

# **Onderzoeksproject: de wenselijkheid en de mogelijkheden van een gemeenschappelijke depotwerking in een stedelijke context**

## **Een inleiding tot het onderzoek**

In 2001 ontwierpen de Erfgoedcellen van Antwerpen, Gent en Brugge het project “Erfgoedcampus / Erfgoeddepots in Vlaanderen”. Het opzet was na te gaan wat de mogelijkheden en de problemen waren met betrekking tot depots in Vlaanderen. De Erfgoedcellen steunden dan ook het onderzoek over de haalbaarheid van een bovenlokale depotwerking in de provincie Limburg. De dienst Collectiebeleid / Behoud en Beheer van de Musea stad Antwerpen, kreeg de nadrukkelijke vraag van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap om haar medewerking hieraan te verlenen. De Erfgoedcel Antwerpen en de Musea stad Antwerpen, met name de afdeling Collectiebeleid / Behoud en Beheer, die beide in de Limburgse stuurgroep waren vertegenwoordigd, besloten bij de afloop van het project dat een verder onderzoek met het accent op de stedelijke context gewenst was. Zij verkregen hiervoor de steun van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. In oktober 2003 ging dit onderzoeksproject van start.

## **De verwachtingen**

De opdracht van het onderzoek was een omvattend beeld te schetsen van de problematiek rond erfgoedbewaring in Vlaanderen. Het accent moest hierbij op de stedelijke context komen te liggen. Deze inzichten moesten de basis vormen voor verdere stappen ter optimalisering van de behoud- en beheertaken.

Verder werd er verwacht dat er een theoretisch kader met verschillende facetten van een depotwerking werd ontwikkeld. Deze zouden aan een reeks van modellen worden gekoppeld, die op hun beurt het begin moesten vormen van een verdere reflectie over depotwerking en de verbetering van erfgoedbewaring in Vlaanderen.

## **De resultaten**

De resultaten van het onderzoek werden in een rapport gebundeld. De organisatorische zijde van een depotwerking vormt daarbij een rode draad. Daardoor worden een aantal thema's aangesneden die kunnen bijdragen tot een systematischere en zakelijkere aanpak van erfgoedbewaring in al zijn facetten. De uitkomst biedt daarenboven perspectieven voor uitvoeriger onderzoek en voor de verdere ontplooiing van het erfgoedbeleid op vlak van behoud en beheer. Men ziet het motief “organisatie” dan ook terugkeren in de drie onderdelen:

- elf organisatorische aspecten: elf hoofdstukken behandelen verschillende factoren die de werking van een depotwerking bepalen.
- vijf modellen: de voorgaande aspecten worden wat meer praktisch uitgewerkt in een ontwerp van vijf modellen van samenwerking omtrent erfgoedbewaring.
- veldonderzoek: het onderzoek bestaat uit twee delen. Het eerste stelt vragen over de huidige wijze van bewaring van erfgoed. Het tweede luik gaat in op de manier waarop men een depotwerking zou willen vorm geven.

## **Elf organisatorische facetten**

Om tot een organisatie te komen, moeten er vele keuzes worden gemaakt. Zo moet er bepaald worden wat de centrale opdracht is. In het geval van een depotwerking, is de kernopdracht de goede bewaring van het erfgoed. Deze keuze wordt meer gespecificeerd in de omschrijving van de visie en de doelstellingen van de organisatie.

Om de opdracht te kunnen uitvoeren, moet men een aantal functies verwezenlijken. Een depotwerking bestaat uit elementen van de volgende onderdelen:

- een depot: een geschikte ruimte of een gepast gebouw waarin de collecties in optimale omstandigheden kunnen worden bewaard
- een primaire depotwerking: de functies die de minimale werking van het depot verzekeren (b.v. registratie, regelmatige controle, enzovoort)
- secundaire functies: de activiteiten die de bewaring van collecties verder kunnen ondersteunen (b.v. restauratie, documentatie, en zo meer)

Bij een depotwerking staat dus de bewaring van de collecties centraal. Dit wil zeggen dat men specifieke aandacht voor de bewaring van de verschillende materiaalsoorten moet hebben. Zo bestaat er een verschil tussen organische en anorganische materialen. De verschillende materiaaltypes vereisen andere bewaaromstandigheden. De temperatuur, de relatieve vochtigheidsgraad en het licht moeten hiervoor worden aangepast.

Men dient ook aandacht te hebben voor de verschillende risico's die de collecties lopen. Een goed risicobeheer speelt hierop in. Het gaat na welke gevaren het erfgoed in zijn bestaan kunnen bedreigen. Vervolgens zoekt het uit welke maatregelen men kan treffen om alle risico's te beperken. Het bekijkt eveneens hoe men schade kan voorkomen of indijken wanneer er zich toch calamiteiten zouden voordoen. Verzekeringen spelen hierbij een belangrijke rol.

Om dit alles te kunnen realiseren, moet de organisatie op drie zaken weten te steunen: het personeel, de infrastructuur en de financiën. Zo moet er bekeken worden welke personeelsfuncties men wil invullen om de opdracht te verwezenlijken. Men zoekt naar de geschikte personen om de job uit te voeren. Een contract wordt opgesteld zodat zowel de toekomstige medewerker als de organisatie zeker zijn van de afspraken. Vrijwilligers spelen daarbij een aparte rol.

De infrastructuur vormt een veilige omgeving voor de collecties en de mensen. Geschikte gebouwen of ruimtes zijn van fundamenteel belang voor de bewaring van het erfgoed. De klimatisatie en de inrichting vullen de structuur van het gebouw verder aan. Het onthaal en de werkomgeving voor mensen stellen dan weer andere eisen: het licht, de temperatuur en de inrichting is er totaal anders dan in de depotruimtes.

Om de organisatie te doen draaien, heeft zij geld nodig. Het financieel beheer zorgt ervoor dat de instelling financieel gezond blijft. Het volgt de uitgavenposten en de inkomsten nauwkeurig op. Dit vraagt om een goed boekhoudkundig systeem. Daardoor kan men op voorhand reeds bekijken of er ruimte voor bepaalde uitgaven is. De financiële dienst waakt ook over de fondsenwerving (b.v. sponsoring, subsidiëring, enzovoorts).

Dit alles wordt in een rechtsvorm samengebracht. Deze bepaalt wat de organisatie allemaal mag doen én wat ze niet mag doen. Ze geeft eveneens een bestuursstructuur aan de instelling.

Om tot een organisatie te komen, moet men personen en / of instellingen samenbrengen. De realisatie van een depotwerking veronderstelt dat deze voor erfgoedverzamelaars werkt en / of dat deze met erfgoedinstellingen samenwerkt. Dit betekent dat men op voorhand nagaat welke culturele actoren er allemaal in het erfgoedveld actief zijn. Welke kan men bij de organisatie betrekken? Hoe kan men inspelen op het erfgoeddomein?

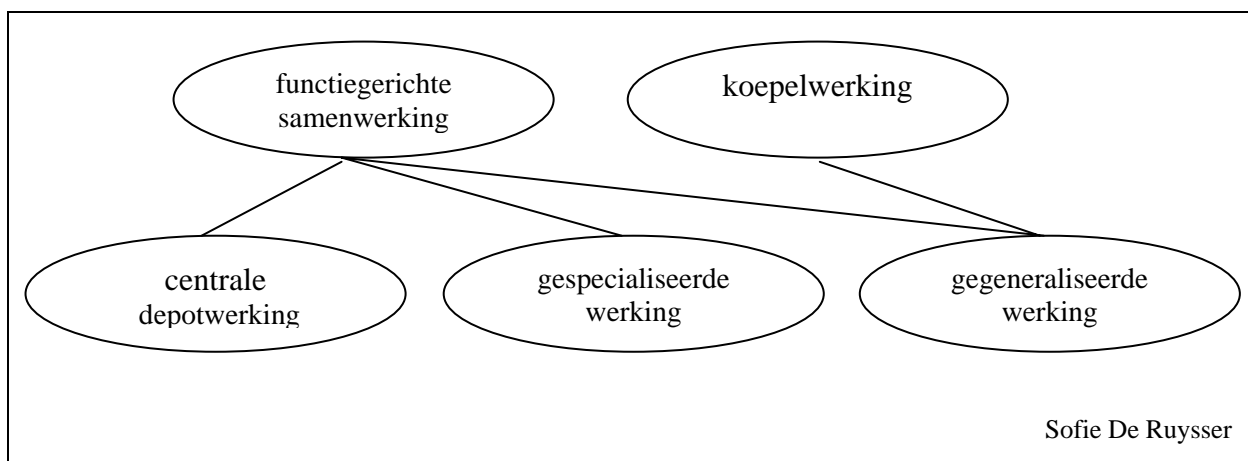
De aard van de culturele instellingen bepaalt mede het juridisch statuut van de erfgoedcollecties. Objecten kunnen tot het openbare of het private domein behoren. Dit heeft invloed op wie objecten in eigendom heeft, wie ze bezit, of wie ze in “houderschap” heeft. Het biedt ook andere mogelijkheden voor de overdracht van voorwerpen (b.v. bruikleen, aankoop, en zo meer).

Tenslotte is er nog sprake van het collectiebeleid. Dit beleid tekent uit welke collectiestukken mee in de werking worden opgenomen. Dit kan bijvoorbeeld op basis van materiaalsoorten of erfgoedbewaarders gebeuren. Het geeft ook aan op welke manier er met de individuele voorwerpen wordt omgegaan. Het collectiebeleid is van belang voor het uitwerken van de opdracht en de doelstellingen van de organisatie.

### **Vijf modellen van samenwerking**

Elke samenwerking situeert zich op de as tussen overleg en fusie. Daartussenin bevindt zich de “joint venture”. Dit is een nieuwe organisatie die wordt opgericht door bestaande instellingen om één of meerdere taken gezamenlijk aan te pakken. Overleg is te vrijblijvend om aan een structurele oplossing te werken. Een fusie is een zeer drastische stap, en is niet mogelijk, noch wenselijk wanneer het over erfgoedbewaarders gaat. De joint venture lijkt een uitweg te bieden.

Bij het opstarten van een depotwerking is het erfgoed normaliter de kern van de toekomstige organisatie. De joint venture kan op twee manieren dit uitgangspunt invullen. Wanneer men één of meerdere erfgoedgebonden functies selecteert, dan spreekt men over een functiegerichte samenwerking. De activiteiten kunnen dan worden afgestemd op materialen (b.v. gepolychromeerd hout), op een erfgoedtype (b.v. kerkelijk erfgoed) of op één taak (b.v. restauratie). Wanneer men een combinatie van meerdere functies maakt, dan bekomt men een gegeneraliseerde werking. Indien men opteert de erfgoedbewaring te optimaliseren door een depotwerking die alle functies omvat, dan noemt men dit een koepelwerking.



Men kan een tweede indeling maken op basis van de verdeling van verantwoordelijkheden in het beleid en het beheer. In een functiegerichte samenwerking worden er heel wat inhoudelijke keuzes door de deelnemende bewaarinstellingen gemaakt. Zij hebben inspraak over de functies die worden ontplooid. Een centrale werking neemt de permanentie waar en zorgt voor de ondersteuning en ontwikkeling van de joint venture. Intussen beschikken de deelnemers over heel wat bewegingsvrijheid. In een koepelwerking draagt men een groter beslissingsrecht aan de gemeenschappelijke depotwerking over. Dit kan gecentraliseerd gebeuren, zodat het beleid en het beheer volledig binnen de joint venture komen te liggen. Het is echter ook mogelijk om een aantal algemene beleidslijnen in de

koepelwerking te ontwikkelen. De erfgoedbewaarders bepalen hun eigen beleid in overeenstemming met de richtlijnen. Het uiteindelijke beheer is materie voor de twee partijen, waarbij de koepelwerking hoofdzakelijk ondersteunend en dienstverlenend werkt. Men zou dit een “getrapt bestuur” kunnen noemen.

Dit alles leidt tot een ontwerp van vijf modellen van samenwerking rond de bewaring van erfgoedcollecties:

model 1: de gegeneraliseerde koepelwerking met gecentraliseerd bestuur

model 2: de gegeneraliseerde koepelwerking met getrapt bestuur

model 3: het gegeneraliseerd samenwerkingsverband

model 4: het gespecialiseerd samenwerkingsverband

model 5: het depotgericht samenwerkingsverband

### **De gegeneraliseerde koepelwerking met gecentraliseerd bestuur**

Deze organisatie tracht alle functies met betrekking tot de bewaring van erfgoed te realiseren. Men ontplooit een breed opgezette werking, waarin alle erfgoedtypes en materialen welkom zijn. De koepel waarborgt volledig de uitvoering van de behoud- en beheertaken. Aangezien de erfgoedbewaarders zelf voor het beleid van hun organisatie blijven instaan, vereist dit goede overeenkomsten en een vlotte communicatie. De koepelwerking kan er bij de deelnemers wel op aansturen de collecties en de bewaring op elkaar af te stemmen.

### **De gegeneraliseerde koepelwerking met getrapt bestuur**

De koepelwerking ontwikkelt activiteiten voor een hele waaier aan erfgoedtypes en materialen. De organisatie tracht inzake tal van activiteiten expertise op te bouwen. Het accent komt echter meer op de ondersteuning van haar deelnemers te liggen. De individuele erfgoedbewaarders hebben meer bevoegdheden, waardoor de koepel niet langer voor 100% voor het beheer instaat. De koepelwerking ontwerpt echter wel een aantal richtlijnen en ijkpunten, opdat de bewaring overal geleidelijk verbetert. De vorderingen worden dan ook goed opgevolgd.

### **Het gegeneraliseerd samenwerkingsverband**

Binnen deze organisatie zijn de verschillende deelnemers sterk betrokken. Zij beslissen gezamenlijk om (nagenoeg) alle functies met betrekking tot erfgoedbewaring te verwezenlijken. Ze doen dit voor een verzameling van verscheidene erfgoedtypes en materialen. De deelnemers bepalen tezamen hoe men de functies zal uitwerken. De organisatie kan dus alleen sociale druk uitoefenen en de erfgoedbewaarders stimuleren om de bewaring van het erfgoed te verbeteren. Het samenwerkingsverband ontplooit dan ook in eerste instantie een ondersteunende werking.

### **Het gespecialiseerd samenwerkingsverband**

Deze samenwerking wordt opgestart om specifiek rond één materiaalsoort of één erfgoedtype te werken. De activiteiten en taken kiest men in functie van deze collectie. Het aantrekken van deskundigen en de ontwikkeling van expertise is cruciaal voor de organisatie. De gekozen specialisatie domeinen beïnvloeden in grote mate de actieradius en de potentiële participanten (b.v. kerkelijk erfgoed versus natuurhistorisch erfgoed).

### **Het depotgericht samenwerkingsverband**

Deze organisatie legt zich louter toe op een bewaren van collecties in een centraal depot. Ze beschikt aldus over depotruimtes en een primaire depotwerking. Daarnaast kan ze eveneens informatie of advies over bewaring van erfgoed verstrekken. De werking heeft verder geen grote impact op het behoud en beheer van de collecties in de individuele

erfgoedinstellingen. Ze stuurt er echter wel op aan dat de collectiestukken niet permanent in de depotruimtes zouden verblijven.

De opdracht en de doelstellingen van deze modellen hebben steeds een weerslag op het collectiebeleid en de potentiële deelnemers. De functies die zij aanbieden, vereisen een ander personeelsbestand, diverse vormen van deskundigheid, een aangepaste infrastructuur, en zo meer. Om dit te bereiken vergt het grote of minder grote financiële inspanningen. Het delven van inkomsten is afhankelijk van de inzet en het vermogen van de deelnemers. Fondsenwerving is daarom belangrijk. De communicatie rond het behoud en beheer van de collectiestukken situeert zich op diverse plaatsen in de verschillende modellen. Kortom: voor elk van de modellen worden de organisatorische facetten op een andere wijze uitgewerkt.

## **Het veldonderzoek: Antwerpen, Gent en Brugge**

### **Een afbakening van het onderzoeksveld**

Het onderzoeksveld werd op twee vlakken afgebakend:

- geografisch: het onderzoek werd in de steden Antwerpen, Gent en Brugge gevoerd. Zij vertonen als kunststeden en Vlaamse grootsteden gelijkenissen. Daarnaast stonden zij ook aan de wieg van het initiële project “Erfgoedcampus / Erfgoeddepots in Vlaanderen”.
- erfgoedbewaarders: er bestaat een grote waaier aan erfgoedinstellingen. Om pragmatische redenen moest deze groep worden ingeperkt. Er werd geopteerd om de instellingen met een officiële opdracht tot bewaring te bevragen: de openbare musea en archieven, de gemeentes, de OCMW’s en de kerkfabrieken. Bijkomend werden ook enkele private musea en archieven mee in het onderzoek opgenomen, omdat hun vragen en noden parallellen vertonen met de eerste groep.

### **De methode**

De vraagstelling van het onderzoek was meervoudig. Er werd gezocht naar een antwoord op de volgende vragen:

- Hoe worden erfgoedcollecties momenteel bewaard?
- Wat zijn de vragen en noden die daarbij worden opgeroepen?
- Is een gemeenschappelijke depotwerking wenselijk?
- Kan een gemeenschappelijke depotwerking een antwoord bieden op de vragen en noden die er leven?
- Hoe zouden de erfgoedbewaarders zelf de depotwerking vorm geven opdat deze voor hen van nut is?

Om een antwoord hierop te vinden, werd er op vier onderzoeksinstrumenten beroep gedaan. Een eerste was een enquête die naar alle geselecteerde erfgoedbewaarders in Antwerpen, Gent en Brugge werd gestuurd. Deze leverde voornamelijk kwantitatieve gegevens op. Vervolgens werd er een aantal focusgroepen bijeen gebracht, met deelnemers vanuit de verschillende niveaus en hoeken van het erfgoedveld. De gesprekken en reacties van de participanten gaven een kwalitatieve, inhoudelijke aanvulling en nuancering van het cijfermateriaal. In een reeks van interviews werd dieper ingegaan op de ervaringen en visies van de geïnterviewden. Intussen werden er ook enkele werkbezoeken afgelegd, om een beeld te krijgen van de huidige bewaartoestand en ook van de mogelijkheden van een depot.

### **Enkele bevindingen**

#### **Een situatieschets**

Er bestaat een grote variatie in de bewaartoestand van de collecties. Dit is te wijten aan tal van factoren. Een eerste beslissende oorzaak is het erfgoed zelf. De (emotionele)

waardebepaling van het erfgoed, maar ook de materiaalsoorten en de omvang van de collecties hebben invloed op de bewaartoestand.

Daarnaast spelen er een aantal omstandigheden mee die eerder organisatorisch van aard zijn. Zo beïnvloeden de kerntaken sterk de houding ten opzicht van het erfgoed. Een instelling van het OCMW, zoals een rusthuis, kan de stukken niet op een zelfde manier verzorgen als een museum. De kerntaak van het rusthuis is zich te bekommeren over ouderen, het erfgoed krijgt een bijkomende decoratieve rol toebedeeld.

Afgezien van de opdracht van de erfgoedbewaarders, worden er interne beleidskeuzes gemaakt. Deze zorgen ervoor dat er op sommige plaatsen veel aandacht voor de bewaring van het erfgoed bestaat. Op andere plekken wordt er nauwelijks omgekeken naar conservatie en restauratie. De keuzes zijn afhankelijk van de instellingsverantwoordelijken. Zij worden evenwel afgerekend op de mate waarin zij de collecties zichtbaar maken en publiek aantrekken. Publiekswerking wint het hier op het behoud en beheer van de collecties. De overheden en externe verantwoordelijken (b.v. bestuursraden schepenen, enzovoorts) pakken liever uit met een zichtbaar project op korte termijn, dan met minder opvallende ingrepen die langer duren dan hun bestuurstermijn. Hun invloed is echter beslissend voor de verdeling van middelen.

Het personeel dat voor de bewaring van materialen wordt ingezet, is cruciaal. Het gaat hier zowel om het aantal personeelsleden, als de deskundigheid en ervaring van deze medewerkers. Instellingen met een andere kerntaak dan erfgoedbewaring hebben doorgaans weinig personeel dat voor de collecties kan zorgen. Toch worden er in vele bewaarinstellingen, zoals musea en archieven, ook niet altijd voldoende personeelsleden voor deze taken ingeschakeld. Wat betreft de expertise kan men een gelijkaardig patroon vaststellen: wanneer een kerntaak erfgoedbewaring is, dan beschikt men over professioneler personeel.

De deskundigheid slaat op kennis en ervaring. Dit gaat zowel voor de verantwoordelijken op als voor de medewerkers die instaan voor het erfgoed. Deze laatste groep is zeer verscheiden en hun kennis van de materie wisselt behoorlijk. Men kan echter vaststellen dat heel wat van deze personen moeite hebben om aan te tonen wat precies de voordelen van bepaalde ingrepen zijn. Enig inzicht in de zakelijke werking van organisaties zou op zijn plaats zijn. Aan de andere kant weten meerdere verantwoordelijken maar weinig over wat er allemaal komt bij het behoud en beheer van collecties kijken. Dit heeft invloed op de beleidskeuzes, de financiële verdeling, maar ook op de verdediging van het beleid naar externen toe. Beide groepen zouden met andere woorden hun communicatie op elkaar moeten afstemmen.

Wat betreft de middelen die ter beschikking staan van een goede bewaring, blijkt dat er heel wat problemen zijn. De infrastructuur die ten dienste staat voor de opslag van erfgoed is bij vrijwel geen enkele organisatie 100% in orde. In het beste geval zijn er aanpassingen nodig om de depotruimtes volledig geschikt te maken voor de collecties, of heeft men enkele deelcollecties die beter anders bewaard zouden worden. In het slechtste geval heeft men zelf geen depot, maar is men afhankelijk van ruimtes die voorlopig ter beschikking worden gesteld. Vaak zijn de depotruimtes de laatste lokalen of gebouwen die overschieten en waar men verder geen bestemming voor heeft (b.v. zolder, kelder, monumenten, ...). Deze zijn doorgaans niet geschikt voor de bewaring van erfgoedcollecties.

Een verdere conclusie bestaat erin dat te weinig organisaties op een structureel budget voor de bewaring van het erfgoed kunnen rekenen. Dit is niet alleen het geval voor de kerkfabrieken, OCMW's en gemeentes, maar komt net zo goed voor binnen de archieven en musea. Dit wil zeggen dat men steeds opnieuw een strijd moet leveren voor activiteiten die in principe een vaste opdracht van de bevraagde instellingen zijn.

### **Een depotwerking?**

Het is duidelijk dat er van één depotwerking geen sprake kan zijn. De verschillen in het erfgoedveld zijn te groot, opdat één organisatie een meerwaarde voor iedereen kan betekenen. De lokale mentaliteit en mogelijkheden zijn eveneens anders in de drie steden. Een samenwerkingsverband is slechts haalbaar wanneer de wil bestaat om rond specifieke thema's de handen in elkaar te slaan. Een depotwerking kan bovendien alleen optimaal functioneren wanneer men van een gelijkaardige basis vertrekt.

Over het algemeen wenst men zo lokaal mogelijk te werken. Zo bestaat er meer plaats voor de lokale cultureel-historische waarde en de emotionele band met de erfgoedstukken. Ook is een lokale werking bevorderend voor de toegankelijkheid en bereikbaarheid. Indien een depot zou worden opgericht, kan men sneller en gemakkelijker de collecties bekijken, bestuderen en controleren.

Welke functies zijn gewenst in een depotwerking? Het leeuwendeel van de organisaties geeft te kennen dat bijkomende en goede depotruimtes zijn gewenst. De manier waarop dit moet gebeuren, is verschillend. Eén groep wenst een depot dat per materiaalcategorie wordt ingedeeld. Dit veronderstelt dat de collecties van de erfgoedbewaarders door elkaar komen te staan. Niet iedereen is gelukkig met dit idee. Een andere suggestie is daarom het depot in te delen per erfgoedbewaarder. Het grote nadeel hiervan is dat een aangepaste klimatisatie voor de collectiestukken niet volledig kan worden gerealiseerd. Beide groepen hebben aandacht voor de veiligheid en beveiliging van de eigen collecties.

De oprichting van restauratieateliers vindt men minder aantrekkelijk. De infrastructuur is weliswaar een interessante piste. Een team van restauratoren vindt men niet nodig. Dit heeft te maken met de expertisedomeinen van de restauratoren, met de wijze waarop aanbestedingen worden gemaakt, met de eigenheid van de organisatiecultuur met betrekking tot restauraties, enzovoort. Daarnaast is een overzicht van deskundige restauratoren wel zeer welkom. Dit geldt niet alleen voor de professionele bewaarinstellingen, maar nog meer voor de organisaties die minder kennis en ervaring op vlak van behoud en beheer hebben. Zij hebben immers moeilijkheden om de juiste personen te vinden die een goede restauratie kunnen uitvoeren.

Tenslotte wordt er veel verwezen naar de nood aan bijkomend advies en informatie. De vraag hierom verschilt weerom naargelang de erfgoedbewaarder. Er bestaat een waaier aan onderwerpen (bewaring, collectiebeleid, restauraties, financiën, en zo meer). Ook de diepgang van het advies en de informatie varieert. Voor sommigen is een herhaling van de basisregels voldoende, anderen zoeken naar specifieke kennis.