinstelling gebonden is aan het hiërarchisch systeem van de indeling van werknemers volgens niveaus. De diversiteit qua opleiding en ervaring binnen het museum is groot. Vorming en begeleiding spelen bovendien een belangrijke rol om iemand succesvol in te werken in de bestaande structuur.

Gesprek/discussie met de groep - 'wat is een conservatie-dreamteam'?:

Mensen kunnen aanwerven met een opleiding vooraf zorgt voor 'tijdwinst' en efficiëntie, op welk niveau deze persoon zich ook bevindt. Desalniettemin kunnen opleidingen op maat op eender welk moment uiteraard ook heel nuttig zijn. Mensen met een basisopleiding inlijven is alvast een goede start voor de vorming van een dreamteam.

De kennis van deontologie en ethiek rond conservatie/restauratie is voor elke medewerker die in aanraking komt met de collectie belangrijk. Ook dit wordt meegegeven door training en vorming.

Een dreamteam voor conservatie en/of behoud en beheer is beter niet volledig geïsoleerd van de overige werking van de instelling. Constante interactie tussen alle basisfuncties en overleg van bij aanvang van projecten e.d. is belangrijk.

De 'conservatiereflex' of het bewustzijn van conservatieaspecten moet in mindere of meerdere mate bij alle erfgoedmedewerkers aanwezig zijn.

Een sterk team voor preventieve conservatie wordt als prioritair beschouwd in collectiebeherende instellingen. Of actieve conservering en/of restauratie ook intern dient te gebeuren, blijkt af te hangen van heel diverse factoren. Wel is het van belang dat iemand met een grondige conservatiekennis binnen de instelling externe behandelingen kan coördineren en beoordelen.

Er kruipt veel tijd in het zoeken van de juiste personen die problemen kunnen oplossen die je zelf niet kunt oplossen. Om deze persoon te vinden, moet je ook zelf echter wel de juiste vragen kunnen stellen

Niet van/voor elke specifieke objectsoort bestaat een aparte conservatie/restauratie-opleiding. Omdat men meer en meer een beroep doet op externen, is het ook niet zo evident voor de doorgaans meer materiaalspecifieke conservatie/restauratiespecialisten om zich in deze specifieke objectsoorten te bekwamen. Dit is een nadeel van het ontbreken van welbepaalde conservatoren/restauratoren in de eigen instellingen die tijd krijgen om zich te specialiseren in de specifieke objectnaden van de instelling. Uiteraard vraagt het laten opleiden en bekwamen van deze specifieke mensen veel tijd en budget. Men moet ook verder kunnen en mogen kijken dan de eigen landsgrenzen en een groot, gespecialiseerd netwerk proberen uitbouwen. Hier is heel veel nood aan, maar de financiële middelen laten dit niet altijd toe.

Alle expertise van buitenaf halen is niet mogelijk. Aanvullende expertise in overleg met de specialisten in de instelling kan echter wel verrijkend zijn. Dit kan zeker tussen conservatoren/restauratoren onderling zijn, maar ook kan aanvullende externe expertise komen vanuit de technische wereld en verenigingen.

Mogelijke oplossing: meer projectmatig met medewerkers werken? Niet per se met tijdelijke contracten, maar wel met systemen waarin verschillende specialisten kunnen uitgewisseld worden en samen over instellingen heen aan projecten kunnen werken. Momenteel zijn er echter te weinig conservatoren/restauratoren of conservatiedeskundigen in de instellingen om dit te kunnen doen en een bezorgdheid is uiteraard de verdeling van de gedeelde workload.

THEMA 3: 'Vormingsnaden – Wat'?

Jacqueline van Leeuwen haalt tijdens deze presentatie eerst de verschillende benaderingswijzen tussen het competentiedenken en het denken in talenten aan, waarbij in een vorming beide kunnen verzoend worden. Vervolgens stelt ze de vraag hoe een vorming best aangeboden wordt: in groep of individueel, gestructureerd of eerder exploratief. Als praktijkvoorbeeld nemen we een kijkje in de Stedelijke Musea Mechelen.

Het opstellen van een visie op leren binnen de organisatie en van een concreet beleid voor vorming, training en opleiding (VTO-beleid) kan de impact van leerprocessen vergroten. Concrete planning, duidelijke afspraken en waardering van het geleerde zijn dus de boodschap!

Praktijkvoorbeeld over het vormingsbeleid van de Stedelijke Musea Mechelen (Wim Hüsken)
Wim Hüsken, conservator van de Stedelijke Musea Mechelen, geeft ons een inkijk in het VTO-beleid van de instelling waarvoor hij werkt. De musea zetten de laatste jaren meer en meer in op behoud en beheer en hier hoort ook vorming bij. Deze focus op behoud en beheer is ook opgenomen in het beleidsplan voor de erkenning op regionaal niveau (2009-2014). Het VTO-beleid van de Stedelijke Musea Mechelen vloeit rechtstreeks daaruit voort, alsmede uit het stedelijk beleid en de ontwikkelingen van de laatste jaren in dit opzicht van de provincie: collecties en deelcollecties worden bestudeerd en hun preventieve conservering wordt in toenemende mate belangrijker.

Toen in 2008 het beleidsplan opgesteld werd, bestond er nog geen opleiding 'behoudsmedewerker erfgoed', maar ondertussen hebben twee medewerkers van de

Stedelijke Musea Mechelen deze opleiding aan de Bibliotheekschool in Gent gevolgd. Ook een vrijwilliger van de musea heeft deze opleiding gevolgd, dus dit is een heel waardevolle toevoeging voor het team.

Het is tijd voor preventieve conservatie. Dit gebeurt door het behoud- en beheerplan consequent uit te voeren en personeel te vormen, zodat hun kennis van hetgeen ze doen vergroot. Dit geldt ook voor de vrijwilligers zodat ook zij een basiskennis hebben. Levenslang leren, ook in behoud en beheer!

Een bijkomend voordeel van het volgen van zo'n opleiding, is dat een netwerk wordt opgebouwd en dat er ook dynamisch expertisedeling is. Een blik achter de schermen van andere musea is zeer leerrijk, want zo groeit ook inzicht en de bewustwording van de eigen problematiek, maar ook inzicht in de aanpak van andere musea ...

De Sint-Romboutstoren, die ook onder de Stedelijke Musea Mechelen valt, heeft een torenwachter die tevens al sinds jaren klokken en uurwerken restaureert. Hij werkt nauw samen met de Nederlandse Stichting Torenuurwerk. Zijn samenwerking met de conservator/restaurator van de Stedelijke Musea Mechelen werkt heel verrijkend.

Gesprek/discussie met de groep over vorming en vormingsnoden

Focus en prioriteiten liggen momenteel meer op preventieve conservering, wat echt als een specialisatie en aspect op zich beschouwd wordt (dus collectiebreed) en dit is zeker een goede evolutie. Dit vertaalt zich in het opleidingsaanbod, ook in het kader van levenslang leren.

Er is een stijgende bewustwording van het belang van vorming en bijscholing voor alle medewerkers. Opleidingen nemen enerzijds tijd in beslag, maar de gewonnen kennis en, kunde zorgt aan de andere kant voor enorm veel tijdswinst omdat men meteen *good practices* kan bepalen en toepassen, wat resulteert in veel duurzamere maatregelen.

Opleidingen volgen zorgt ook voor netwerking, wat ook weer zorgt voor tijdswinst omdat ervaringen en expertise ook weer via deze weg gedeeld kunnen worden.

Conservatiekennis evolueert constant en op alle niveaus, de nood aan levenslang leren is hier zeker van toepassing, zowel wat preventieve als actieve conservatie betreft.

Conclusie: er is meer en meer bewustwording op het vlak van conservatie en de focus op collecties; dat is ook nodig. Streefdoel is die juiste basisexpertise van conservatie in elke instelling krijgen.