

# Onderzoeksverslag

## Specialistische kennisborging in de museale sector



## Samenvatting

In dit verkennend onderzoek naar het borgen van specialistische kennis zijn een aantal belangrijke aandachtspunten boven water gekomen die een kans of obstakel vormen voor kennisoverdracht in de museale sector.

### Overdracht

- In veel organisaties wordt kennis als onderscheidende factor van het individu gezien. Daardoor wordt kennisdeling een soort onderhandelingsproces. Mensen hebben de keuze over wat en hoeveel kennis ze willen delen en om wel of niet te participeren in zo'n proces.
- Het vastleggen van kennis als informatie gebeurt op vele manieren. Bijvoorbeeld in ordners, databasesystemen, handboeken en protocollen of opgenomen rondleidingen bij de belangrijkste collectiestukken in de tentoonstelling. Het nadeel van dit soort methodes is dat het vaak eenrichtingsverkeer is. Het gezamenlijk evalueren van een belangrijk project en uitgebreid bevragen van deelnemers en initiators biedt meer interactie en is waarschijnlijk vruchtbaarder. Wat is er precies gebeurd, wat waren kantelmomenten, wie heeft wie gebeld, welk netwerk is aangesproken, zulke vragen geven meer achtergrond over hoe lastige momenten worden opgelost en uitdagingen het hoofd worden geboden.
- Ook over de vaste collectie en de dagelijkse museale praktijk is het belangrijk om degene die daarmee bezig zijn en diepgaande kennis bezitten, systematisch daarover te bevragen en niet te wachten op het moment van pensioen of afscheid.
- Daarentegen blijkt ook uit ons onderzoek dat Jonge talenten het ook waarderen als ze zelfstandig kunnen werken en feedback goed bereikbaar voor ze is. Goed opgenomen worden in de organisatie is belangrijk en vrijheid om een eigen manier van werken toe te passen ook. Vertrouwen is hierbij een sleutelterm.
- Bij een 'dakpanconstructie' moet een instelling in staat zijn om een nieuwe medewerker een langere tijd in dienst te hebben naast de senior expert en moet het de dubbele kosten kunnen dragen.
- Concurrentie tussen de generaties om de beperkte vaste formaties in een instelling staat kennisdeling soms danig in de weg. Goede communicatie en gesprekken over zorgen en verwachtingen aan de beide zijde van de dakpan is cruciaal voor het welslagen van enige vorm van overdracht.

### Aansluiting/contact tussen universiteiten en musea

- Wanneer op opleidingen een nieuwe visie, een nieuwe vorm van werken wordt gedoceerd, kan dit het perspectief op het vak veranderen en de overdracht bemoeilijken door verschil van inzicht over bijvoorbeeld prioriteiten tussen de senior en junior in het vak.
- Uit het onderzoek is gebleken dat zowel bij de opleidingen als de verscheidene musea onvrede heerst over elkaars werkwijze.
- Er wordt aangegeven dat veel musea graag samenwerken met de opleiding, maar niet goed de weg weten te vinden. Soms zijn de aanwezige expertises geheel onbekend, soms is er geen vanzelfsprekende universitaire onderzoeksgroep bekend of dienen de universiteiten zich niet aan.

- Daarnaast wordt er door universiteiten aangegeven dat het lastig is om op tijd aan te sluiten bij de programmering van musea. Musea hebben een ander tijdsbestek in het zoeken naar onderwerpen dan universiteiten.
- De hoogleraren hebben soms het idee dat musea zich te weinig bewust zijn of te weinig gebruik maken van de aanwezige expertise op de universiteiten.

#### Netwerken en samenwerken

- Veel musea geven aan samen te werken als het gaat om specialistische kennis. Je netwerk up to date houden en zorgen dat je die kennis kan vinden op het moment dat je het nodig hebt wordt als belangrijk gezien. Het is echter niet altijd even gemakkelijk om netwerken actief te houden en functioneel, zeker als musea die verschillen in draagkracht en omvang deel uit maken van een netwerk.

#### Flexibele schil

- Een externe specialist inhuren kan heel prettig zijn, vooral als iemand veel ervaring heeft uit verschillende omgevingen, een externe is vaak professioneel en gespecialiseerd.
- Het effect op kennismanagement binnen de eigen organisatie kan volgens musea positief zijn, doordat er met flexibele medewerkers kennis van buiten naar binnen wordt gehaald. Flexibele medewerkers kunnen ideeën en inzichten van andere instellingen meebrengen. Daar moet dan wel ruimte aan gegeven worden.
- Als negatief effect wordt genoemd dat de kennis bij wisselend personeel rond eenzelfde soort taak steeds weer opnieuw moet worden opgebouwd en steeds weer verdwijnt.
- Het regelen van gebruik en (intellectueel) eigendom van onderzoek vraagt bij externen meer documentatie en afspraken.
- Musea zijn bezorgd dat het overzicht over de toestand van collecties uit beeld raakt als er alleen af en toe met externe-medewerkers conservering- en restauratiewerkzaamheden of wetenschappelijk onderzoek aan enkele werken worden verricht.

#### Vakmanschap in vrijwilligersorganisaties

- Veel regionaal historische musea hebben een schat aan kennis over het gebruik, het hanteren en de historie van machines, gereedschappen en materialen. Veel van deze kennis hoort bij een bepaald ambacht en zit in de hoofden van vrijwilligers en dat maakt het delen en documenteren daarvan urgent.
- Daarbij is het belangrijk de samenhang van objecten in relatie tot het ambacht of vakmanschap te registreren. Soms kan een samenhang beter verwoord worden in een persoonlijk verhaal of anekdote dan met een technische opsomming. Audiovisuele registratie kan daarbij een belangrijk hulpmiddel zijn.
- Blijvende aandacht voor het borgen van kennis van vrijwilligers vraagt ook een bewuste omgang met nieuwe en vertrekkende vrijwilligers door een vragenlijst te maken voor de intake vrijwilligers of afscheidsinterview voor vertrekkende vrijwilligers
- Kennis die is vastgelegd maar verder niet wordt gebruikt, raakt misschien snel vergeten en gaat daarmee alsnog verloren. Om de kennis te verspreiden en levend te houden zijn bijeenkomsten nodig om elkaar te treffen en kennis te delen.

## Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1. Inleiding	5
1.1. Aanleiding	5
1.2. Aanpak van de opdracht	6
2. Eerste onderzoek	7
2.1. Enquête	7
2.2. Dilemma's	7
2.3. Gesprekken	8
2.4. Regiobijeenkomsten met de consultants	11
2.5. Overige bijeenkomsten	11
3. Juniorspecialisten	14
3.1. Ontwikkeltrajecten	14
3.2. Cofinanciering	14
3.3. Geplaatste juniorspecialisten	14
3.4. Ervaring juniorspecialisten	15
3.5. Ervaring opdrachtgevers	19
3.6. Toekomst	21
4. Kennisdeling vakmanschap in vrijwilligersorganisaties	22
4.1. Vakmanschap	22
4.2. Stap 1, Bewustwording	22
4.3. Stap 2, Gerelateerd aan een verhaal of het object	22
4.4. Stap 3. Actief delen van kennis	23
5. Uitwerkingen ten behoeve van professionals	25
5.1. Verschillende soorten kennis	25
5.2. Risicoanalyse	26
5.3. Kennisoverdrachtplan in het kader van een dakpanconstructie	26
5.4. De dilemma's van de dakpanconstructie	27
5.5. Kansen en uitdagingen in de flexibele schil	27
6. De zes belangrijkste aanbevelingen voor musea	29
7. Aanbevelingen voor meer nationaal inzicht in expertises	30
Bijlage 1, Eerste bijeenkomst kennisbeheer	31
Bijlage 2, Tweede bijeenkomst kennisbeheer	36
Colofon	41

## 1. Inleiding

### 1.1. Aanleiding

Kennis is altijd een belangrijke pijler geweest in musea. Kennis die steeds kwetsbaarder wordt door de huidige veranderende personeelssituatie in musea. Door grote operationele druk en een veelheid aan taken hebben bijna alle museale organisaties weinig tijd voor gestructureerde vormen van het delen van kennis. Daardoor wordt kennisontwikkeling en kennisdeling de komende jaren een grote uitdaging<sup>1</sup>. Dit hangt nauw samen met de uitstroom van de kennis en ervaring van de oudere werknemers en het flexibiliseren van bepaalde taken. Hoe gaan het museale veld de kennis over de collecties die daardoor verloren dreigt te gaan, blijvend behouden, ontwikkelen en delen?

Dit baart niet alleen de sector zelf zorgen. In het Regeerakkoord van het huidige kabinet 'Vertrouwen in de toekomst' wordt aangegeven dat de specialistische kennis in de sector onder druk staat<sup>2</sup>. Door de Onderzoeksschool Kunstgeschiedenis (OSK) wordt in 'Perspectief<sup>3</sup>' en in de 'Karakterschetsen, Nationale onderzoekagenda erfgoed en ruimte<sup>4</sup>' een vergelijkbare zorg beschreven. Hier raken we aan een zorg die in het verlengde ligt van het dreigend kennisverlies: het ontbreken van een goede match tussen de specialistisch kennis van de kennisinstituten en de erfgoedsector. In het Sectoradvies Musea, 'In wankel evenwicht' van de Raad voor Cultuur wordt ook gesignaleerd dat er in de afgelopen jaren bezuinigd is op inhoudelijke krachten, waardoor er minder kennis in huis is over de collectie.

**De Raad voor Cultuur onderscheidt drie knelpunten als het gaat om kennisborging.**

1. Het curriculum van universiteiten en hogescholen sluit onvoldoende aan op de behoefte van musea. Alumni beschikken niet meteen over de specialistische kennis die van conservatoren wordt verwacht.
2. Het overdragen van de expertise van oudere conservatoren naar een nieuwe generatie kost veel tijd.
3. Het personeel wisselt sneller van baan, ook omdat het als werknemer steeds lastiger wordt om een vast contract te krijgen. Hierdoor is het voor musea moeilijker om in personeel, en daarmee in kennis, te investeren.

Verder voorspelt de Raad voor Cultuur dat goede kennisborging bij conservatoren de komende jaren een steeds groter probleem wordt, omdat het bestand vergrijsd: de helft van de beroepsgroep zit in de leeftijdscategorie 55-65 jaar en ongeveer een kwart in de categorie 45-55 jaar. De raad pleit ervoor dat musea in staat worden gesteld om junior-conservatoren in dienst te nemen die door de huidige conservatoren opgeleid kunnen worden. Om de (wetenschappelijke) kennis van conservatoren te vergroten, zouden er ook meer mogelijkheden moeten komen om onderzoekbeurzen te krijgen.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Museumvereniging. Versie 16.04.2018 <[www.museumvereniging.nl/media/toekomst\\_werken\\_musea\\_2018\\_int.pdf](http://www.museumvereniging.nl/media/toekomst_werken_musea_2018_int.pdf)>

<sup>2</sup> Kabinetsformatie. Versie 16.04.2018 <[www.kabinetsformatie2017.nl/documenten/publicaties/2017/10/10/regeerakkoord-vertrouwen-in-de-toekomst](http://www.kabinetsformatie2017.nl/documenten/publicaties/2017/10/10/regeerakkoord-vertrouwen-in-de-toekomst)>

<sup>3</sup> De OSK. Versie 16.04.2018 <[www.onderzoeksschoolkunstgeschiedenis.nl](http://www.onderzoeksschoolkunstgeschiedenis.nl)>

<sup>4</sup> Cultureel erfgoed. Versie 17.04.2018 <[www.cultureelerfgoed.nl/publicaties/publicaties/2013/01/01/karakterschetsen-nationale-onderzoekagenda-erfgoed-en-ruimte](http://www.cultureelerfgoed.nl/publicaties/publicaties/2013/01/01/karakterschetsen-nationale-onderzoekagenda-erfgoed-en-ruimte)>

<sup>5</sup> Raad voor Cultuur, Sectoradvies Musea, april 2018, pag. 25

## 1.2. Aanpak van de opdracht

De Stichting Klein en Uniek Specialistisch Vakmanschap<sup>6</sup> heeft samen met Vriens Archeo Flex en RaadSaam Erfgoedprojecten de krachten gebundeld en eind 2017 een onderzoek gestart naar specialistische kennisborging in de museumsector. Daarbij geholpen door bijdragen van het Mondriaan Fonds en de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. Dit onderzoek is nu afgerond. Dit is het eindrapport en tevens verantwoording naar de financiers.

Dit project is op twee niveaus aangepakt:

- RaadSaam Erfgoedprojecten heeft een onderzoek gestart om de huidige situatie in kaart te brengen en onderzoeken waar de dilemma's liggen en uitdagingen in toekomstig kennisbeheer.
- Vriens Archeo Flex heeft als detacheringsbureau zich ingezet voor het plaatsen van de juniorspecialisten, met als doel: het creëren van kansen voor juniorspecialisten en zo bij te dragen aan kennisoverdracht en –borging in de museale sector.

RaadSaam Erfgoedprojecten heeft het volgende gedaan

### 1. Enquête

Door middel van een enquête onder verscheidene universiteiten, musea en kennisinstituten in het land is een breed beeld gevormd van de huidige situatie en de ambities voor de toekomst.

### 2. Bijeenkomsten en samenwerkingen

De uitkomsten van het onderzoek zijn besproken met belangrijke betrokkenen in de musea en een aantal kennisinstituten. In de bijeenkomsten zijn de uitkomsten van de enquête besproken, evenals het verdere onderzoek en de mogelijke dilemma's in kennisbeheer.

Vriens Archeo Flex heeft 10 ontwikkeltrajecten gerealiseerd voor specialistische talenten die ingezet zijn in de museale sector. Dit is gedaan door deze talenten betaalde werkervaring op te laten doen, gekoppeld aan een ervaren specialist in de museale sector.

Doel was:

### 1. Creëren kansen

Het creëren van kansen voor juniorspecialisten om in hun vakgebied in te stromen en betaalde werkervaring op te doen waardoor hun positie op de arbeidsmarkt wordt versterkt.

### 2. Borgen specialistische kennis

Het borgen van specialistische kennis in de erfgoedsector door kennisoverdracht tussen de ervaren en de junior onderzoeker door mentorschap en samenwerking.

### 3. Netwerk

Het creëren van ontmoetingen en netwerkmogelijkheden voor junior onderzoekers ter uitbreiding van hun netwerk en het vergroten van hun kansen in de erfgoedsector.

<sup>6</sup> KUSV. Versie 16.04.2018 <http://www.kusv.nl/>

## 2. Eerste onderzoek

### 2.1. Enquête

In 2018 is er een eerste onderzoek gedaan naar specialistische kennis in de sector. Door middel van een online enquête onder de musea en een aantal interviews met kennisinstituten in het land, is een eerste schets gemaakt van de huidige situatie en de ambities van de sector voor de toekomst. De enquête is digitaal uitgezet vanwege de directe benadering van de doelgroep en de snelheid van de respons. De enquête is gehouden in de periode februari - maart 2018 en was gericht op leidinggevenden en eindverantwoordelijken van de afdeling collectie in musea in Nederland. Voor de digitale enquête is gebruik gemaakt van verschillende adressenbestanden van twee organisaties, het Landelijk Contact van Museumconsulenten en de Museumvereniging. Deze hebben een aanzienlijk netwerk en hebben onze enquête via de mail verzonden aan 633 musea. Daarvan hebben 113 organisaties gereageerd op de enquête (18%) De reacties van het beperkte aantal respondenten geeft samen met de interviews toch een voldoende representatief beeld. Hier volgt een korte beschrijving van de belangrijkste dilemma's die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. De uitwerking van de enquête wordt als extra bijlage meegestuurd.

### 2.2. Dilemma's

#### Situatie en persoonlijkheid van de oudere werknemer

Het lastige aan kennisdeling is dat een medewerker wel moet willen delen. Soms is het juist een strategie voor een conservator of restaurator om zijn kennis dichtbij zich te houden. Dit kan meerdere redenen hebben en zo nu en dan voor problemen zorgen. Een conservator maakt zichzelf exclusief door middel van kennis, het prijsgeven van deze kennis voelt dan vaak niet als iets natuurlijks. Daarnaast kent het exclusief hebben van kennis een bepaalde dynamiek in het onderling contact tussen experts in binnen- en buitenland. Status en connaisseurschap door specialistische kennis houden niet op na de pensioengerechtigde leeftijd en nodigen daarom niet altijd uit tot het breed delen van de kennis en het netwerk aan een opvolger. Een nieuwe visie van junior conservatoren wordt soms als lastig ervaren. Op het moment dat er in opleidingen een nieuwe visie, een nieuwe vorm van denken en/of werken wordt gedoceerd, sluit deze niet altijd meer aan bij de oudere medewerker. Dit kan de overdracht bemoeilijken en leiden tot wrijving en verschil van inzichten. Zo geeft een geïnterviewde aan: "Er is een scheepstimmerman vertrokken die kennis meeneemt die we niet meer terugkrijgen. Mensen blijven lang hangen in het museum en komen zo in hun eigen patronen terecht. Goede overdracht is afhankelijk van iemands persoonlijkheid".

#### Relatie tussen universiteiten en musea

Uit het onderzoek is gebleken dat zowel bij de opleidingen als de verscheidene musea onvrede heerst over elkaars werkwijze. Musea geven aan dat ze graag samenwerken met de opleidingsinstituten, maar niet goed de weg weten te vinden. Soms is het geheel onbekend, soms is er geen vanzelfsprekende universitaire onderzoeksgroep bekend of dienen de universiteiten zich niet aan. Daarnaast wordt er aangegeven dat het lastig is om op tijd aan te sluiten bij een programmering, in musea is vaak pas laat bekend welke onderwerpen er worden behandeld.

De hoogleraren op hun beurt hebben soms het idee dat musea zich te weinig bewust zijn of te weinig gebruik maken van de aanwezige expertise op de universiteiten. Juist de hoogleraren zouden hun expertise willen gebruiken om te helpen met het ontwikkelen van een tentoonstelling. Tevens is het zoeken van stageplekken voor de universiteiten een moeilijke opgave, het initiatief zou wat hen betreft meer mogen komen vanuit de musea. Maar een directeur van een museum die wij hebben gesproken zegt hierover: “Wat is onderzoek precies, wat op universiteiten wetenschappelijk is, is hier het praktijkgericht onderzoek en dus van een andere orde. Dat samenbrengen vraagt aan onze kant heel veel en een conservator die de wetenschappelijke kennis kan vertalen en de breedte kan opzoeken vraagt een bepaald niveau die boven het masterniveau uitgaat”.

Daarnaast heerst er ook het idee bij musea dat veel jonge onderzoekers objecten te vaak zien als illustratie. Zo hebben wij gesproken met een conservator die aangeeft: “Fellowship is zo waardevol om onderzoekers toegang te geven tot de collectie en we vragen hun onderzoek te doen op basis van de collectie”.

### Tijd, geld en menskracht

De museale sector is erg divers, met grote, middelgrote en kleine musea. Het is dan ook begrijpelijk dat niet elk museum dezelfde middelen heeft om in te spelen op het verlies van specialistische kennis. Het verschil in professionaliteit en geld maakt het erg ingewikkeld voor kleinere musea met maar enkele fte om hierop in te spelen. Weinig geld betekent weinig menskracht, weinig menskracht betekent veel werk en dus weinig extra tijd. Het dakpan principe is lastig als er geen extra geld en tijd beschikbaar is om een nieuwe medewerker in te werken en een langere tijd in dienst te hebben naast de oude medewerker en de dubbele kosten te dragen.

### Netwerken en samenwerken

Veel musea geven aan samen te werken als het gaat om specialistische kennis. Je netwerk up to date houden en zorgen dat je de kennis kan vinden op het moment dat je het nodig hebt wordt als een pré gezien. Het is echter niet altijd even gemakkelijk om netwerken levend te houden en functioneel. Zo geeft een geïnterviewde aan “Het netwerk heeft ervoor gezorgd dat er een keurig inzicht is van wat er aan collecties te vinden is. Maar heel veel musea hebben alleen een halve fte aan coördinatie en nul extra budget. Dan is het niet zo makkelijk om samen iets te ondernemen. Wij zijn de grootste en trekken het netwerk, maar zijn veel tijd kwijt aan communicatie etc. Een netwerk gaat zichzelf niet overeind houden. Je kan er veel dingen mee bewerkstelligen, maar dan moet er wel iets veranderen, want nu wil elk museum zijn eigen verhaal vertellen. Het begint ermee dat je onbaatzuchtig hierin kan staan. Maar alleen dat is al erg moeilijk”.

## 2.3. Gesprekken

In 2018 en 2019 hebben we voor het onderzoek verschillende gesprekken gevoerd over het onderwerp kennisborging in de organisatie.

### Jeroen van der Vliet, Scheepvaartmuseum

“De oude groep scheepsmodellen restauratoren zijn scheepsmodelbouwers die erin gerold zijn. Hun traject is zo anders dan de huidige restauratoren, dan wordt een dakpanconstructie



lastig. Als je daar als jonge onderzoeker/restaurator zo van de universiteit door het museum naast wordt gezet en er is geen klik, dan houdt het snel op.”

#### Bauke Zeilstra, Ateliergebouw RCE

“Het personeel is erg vergrijsd en de mobiliteit nihil. Het is dan ook erg belangrijk om jonge mensen binnen te halen. Het ateliergebouw heeft een lijst gemaakt met functies die kwetsbaar zijn. Zo gaat er binnenkort een kleurspecialist pigment met pensioen, het is urgent om hier gelijk op in te spelen. Het liefst laten we een jong iemand naast de conservator lopen als deel van de kennisoverdracht.”

#### Jos Koldewij, Universiteit Nijmegen

“Ik heb het idee dat musea niet altijd door hebben wat er op de Universiteiten gebeurt. Er wordt niet gekeken waar de expertise al zit. Ik vraag me af hoe belangrijk onderzoek nog is voor musea? Musea moeten commerciëler worden. Het gaat veel over de bezoekersaantallen en de sluitende begroting. Het kost musea ook veel geld om inhoudelijk grondiger te werken. Universiteiten stellen zich ook wat harder op. Als de musea een gastcurator willen op welke basis dan ook, kost dat tegenwoordig bij de Universiteiten geld.”

#### Wim Hupperetz, Allard Pierson Museum

“Formeel zijn de conservatoren hier informatiespecialisten. De functie wordt steeds meer generiek, daar zit wel een bedreiging. Ze adviseren natuurlijk niet alleen over welke boeken worden gekocht op kennisdomeinen. Het museum komt daar niet mee weg. Egypte bijvoorbeeld is hier heel groot. Dat wil je niet inhuren, dat zit in een lijn. Als je die lijn niet stevig neerzet gaan er ongelukken gebeuren. Dan komt er niets bij, wordt er geen onderzoek gedaan en kun je het niet ontsluiten. Dan gaat de collectie op slot.”

#### Mirjam Hoijsink, Universiteit Amsterdam

“Kennis evolueert. Ook de belangstelling naar diepgaandere kennis. Financiering loopt nu ook anders dan voorheen en kennis hangt daar mee samen. Beroep is aan evolutie onderhevig. Gaat er kennis verloren? Als een conservator gewoon heeft gepubliceerd gaat het niet verloren. Maar een netwerk is natuurlijk anders. Voor hun eigen ‘werkgeheugen’ moeten de conservatoren zelf verantwoordelijkheid nemen”.

#### René Hoppenbrouwers, SRAL

“Van de acht disciplines van de opleiding zijn textiel, glas en keramiek en metaal het meest kwetsbaar als we kijken naar de beroepsgroep. In glas en keramiek bijvoorbeeld is nog maar één restaurator in een instelling professioneel actief en die zit bij het Rijksmuseum als hoofd restauratieatelier keramiek, glas en steen. Glas en keramiek is net als textiel lastig als beroepspraktijk omdat er weinig (financiële) waarde aan wordt gehecht, maar de restauratie van textiel, glas en keramiek is erg arbeidsintensief en dus kostbaar”.

#### Marieke van Schijndel, Catharijne Convent

“Er zitten nadelen aan de dakpanconstructie. We moeten geen klonen maken of jonge mensen beperken. Ze moeten de vrijheid voelen om het anders te doen. Het is een nieuwe manier van kijken naar kennis. Wat is onderzoek precies? Wat op universiteiten wetenschappelijk is, is hier het praktijkgericht onderzoek en dus van een andere orde. Dat samenbrengen vraagt aan onze kant heel veel en een conservator die de wetenschappelijke

kennis kan vertalen en de breedte kan opzoeken vraagt een bepaald niveau die boven het masterniveau uitgaat”.

#### Kees Hendriks, Zuiderzeemuseum

“Als je kunt vermijden dat kennis van een essentieel onderwerp wegvalt is een dakpanconstructie heel goed. Om gesprekken te delen met de vertrekkende conservator, en daardoor je eigen beeld te versterken. Het is echter niet altijd een weg naar succes. In het vak collectiebeheer is altijd meer werk dan je qua tijd aankan. Iedereen is vrij om zijn eigen prioriteiten te stellen. We hebben een nieuwe collega een jaar de kans gegeven om mee te lopen met een vertrekkende collectiebeheerder. Maar door botsende werkstijlen en verschil van inzichten, kwam er niet uit wat we verwacht hadden. Toen een conservator vertrok die moeilijk te vervangen bleek, hebben we hem uitgedaagd om de laatste 1,5 jaar zoveel mogelijk vast te leggen over wat hij weet. Dit heeft 120 rapporten opgeleverd”.

#### Elles van 't Geloof, Textielmuseum

“De wevers laten zich lastig aan het museum binden en er is geen specifieke textielopleiding voor hen. Daarnaast verandert de behoefte van het museum aan kennis ook, je wilt niet alleen aandacht besteden aan vroeger, maar ook aan de ontwikkeling nu”.

#### Leo Adriaanse, Kenniscentrum Immaterieel Erfgoed Nederland

“De formule van het erfgoedlab is de ambachtsman/vrouw in het middelpunt zetten met de vraag: hoe geef je je kennis door. Ambachtslieden hebben daar soms moeite mee, want wil je je kennis wel doorgeven? Heb je straks dan wel brood op de plank? We willen de ambachtsman of vrouw ook uitdagen. Bijvoorbeeld de mandenvlechters die altijd op verschillende braderieën staan in contact brengen met jonge ontwerpers. De designers maken met hun ideeën nieuwe constructies met oude technieken”.

#### Marc de Beyer, Museum Gouda

“Interessant is hoe duiden we informatie, hoe komen we tot kennis en hoe verspreiden we het? Het beroep van conservator is heel erg veranderd. Wat is je nieuwe positie, wat doe je nou aan onderzoek? Er gebeurt veel meer in combinatie met educatie en marketing, je moet meer verbindingen leggen. Daarnaast hebben conservatoren niet altijd tijd om kennis te delen. Conservatoren houden het af, die hebben het druk en willen eigenlijk liever geen mensen begeleiden. Ze houden soms de boot af, want het kost hen meer werk dan het ze oplevert”.

#### Overige gesprekken

Verder is er nog gesproken met Gea Wold en Bente Bergmans van de Museumvereniging, die stelden dat vooral bij de kleinere musea en vrijwilligersorganisaties kennis en kunde weg zakt. Daarnaast is er gesproken met Nel van Dijk van de Reinwardt Academie, Thijs Boers van het Amsterdam Museum, Marije Verduijn van het Centraal Museum, Gaby Wijers van LIMA en Caroline van Santen van het Zeeuws Museum. Lees verder in het enquêteverslag.

## 2.4 Regiobijeenkomsten met de consultants

Naast de individuele gesprekken hebben we drie regiobijeenkomsten georganiseerd in samenwerking met de erfgoedhuizen Huis voor de Kunsten Limburg, Erfgoed Gelderland en de derde regiobijeenkomst met Erfgoed Brabant.

### Rondetafelgesprek Huis voor de Kunsten Limburg

De aanwezige musea vertellen elkaar hun ervaringen op het gebied van kennisborging en mogelijkheden van overdracht in hun musea en erfgoedorganisaties. Een aanwezige vertelt dat in het kasteel wat zij met een groep vrijwilligers beheert, het groenbeheer dreigde weg te vallen door het ontbreken van goede vrijwilligers. “Ik roep het al 5 jaar, de oudste is nu ver in de 80 en die kennis gaat verloren als we niet een nieuwe groep vrijwilligers kunnen betrekken”. Een ander bestuurslid van een museum vertelt: “Ons museum heeft bepaalde machines draaien uit een nijverheid uit onze streek. We hebben grote zorgen omdat het draaien van de machines voor de beleving van de fabriek erg belangrijk is. Naast onderhoud zijn ook ontwerpvaardigheden om nieuwe patronen te maken bij één man belegd die vanaf het begin met de machines bezig is”.

### Netwerk kleine musea Erfgoed Gelderland

De musea vinden het een lastige vraag, maar herkennen elkaars verhalen wel zeer. Een van de aanwezigen vertelt: “Ik werk één dag per week als conservator en werk er al 3 jaar. Ik ben me het museum en de collectie nog steeds eigen aan het maken, die problemen die iedereen schetst zijn herkenbaar. Gelukkig trek ik soms nog op met mijn voorganger, die man was vergroeid met de collectie. Daarnaast heb ik samenwerking gezocht met de oudheidkamer. De jonge generatie, daar komen we nog niet aan toe. De mensen voor de collectieregistratie zijn ook al in de 70. Ik ben er nog lang niet. Elkaar informeren wordt intern niet echt gedragen, er ontstaan daarom vaak eilandjes en is het lastig om het overzicht te krijgen”.

### Bijeenkomst kennisborging Erfgoed Brabant

In de bijeenkomst in Breda bespraken we de verschillende soorten kennis die musea zoal kunnen hebben en werkten we in groepen het kennisaspect voor het maken van een tentoonstelling uit. Wat voor kennis komt daarbij kijken en waar bevindt zich die in een organisatie? Er is in de bijeenkomst gesproken over hoe je mensen kunt verleiden kennis te delen van hun eigen koninkrijkje. Een van de aanwezigen vertelt: ‘Benoem hem of haar tot ere vrijwilliger. Waarderen, faciliteren, comfort bieden, met bijvoorbeeld een dictafoon, het filmen, proberen we mensen te verleiden”.

## 2.5 Overige bijeenkomsten

### Bijeenkomst kennisbeheer in de erfgoedsector, 8 november, Amsterdam

De aanwezigen waren: Gea Wold Museumvereniging, Clara von Waldthausen docent UvA, Hans Hooijmaijers directeur Rijksmuseum Boerhaave, Martijn de Ruijter docent Reinwardt Academie, Paul Voogt directeur Centrum voor Wetenschapscommunicatie en Cultuur, Universiteit Utrecht, Marineke van der Reijden, hoofd Cultureel Erfgoed Mondriaan Fonds, Vriens Archeo Flex en RaadSaam Erfgoedprojecten.

Tijdens deze bijeenkomst is er gesproken over de conservator die zijn of haar kennis niet kwijt wil aan zijn of haar opvolger. Kennis opgedaan tijdens het werk is natuurlijk niet puur persoonlijk, maar ook niet geheel van het museum. Maar als je er niet iets over vastlegt, krijg je het lastig los. Als je iemand vrijstelt om zijn of haar kennis op schrift te zetten, is dat ook eervol. Het blijft passen en meten, het zijn individuele keuzes in een soort van onderhandeling met de instelling. De aanwezigen vinden het belangrijk dat er tijd vrijgemaakt kan worden om kennis op te schrijven. Rijksmuseum Boerhaave heeft geprobeerd om kennis op te nemen. Met iemand die veel kennis heeft over de collectie hebben ze op zaal met een microfoon die kennis uit hem proberen 'te trekken'. Daarna is het uitgetypt, het bleek echter toch ingewikkeld om het goed op papier te krijgen. De samenvatting van de bijeenkomst is terug te lezen in bijlage.

#### Bijeenkomst kennisbeheer in de museumsector, 8 oktober, Amersfoort

De aanwezigen waren: Maarten van Bommel Professor of Conservation Science UvA, Bauke Zeilstra, Afdelingshoofd Rijkserfgoed laboratorium Amsterdam, RCE, Cees van den Meiracker, Head collections and preservation, Van Gogh Museum, Luc Meegens, Heritage scientist, RCE, Nina Timmer, Restaurator Historische binnenruimte, SRAL, Sanne Berbers, Junior research scientist, RCE, Marineke van der Reijden, Hoofd Cultureel Erfgoed Mondriaan Fonds, Vriens Archeo Flex en RaadSaam Erfgoedprojecten.

Tijdens deze bijeenkomst is er gesproken over de visies van de aanwezigen op het gebied van kennisbeheer in de museumsector. Dat bevestigde het beeld voor de uitdagingen voor de toekomst: veel tijdelijk personeel en externe inzet geeft nieuwe uitdagingen voor het kennisbehoud in organisaties. De hoge werkdruk, vooral bij de afdeling collectiebeheer geeft grote beperkingen in het vastleggen van allerlei bijkomend onderzoek en de daarbij behorende informatie. Maar ook de waan van dag geeft geen urgentie voor reflectie en evaluaties wat soms zorgt voor een beperkt beeld van de kwetsbare kennis in huis. Uit de enquête kwam als oplossing voor dit probleem het vastleggen van informatie in databases en publicaties naar voren. Participatie en betrokkenheid van kennis buiten de organisatie hoort nadrukkelijker een plek te krijgen in de kennisverwerving. En er komt steeds meer nadruk op interactie en kennisuitwisseling buiten de hiërarchische structuren in de organisaties om. De samenvatting van de bijeenkomst is terug te lezen in bijlage.

## 2.6 Verkenningen van andere organisaties

#### Meld- en expertisepunt specialistisch vakmanschap, SBB

In opdracht van het Meld- en expertisepunt specialistisch vakmanschap hebben we een arbeidsmarktverkenning uitgevoerd naar het roerende restauratieveld. Het doel van het onderzoek was om de roerende restauratiemarkt, met al zijn verschillende disciplines, in kaart te brengen en om inzicht te krijgen in de scholingsbehoefte van de sector. Uit het onderzoek kwam o.a. naar voren dat (een deel van) de restauratoren met een mbo-opleiding behoefte hebben aan bijscholing op het gebied van analyse en onderzoek. Bereidheid om (bij)scholing te volgen is moeilijk in te schatten. Dit hangt erg af van de verschillende vakdisciplines en is ook afhankelijk van de marktsituatie per discipline. Ook de afnemende 'baanzekerheid' in de sector – doordat het aantal zzp-ers groeit en musea steeds minder mensen in dienst nemen – draagt niet bij aan de bereidheid om tijd en geld te investeren in permanente (bij)scholing en iets te doen aan het driegende kennisverlies.

### Nationaal Centrum Erfgoedopleidingen (NCE)

Het NCE heeft financiering gekregen om het vakmanschap in de restauratiebouwsector en van kleine specialistische beroepen te versterken. De minister van OCW heeft 2 miljoen euro uitgetrokken voor het behoud van restauratievakmanschap (beleidsbrief Erfgoed Telt, juni 2018). Samen met de restauratiebranches heeft het NCE-plannen gemaakt om in de periode juli 2018 tot en met 2021 missende schakels in het restauratieonderwijs te ontwikkelen. Daarbij wordt ook gekeken naar het roerende erfgoedveld, eventueel in combinatie met het Hout en meubileringscollege te Amsterdam.

### Nederland monumentenland

Nederland monumentenland heeft extra geld gekregen om vrijwilligers die betrokken zijn bij het beheer en behoud van de vele monumenten in Nederland extra bij te scholen. Ze zijn daarin geïnspireerd door het e-learningplatform 'leer je groen' van samenwerkende landschapsbeheerders waaronder Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten en het IVN.

### FARO, Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed

FARO, in de persoon van Jacqueline van Leeuwen is met hetzelfde vraagstuk bezig. Ze herkende dan ook veel uit ons eerste enquêteverslag over het knelpunt bij de conservatoren, de spanning tussen kennisverlies en kennisontwikkeling en de sterke gerichtheid van de sector op documenteren (archief benadering van kennisborging). Faro werkt aan een handleiding/workshop over successieplanning in een erfgoedorganisatie. Deze wordt momenteel uitgetest met enkele Vlaamse musea.

### Stichting Behoud Moderne kunst (SBMK)

Het SBMK heeft onlangs een prachtig kennisoverdracht-project plastic afgesloten en is bezig met projecten als het borgen van de vele kunstenaars-interviews. Er zou een schat aan interviews moeten zijn, maar niemand weet waar ze zijn. Heel veel materiaal is niet ontsloten en inmiddels uit het collectieve geheugen verdwenen, waardoor er in musea onontdekte cassettebandjes met interviews in lades liggen. Het SBMK heeft zorgen over het borgen van kennis door pensionering en flexibilisering in het werkveld van de restauratoren en conservatoren. We zijn tweemaal in de stuurgroep van het SBMK geweest om ervaringen uit te wisselen en te kijken of de SBMK het interessant vindt om er een bijeenkomst aan te wijden. In verschillende musea kwamen voorbeelden naar boven over kennisverlies rond pensionering en flexibilisering. Daar werd de urgentie voor een bijeenkomst sterk gevoeld. Er is inmiddels een bijeenkomst gepland in Eindhoven op 6 maart 2020. Op het programma staan naast een inleiding in de materie veel casussen en discussies rond diverse thema's. Zo komen vraagstukken aan de orde als de opvolging van gepensioneerden, kennisbehoud in het werken met een flexibele schil en tijdsinvesteringen bij een dakpanconstructie.

## 3. Juniorspecialisten

### 3.1. Ontwikkeltrajecten

Vriens Archeo Flex werft kandidaten en benadert organisaties die mogelijk ruimte hebben voor plaatsing en begeleiding van een specialist. Uitgangspunt hierbij zijn de wensen van de kandidaat. Doel binnen dit project is het realiseren van een 10-tal ontwikkeltrajecten van specialistische talenten die ingezet kunnen worden in de museale sector. Middels subsidie vanuit de RCE kan cofinanciering plaatsvinden.

### 3.2. Cofinanciering

Vriens Archeo Flex moet de specialisten plaatsen binnen de inleners cao en heeft besloten dat hun maximaal te financieren salaris 3000 euro bruto op fulltime basis is, om zo veel mogelijk plaatsingen te kunnen realiseren. Het aantal uren is vastgesteld op maximaal 24 uur. Dat geeft, max 50% van de loonkosten voor 24 uur met een max van 3000 euro brutoloonkosten voor een maximale duur van 12 maanden. Uiteraard mag het brutosalaris wel hoger zijn, maar dan zijn de meerkosten voor de instelling zelf.

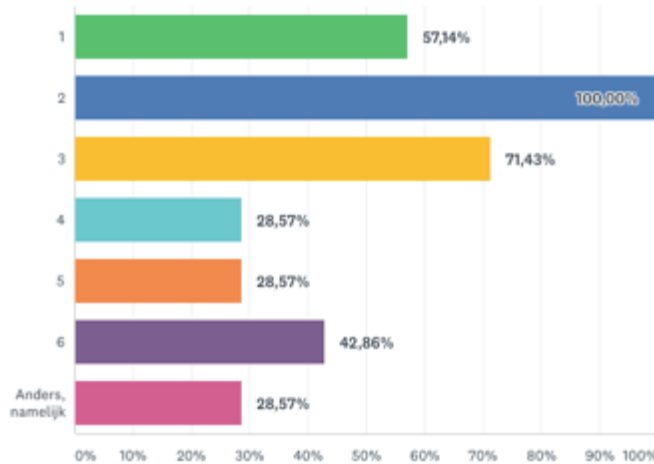
### 3.3. Geplaatste juniorspecialisten

	Opdrachtgever	Functie	Ingangsdatum	Looptijd overeenkomst
1.	UvA, RCE, Rijksmuseum	Junior onderzoeker	01-09-2018	12 maanden
2.	Zaanse Tijd	Uurwerkspecialist	01-09-2018	6 maanden
3.	SRAL	Restaurator historische binnenruimtes	14-01-2019	12 maanden
4.	Zaanse Tijd	Meubelrestaurator	08-01-2019	9 maanden
5.	Rijksmuseum	Meubelrestaurator	13-03-2019	8 maanden
6.	Rijksmuseum	Junior restaurator metaal	01-03-2019	6 maanden
7.	NICAS, UvA, RCE	Junior onderzoeker 20 <sup>e</sup> - eeuwse schilderkunst	15-04-2019	6 maanden
8.	UvA	Docent Technical Art History	01-09-2019	12 maanden
9.	Museum voor Wereldculturen	Restaurator trainee	17-06-2019	12 maanden
10.	Van Gogh Museum	Junior onderzoeker 20 <sup>e</sup> - eeuwse schilderkunst	15-10-2019	6 maanden

### 3.4. Ervaring juniorspecialisten

Omdat we erg benieuwd zijn naar de ervaring en de manier waarop de juniorspecialisten kennis delen, hebben we een korte enquête gemaakt. Deze enquête is door zeven specialisten ingevuld en zullen we hieronder kort bespreken.

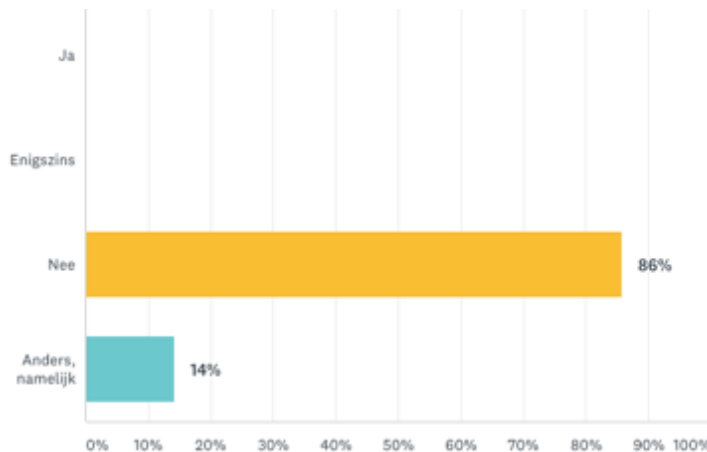
Vraag 1. Voor het ophalen van kennis kan ik terecht bij (meerdere antwoorden mogelijk):



1. Ik heb alle kennis zelf in huis
  2. Mijn collega's
  3. Ik kan het digitaal vinden
  4. Ik kan naar de bibliotheek
  5. Ik krijg steun van docenten en relaties binnen een universiteit
  6. Mentor, die me begeleidt buiten mijn werkplek/opdrachtgever
- Anders, namelijk

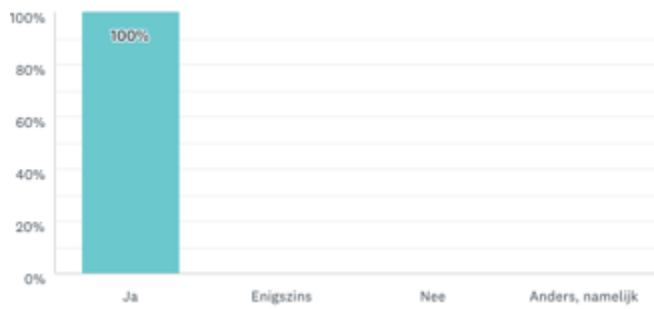
Twee respondenten gaven anders aan. Waarvan een respondent aangeeft: "Ik heb de kennis deels al zelf in huis en de andere gaf aan zelf onderzoek te doen."

Vraag 2. Heb je daarnaast het gevoel gehad dat je voor het uitvoeren van deze functie kennis mist?



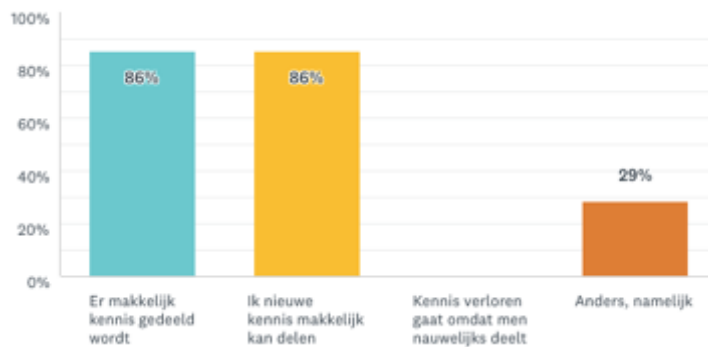
Een respondent gaf bij anders aan: "Nee, maar ik kan en wil mezelf altijd blijven ontwikkelen om mijn werk beter te kunnen uitvoeren".

### Vraag 3. Staat de instelling waar je nu werkt open voor jouw manier van werken?



Op de vraag op welke manier heb je ervaren dat de organisatie open staat voor jouw manier van werken kwam duidelijk naar voren dat ze erg zelfstandig mochten werken en feedback kregen. Zo zei een respondent: “Ik krijg veel zelfstandigheid en op tijd feedback” een ander gaf aan: “Ze laten me mijn gang gaan en reageren snel als ik hulp nodig heb”. “Ik ben geheel opgenomen in de organisatie en geheel vrijgelaten om mijn eigen manier van werken toe te passen, er is erg veel vertrouwen”.

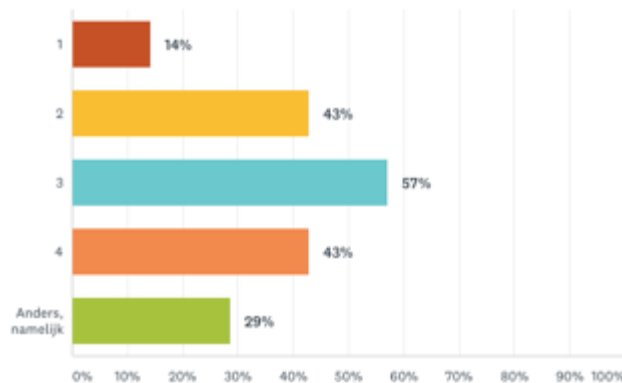
### Vraag 4. Ik heb het gevoel dat er binnen de instelling: (meerdere antwoorden mogelijk)



De respondenten die anders aangaven zeiden: “Er gaat ook veel kennis verloren doordat binnen de instelling zo veel met kortlopende contracten gewerkt wordt” en “Er kennis verloren gaat omdat mensen niet op tijd worden vervangen”.



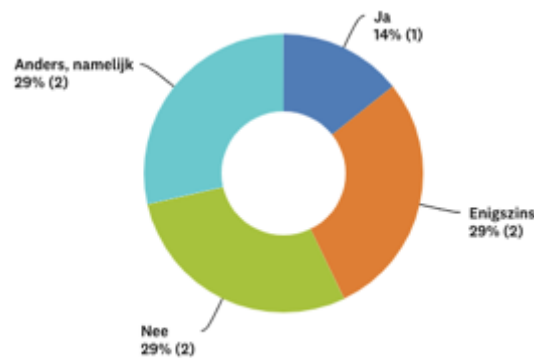
Vraag 5. Heb je een idee hoe de instelling kennis 'beter' zou kunnen delen? (Meerdere antwoorden mogelijk)



1. Tijdens een informele bijeenkomst, zoals een lunch of een borrel
  2. Goede afspraken maken over hoe alles wordt genoteerd in een database
  3. Gezamenlijk projecten evalueren
  4. Aandacht hebben voor elkaar
- Anders, namelijk

De respondenten die anders aangaven zeiden: “De instelling doet al alles boven genoemde heel goed”. “Zorgen dat kennis geborgd wordt door mensen in vaste dienst te nemen”.

Vraag 6. Ga jij je project afsluiten door middel van bijvoorbeeld een verslag of presentatie binnen de instelling, zodat de opgedane kennis gedeeld wordt?



Een respondent die ja aangaf zegt hierover: “Van elk afzonderlijk object maak ik een behandelverslag. Van complexe behandelingen zal dit verslag uitgebreider zijn. Deze verslagen komen in de database van de instelling zodat ze altijd te raadplegen zijn in de toekomst. Twee respondenten die enigszins aangaven zeiden: “Er is mij gevraagd een procedure protocol op te stellen, hierin komen de meeste werkzaamheden die ik heb verricht aan bod” en “Ik maak een eindverslag met uitgevoerd werk en presenteer dit bij een bijeenkomst van leden van de "vereniging vrienden van het museum". De respondenten die aangaven dit niet te gaan doen zeiden hierover: “Er wordt een algemeen behandelverslag geschreven wat ik kan inzien en ik kan de projecten wel gebruiken voor mijn digitale portfolio” en “Omdat ik door blijf werken bij dezelfde instelling. Ik heb tussendoor wel vaak dingen gepresenteerd en zal dat blijven doen”.

### Vraag 7. Wat heeft het project je gebracht?

- “Enorm veel extra kennis en praktische vaardigheden, en een heel mooie werkomgeving voor een jaar”.
- “Ontwikkeling van zowel manuele als analytische vaardigheden, mogelijkheid om mezelf te verdiepen in een bepaald probleem en vooral heel veel plezier!”
- “Veel nieuwe kennis en vaardigheden over het behandelen van goudleer. Doordat het een groot project is, is het werk soms wel repetitief, maar dat geeft me juist zekerheid en training om in de toekomst zelfstandig zulke grote projecten aan te gaan”.
- “In ieder geval al contact met nieuwe collega's”.
- “Ik heb voor het eerst een groot project binnen een museale instelling geheel zelfstandig aangepakt en alles zelf uitgevoerd. De behandelingen waren erg uiteenlopend, niet alleen schoonmaken maar ook meer complexe problemen waar ik veel van heb geleerd en nieuwe technieken heb toegepast die ik nog niet eerder had gedaan. Daarnaast heb ik ervaring opgedaan wat betreft het regelen en organiseren van een nieuwe tentoonstelling binnen deze grote instelling. Ook heb ik voor diverse objecten samengewerkt met andere specialisten binnen de restauratie”.
- “Super leuk, afwisselende en interessant onderzoek wat ik nog langer mag blijven doen. Ik heb enorm veel vrijheid en leer elke dag”.
- “Een vaste klant en meer ervaring in mijn vak”

### Vraag 8. Hoe zie je je toekomst verder?

- “Ik zou graag een gelijkaardige functie vinden na afloop van mijn contract hier
- “Ik zou als mogelijk zoals nu verder willen werken maar de arbeidsmarkt is zeer moeilijk. Als het lukt zou ik het leuk vinden om binnen de komende jaren een PhD onderzoek te beginnen”.
- “Hopelijk kan ik bij de SRAL werken aan een ander project, het liefst een project waarbij op locatie wordt gewerkt. Mochten er geen projecten beschikbaar zijn, dan wil ik met de opgedane ervaring bij de SRAL aan de slag als zelfstandig restaurator. Maar idealiter blijf ik bij de SRAL, omdat ik het er ontzettend naar mijn zin heb, veel leer en werkzaam ben in een fijn team”.
- “Binnen de academie als het aan mij ligt. Maar als het te lang duurt voordat er enige zekerheid ontstaat dan zou ik ook een ander pad kunnen inslaan”.
- “Ik hoop in de toekomst vaker opdrachten en projecten te mogen uitvoeren voor museale instellingen. Als zelfstandig ondernemer werk ik tot nu toe vaak voor particulieren klanten maar ik hoop met deze ervaringen ook museale opdrachten te krijgen”.
- “Hopelijk nog een tijdje hier werken, verder wil ik graag uiteindelijk een promotie doen om me nog verder te verdiepen in onderzoek”.
- “Ik ben mijn eigen werkplaats gestart en hoop voor meerdere musea werk te kunnen gaan uitvoeren”.

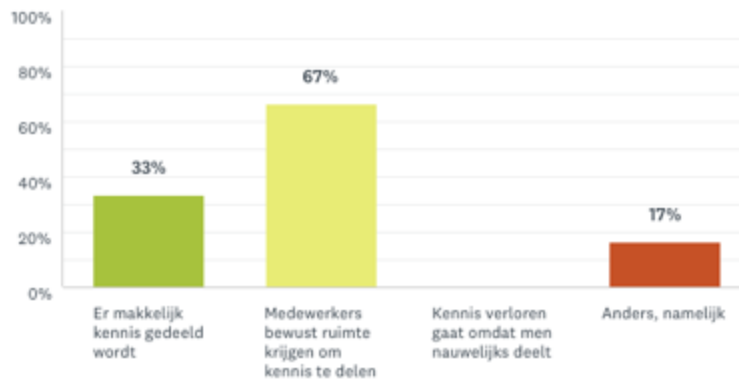
### Vraag 9. Heb je nog andere opmerkingen over dit onderwerp?

- “Ik vond het een heel erg goed traject, het heeft mij geholpen een eerste voet tussen de deur te krijgen in bij het museale bedrijfsleven. Ik heb enorm veel kunnen leren en zo echt mijn carrière kunnen beginnen”.
- “Ik vind het een geweldige mogelijkheid voor 'Erfgoed talenten'!”

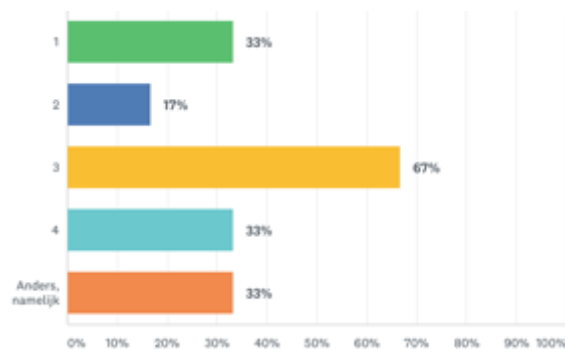
### 3.5. Ervaring opdrachtgevers

Ook aan de opdrachtgevers/begeleiders van de juniorspecialisten is een enquête gestuurd. Want hoe ervaren zij kennisdeling in hun eigen organisatie. De uitkomsten zullen kort hieronder besproken worden.

Vraag 1. Ik heb het gevoel dat er binnen de instelling waar ik werk: (meerdere antwoorden mogelijk)



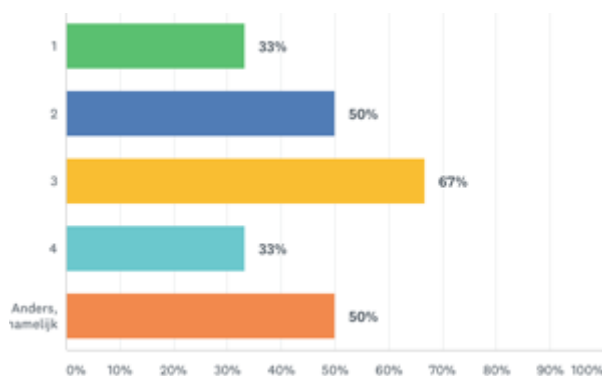
Vraag 2. Heeft u een idee hoe uw instelling kennis 'beter' zou kunnen delen? (Meerdere antwoorden mogelijk)



1. Tijdens een informele bijeenkomst zoals een lunch of borrel
  2. Goede afspraken maken over hoe alles wordt genoteerd in een database
  3. Gezamenlijk projecten evalueren
  4. Aandacht hebben voor elkaar
- Anders, namelijk

De respondenten die anders aangaven zeiden: “Kennis wordt al op bovenstaande manieren gedeeld” en “Kennismanagement vormgeven”.

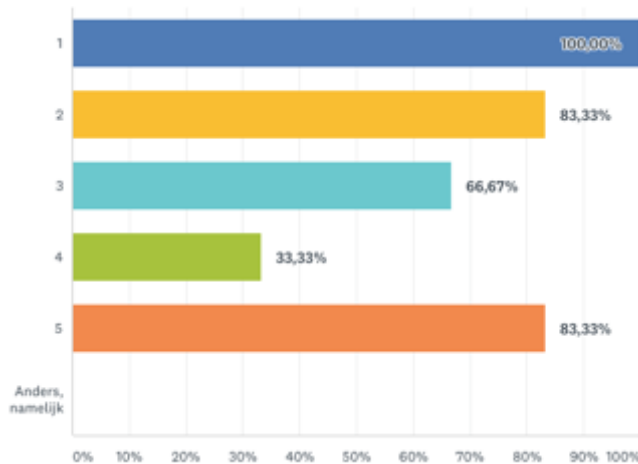
Vraag 3. Op welke manier deelt u zelf kennis? (Meerdere antwoorden mogelijk)



1. Via docentschap
  2. Via gezamenlijke evaluaties van projecten
  3. Tijdens informele bijeenkomsten, zoals lunches en borrels
  4. Er zijn afspraken over het vastleggen van kennis
- Anders, namelijk

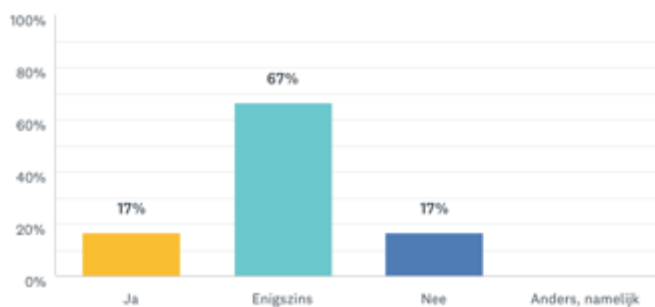
De respondenten die anders aangaven, gaven aan dit te doen via lezingen en presentaties, publiceren en in overleg met collega's.

Vraag 4. Op het moment dat u niet beschikt over benodigde kennis, waar vindt u deze dan? (Meerdere antwoorden mogelijk)



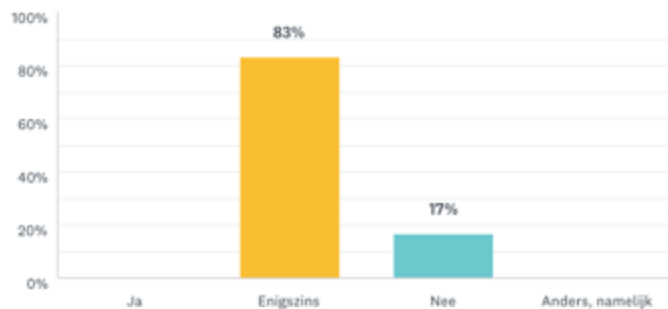
1. Bij mijn collega's
  2. Ik kan het digitaal vinden
  3. Ik kan naar de bibliotheek
  4. Archief
  5. Mijn netwerk
- Anders, namelijk

Vraag 5. Gaat uw organisatie bewust om met kennisdeling van flexibele/tijdelijke medewerkers?



De respondenten die ja aangaven zeiden: “Er zijn regelmatig lezingen van onderzoekers, restauratoren en stagiaires” een ander gaf aan: “Er is veel onderling contact, ook met medewerkers van andere instellingen in ons gebouw”. Respondenten die enigszins aangaven zeiden: “Afgezien van soms een eindpresentatie zie ik weinig terug van werk van tijdelijk medewerkers”, “Bij tijdelijke medewerkers met een korte aanstelling is de kennisoverdracht beperkt, bij personen die met pensioen gaan is er helaas geen dakpanconstructie. Onderzoeksprojecten die extern gefinancierd worden hebben tegenwoordig als eis dat data digitaal ontsloten wordt, daarnaast wordt er veel gepubliceerd en via interne presentaties gedeeld. Een respondent die aangaf dat de organisatie hier niet mee bezig is gaf aan dat dit geen prioriteit heeft binnen de organisatie.

### Vraag 6. Gaat uw organisatie bewust om met kennisdeling van medewerkers die bijna een pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt?



De respondenten die enigszins aangaven zeiden hierover: “Er is nu wat ruimte om nieuwe mensen naast de binnen de komende jaren vertrekkende medewerkers te plaatsen”, “We proberen de dakpanconstructie, werkt maar moeilijk vanwege gebrek aan budget. Soms wordt de opvolger al een jaar eerder aangesteld. Soms blijven gepensioneerden nog vrijwillig projecten doen”, “Alle werk moet wel gedocumenteerd worden; soms zijn er ook presentaties en of publicaties te lezen over het werk van de medewerker maar het was in het verleden niet verplicht”. De respondenten die aangaven dat hun organisatie dit niet doen zeiden hierover: “We zijn allemaal (bijna) pensioengerechtigd” en “Wij doen ons best om kennis te delen, zijn altijd (volgens mij) open voor verbeteringen!

#### 3.6. Toekomst

Het eerste traject met tien plaatsen is inmiddels gerealiseerd en gefinancierd. Er is al wel een mooie nieuwe lijst met nieuwe kandidaten. De vraag is of er nieuw budget voor dit soort trajecten nodig blijft. Uit een bijeenkomst met de begeleiders van juniorspecialisten is duidelijk geworden dat een verlaging van de drempel middels cofinanciering zeker helpt. Musea kunnen niet zonder extra financiering om opvolging en jonge talenten een kans te geven. Het verlaagt de drempel sowieso, zeker omdat dubbel financieren bijna nooit kan worden gerealiseerd. Het helpt om deze specifieke vraag voor extra inzet (in verband met opvolging of kennisontwikkeling) te combineren met de wens om kennis te borgen en op deze manier aan de directies voor te leggen. Directies staan er meer voor open als men laat zien erover te hebben nagedacht en financiering beschikbaar te hebben.

## 4. Kennisdeling vakmanschap in vrijwilligersorganisaties

### 4.1. Vakmanschap

Het behoud van kennis van ambachten zoals die plaatsvinden in een drukkerij, smederij, zagerij, timmerwerkplaats, pottenbakkerij, mandenmakerij, boekdrukkerij, zadelmakerij of klompenmakerij is vaak niet eenvoudig voor musea. De prioriteit ligt bij het behoud van voorwerpen en het tonen daarvan en soms minder bij het behoud van kennis over het gebruik van de voorwerpen. We willen bewustwording creëren over het belang van kennisdeling en handvatten aanreiken om deze kennisdeling op gang te helpen in musea die gerund worden door vrijwilligers. We leggen hierbij de focus op specialistische kennis van betrokken ambachtslieden, oud-medewerkers of voormalig beroepsbeoefenaars. Veel regionaal historische musea hebben een schat aan kennis over het gebruik en het hanteren van machines, gereedschappen en materialen. Veel kennis over het gebruik van voorwerpen zit verweven in een bepaald ambacht en zit in het hoofd van een vrijwilliger. Mocht deze vakspecifieke kennis die vrijwilligers hebben niet actief gedeeld en gedocumenteerd worden, dan is de kans groot dat deze kennis verloren gaat op het moment dat een vrijwilliger stopt met zijn vrijwilligerswerk. Daarbij zijn drie stappen belangrijk:

### 4.2. Stap 1, Bewustwording

Vrijwilligers in een museum hebben veel verschillende soorten kennis in huis. Over de organisatie, over het gebouw, over de collecties, over haar publiek en de omgeving waar het in opereert. Het gaat daarbij om vakkennis, omgevingskennis, organisatiekennis, ambachtelijke kennis en vaak veel praktische wijsheid. De kunst is een focus aan te brengen, want binnen een traject van kennisborging kan een museum onmogelijk alles borgen wat de vakspecialist of ambachtsman of vrouw weet. Er zullen dus keuzes gemaakt moeten worden.

We stellen voor een vragenlijst te maken voor het prioriteren van de kennis en kunde van de mensen die mogelijk vertrekken. Gebaseerd op het document van FARO<sup>7</sup>.

*De vragen die hierin terugkomen zijn:*

- 1. Is de kennis en kunde cruciaal voor de toekomst van de organisatie?*
- 2. Is de kennis en kunde zeer gespecialiseerd?*
- 3. Is de kennis en kunde uniek?*
- 4. Is het is moeilijk om snel vervangers te vinden?*
- 5. Is de overdracht lastig en tijdsintensief?*

*Als er veel vragen met ja worden beantwoord is het raadzaam deze kennis proberen vast te leggen.*

### 4.3. Stap 2, Gerelateerd aan een verhaal of het object

Een van de uitdagingen is het registreren van de samenhang van objecten in relatie tot het ambacht. Soms kan een samenhang beter verwoord worden in een persoonlijk verhaal of anekdote dan met een technische opsomming. Soms kunnen filmpjes, tekeningen of foto's

<sup>7</sup> Help, mijn collega vertrekt?! Toolbox voor erfgoedorganisatie, FARO voor het roerend en immaterieel cultureel-erfgoedveld, 2019.

een handeling en het gebruik van voorwerpen in een ambacht beter vastleggen. Belangrijk is er aandacht is voor het verband tussen de voorwerpen onderling in het ambacht. Het museum kan ook een vragenlijst maken om de vrijwilliger te interviewen, dit kan door middel van een recorder of camera opgenomen worden, zodat het later uitgewerkt kan worden.

#### 4.4. Stap 3. Actief delen van kennis

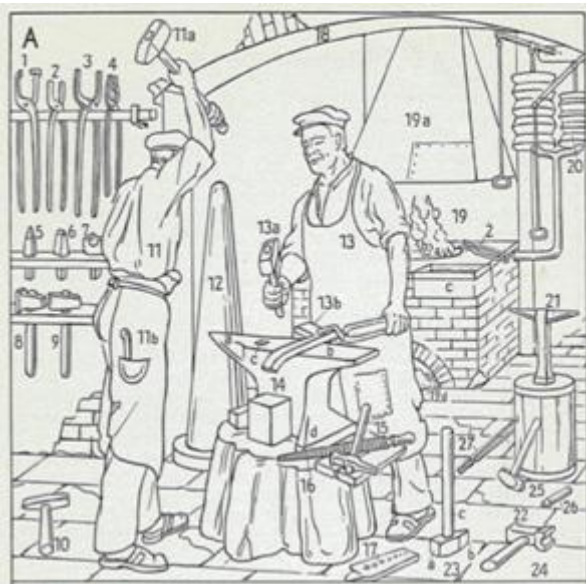
Kennis die is vastgelegd maar verder niet wordt gebruikt, raakt misschien snel vergeten en gaat daarmee alsnog verloren. Om de kennis te verspreiden en levend te houden is er dus meer nodig dan alleen het vastleggen van kennis. Er zijn vele manieren te bedenken om kennis over te dragen. Door alleen al elke maand een bijeenkomst in te plannen en elkaar te treffen wordt overdracht gestimuleerd. Maar ook kan gedacht worden aan borrels met een spreker (elke keer een ander), het ruilen van elkaars functie voor een dag of het geven van een rondleiding over vakspecifieke kennis. Blijvende aandacht voor het borgen van kennis van vrijwilligers vraagt ook een bewuste omgang met nieuwe en vertrekkende vrijwilligers door een vragenlijst te maken voor de intake vrijwilligers of afscheidsinterview voor vertrekkende vrijwilligers.

Op de lange termijn is het wenselijk dat deze manier van overdracht een inbedding krijgt in het museum, met een natuurlijke kennisstroom als gevolg.





De Landesstelle für Museumsbetreuung ondersteunt de musea, collecties en museuminstellingen in Baden-Württemberg.<sup>8</sup> Zij hebben een document gemaakt van de inventarisatie van gereedschappen en ambachten. Deze inventarisatie is gedaan door middel van beeldduiding. Op afbeelding is een voorbeeld te zien. Naast de tekening met allemaal nummers, zijn de nummers terug te vinden in de beschrijving ernaast. Hierdoor is het mogelijk om een beeld als hulpmiddel te gebruiken bij de inventarisatie, een beeld kan ook een foto zijn.



**A Die handwerkliche Schmiede**

1 die Hakenzange, 2 die Stockzange (Feuerzange), 3 die Zufällzange, 4 die Wolfsmaulzange; 1-4 Schmiedezangen; 5 das Hörneben (Spitzstückel), 6 der Abschröter, 7 das Untergesenk (Senkeisen); 5-7 Amboßeinsätze; 8 der Schlichthammer (der breite Setzhammer), 9 der Ballhammer (das Kerbeisen) zum Absetzen (Übergehen auf andere Dicke), 10 der Setzmeißel (Schrotmeißel, das Schrotbeil; ein Kaltmeißel oder ein Warmmeißel; zum Abschlagen, Schrotten); ähnlich: der Nietensquetscher (zum Abschlagen von Nietköpfen), 11 der Zuschläger (ein Schmiedegeselle): a der Vorschlaghammer (Zuschlag-, Vorhammer), b das Schurzfell (der Lederschurz, Schurz), 12 das Ringhorn (zum Richten größerer Ringe), 13 der Schmiedemeister (ein Grobschmied): a der Schmiedehammer (Fausthammer zum Bezeichnen der mit dem Vorschlaghammer zum treffenden Stelle, b das (heiße) Schmiedestück (Werkstück), 14 der Amboß: a das Horn (zum Richten von kleineren Ringen), b die Bahn (gehärtet), c das Loch (für die Amboßeinsätze 5-7), d der Amboßfuß, 15 der Lochhammer (Stieldurchschlag), 16 die Strohfeile (Pack-, Schrupp-, Armfeile; mit grobem Hieb), 17 das Locheisen (Nageleisen), 18 das Gewölbe, 19 die Schmiedesse (Esse, der Schmiedeherd, das Schmiedefeuer, die Feuerstelle): a der Rauchabzug (Rauchfang, die Rauchhaube), b die Feuerschüssel, c das Wasserbecken (der Wasserkasten), d das Aschenloch, 20 der Blasebalg (Blaskopf; ein Gebläse), 21 das Sperrhorn, 22 das Obergesenk (zum Formgeben); 8, 9, 15, 22 Setzhämmer (Setzeisen); 23 der Hammer (ein Kreuzschlaghammer): a die Bahn, b die Pinne (Finne), c der Stiel (Helm), 24 die Fußbodenplatte (die Fußbodenplatten zusammen bilden den Plattenbelag), 25 der Döpper (Nietenkopfssetzer, Nietensetzer, Nietenkörper), 26 der Nietenzieher, 27 die Nietzange; 25-27 Nietwerkzeuge



9

<sup>8</sup> Landesstelle. Versie 25.07.2019 <<https://www.landesstelle.de/service/primus/>>

<sup>9</sup> Limburgs museum Eynderhoof, Nederweert Eind.



## 5. Uitwerkingen ten behoeve van professionals

### 5.1. Verschillende soorten kennis

Naast vaardigheden en ervaring zijn er verschillende perspectieven en verschillende theorieën over kennis waar musea mee te maken hebben. Kennis kan gezien worden als persoonlijke data of een gemoedstoestand, kennis als weten en begrijpen. Dit perspectief is interessant omdat we kennis vaak benaderen vanuit een dominant perspectief in de organisatie, dat invloed heeft op hoe we naar kennis kijken en hoe we er met elkaar over spreken. Swaak en Verwijs (2005) onderkennen vier benaderingen.<sup>10</sup>

Benadering	Kenmerken	Ondersteuningsvormen
IT	Kennis expliciet = informatie; codificeren van kennis.	Database, documentmanagementsysteem, intelligente systemen, toegang tot informatie, zoeken naar informatie.
Bedrijf georiënteerd	Kennis expliciet & impliciet; bedrijfsproces/ taak, infrastructuur en cultuur, bedrijfsdoelen.	Stappenplannen, checklist en procesbeschrijvingen Balanced Scorecard.
Mensgericht	'Echte' kennis impliciet; competenties, zelflerende teams, meester-gezel.	Community of Practice, Kennis is wat ontstaat door communicatie en uitwisseling tussen professionals.
Ecologisch	Kennisecologie, chaos, complexiteit, dynamiek, ambiguïteit van kennis.	Scheppen van 'juiste' condities, zelforganiserende structuren, sociale netwerkanalyse, verzorgen i.p.v. managen.

Organisaties die een meer technologische visie hebben op kennis zullen in hun keuze voor welke oplossingen ze zoeken, kijken naar processen en IT-systemen om kennis in de organisatie beter en meer te kunnen vastleggen. Dit om naar de toekomst toe kennis te kunnen blijven ontsluiten en beheren. Organisaties die een meer persoonlijke visie hebben op kennis zullen in hun keuze voor welke oplossingen ze zoeken, kijken naar processen om interactie te bevorderen tussen professionals en zo kennis in de organisatie beter te delen en over te dragen.

We hebben in de gesprekken verschillende vormen van het vastleggen van informatie voorbij zien komen. Van vele ordners vol tot databasesystemen en opgenomen rondleidingen bij de belangrijkste collectiestukken in de tentoonstelling. Het nadeel van dit soort methodes is dat het bijna volledige eenrichtingsverkeer is. Het gezamenlijk evalueren van een belangrijk project en uitgebreid bevragen biedt meer interactie en is waarschijnlijk vruchtbaarder. Wat is er precies gebeurd, wat waren kantelmomenten, wie heeft wie gebeld,

<sup>10</sup> Tabel Benadering kennismanagement volgens Swaak en Verwijs (2000)

welk netwerk is aangesproken, zulke vragen geven meer achtergrond over hoe lastige momenten worden opgelost en uitdagingen het hoofd worden geboden.

## 5.2. Risicoanalyse

Voor het analyseren van de risico's is het nodig te inventariseren om welke kennis het gaat en te analyseren wat van belang is. De risicoanalyse kan gaan over de vraag of de kwetsbare kennis instelling breed aandacht verdient of dat het gaat om het mogelijk vertrek van een collega en zijn of haar cruciale kennis. De kunst is een focus aan te brengen, want binnen een traject van kennisborging kan een museum onmogelijk alles borgen wat de professional weet. Er zullen dus keuzes gemaakt moeten worden. Daarbij is het voor ogen houden van de continuïteit van de organisatie cruciaal. Welke kennis en kunde is zeer gespecialiseerd? Welke kennis en kunde is uniek? Voor welke kennis is het moeilijk snel vervangers te vinden? Voor welke kennis is overdracht lastig en tijdsintensief?

Instellingen vertelden niet alleen zich zorgen te maken over de vervanging van (aankomende) gepensioneerden, maar ook soms erg verrast te zijn door het plotselinge vertrek van belangrijke experts uit een organisatie doordat de persoon een andere baan kreeg aangeboden. Het plotseling verdwijnen van cruciale expertise gaf zelfs het idee bij de instelling om de hele afdeling misschien dan maar te sluiten. De instelling zegt zich zorgen te maken om het vast kunnen houden van jonge mensen in de organisatie. Er dreigde een verschil te ontstaan tussen wat het bestaande team als loyaliteit aan de organisatie verwacht en wat de jonge mensen aan betrokkenheid bij hun eigen ontwikkeling zochten.

## Onderhandelingsproces

Kennismanagement is een soort onderhandelingsproces. Mensen hebben een vrije keuze om kennis te delen, om wel of niet te participeren in zo'n proces. In veel musea wordt kennis nog steeds als een privaat goed of onderscheidende factor van het individu beschouwd, en derhalve niet gedeeld. Ook veiligheid en privacy zijn veel gehoorde argumenten om kennis niet te delen. In de kennismanagementliteratuur wordt gesproken over een open cultuur waarin mensen bereid zijn op respectvolle manier het gesprek aan te gaan. Over altruïsme en een open source mentaliteit, in plaats van opportunisme en egoïsme als belangrijke voorwaarden. In musea en erfgoedinstellingen waar vaste formatie een schaars goed is en tussen de generaties soms concurrentie, is dat makkelijker gezegd dan gedaan.

## 5.3. Kennisoverdrachtplan in het kader van een dakpanconstructie

De gedachten bij een zogenaamde dakpanconstructie is dat er tijd is voor overdracht van kennis van een senior naar junior. Het maken van een kennisoverdrachtplan<sup>11</sup> is dan een manier om de kennisoverdracht planmatig aan te pakken en samen met een junior uit te werken. Als de junior nog niet in dienst is, kan de senior een survival kit opstellen. De senior kan ook nadenken over welke acties hij of zij kan ondernemen om de toekomstige integratie van de junior te bevorderen, of nadenken over de acties die de junior moet ondernemen om zich bepaalde taken eigen te maken. Een planmatige vorm van kennisoverdracht is in alle gevallen zeker aan te bevelen, om te voorkomen dat de kennisoverdrachtacties wanordelijk,

<sup>11</sup> Fedweb. Versie 25.07.2019 <[https://fedweb.belgium.be/nl/publicaties/km\\_toolbox\\_seniorsjuniors](https://fedweb.belgium.be/nl/publicaties/km_toolbox_seniorsjuniors)>

sporadisch en onvolledig gebeuren. Het risico bestaat dat belangrijke kennis onopgemerkt of, in het slechtste geval, helemaal niet wordt overgedragen.

Het kennisoverdrachtsplan kan bestaan uit een overzicht van de taken, projecten en dergelijke waar de senior aan werkt, plannen om de kennis over te dragen en bijvoorbeeld data van belangrijks bijeenkomsten waar de junior door de senior wordt geïntroduceerd.

#### 5.4. De dilemma's van de dakpanconstructie

Interessant vinden gesprekspartners ook dat de zogenaamde dakpanconstructie er in een enquête voor jonge professionals negatief uitkwam. Soms wil de conservator zijn of haar kennis niet kwijt aan zijn of haar opvolger. Kennis opgedaan tijdens het werk is natuurlijk niet puur persoonlijk, maar ook niet geheel van het museum. Maar als je er niet iets over vastlegt, krijg je het lastig los. Misschien zou je er een beloning aan moeten koppelen, wordt geopperd door sommige mensen. Iemand als meester benoemen, een titel geven. Als je iemand vrijstelt om zijn of haar kennis op schrift te zetten, is dat ook eervol. Het blijft passen en meten, het zijn individuele keuzes in een soort van onderhandeling met de instelling.

We hoorden geregeld dat de wat oudere expert soms boven op hun kennis bleven zitten omdat zij de aanstormende talenten eerder zagen als concurrenten, dan als leergierige mensen opzoek naar hun expertise. Maar we hoorden ook verhalen van een instelling waarbij de jonge mensen naast een oudere expert waren geplaatst, deze expert graag zijn kennis wil delen, maar wel een andere visie op het vak heeft dan de jonge mensen. Zij voelde zich door zijn commentaar op hun werkwijzen aangevallen en stuurde aan op een conflict met de expert. Hij werd weggezet als lastig en onwelwillend. Wat weer voor loyaliteitsconflicten leidde tussen de oudere generatie en de nieuwe teamleden. Concurrentie tussen de generaties om de beperkte vaste formaties in een instelling staat kennisdeling dus soms danig in de weg. Goede communicatie en gesprekken over zorgen en verwachtingen aan de beide zijde van de dakpan is cruciaal voor het welslagen van enige vorm van overdracht.

Waarom is het zo belangrijk om die kennis vast te houden, vraagt een deelnemer zich af. Is het niet meer een onderzoeksmethode? Jonge mensen moeten zelf ook onderzoek doen. Een object willen leren kennen en achtergrondinformatie opzoeken. Het zit niet allemaal in de hoofden, het is deels een methode. Zo zegt een deelnemer: "Zelf vond ik het heel fijn dat toen ik er kwam werken, ik een jaar op sleeptouw werd genomen. Wat leerde je dan? Methoden, waar vind je dingen, netwerk, dit was een cruciaal jaar".

#### 5.5. Kansen en uitdagingen in de flexibele schil

Een externe inhuren kan heel prettig zijn, vooral als iemand veel ervaring heeft uit verschillende omgevingen. Verder is een externe vaak professioneel en gespecialiseerd. Het effect op kennismanagement kan volgens musea positief zijn, doordat er met flexibele medewerkers kennis van buiten naar binnen wordt gehaald. Flexibele medewerkers kunnen ideeën en inzichten van andere instellingen meebrengen. Daar moet dan wel ruimte aan gegeven worden. Een negatief effect kan zijn dat de kennis bij wisselend personeel rond eenzelfde soort taak steeds weer opnieuw moet worden opgebouwd en steeds weer

verdwijnt. Daarnaast zijn musea bezorgd dat het overzicht in collecties uit beeld raakt als er alleen af en toe met externe medewerkers restauratiewerkzaamheden worden verricht.

Een groot museum vertelde dat een externe expert een betaald onderzoek had gedaan op verzoek van het museum. Toen de expert weer vertrokken was bleek behalve van het eindresultaat niets van het hele onderzoek op de eigen server te staan. Eigendom van het onderzoek vraagt bij externen meer documentatie en afspraken vastleggen.

## 6. De zes belangrijkste aanbevelingen voor musea

### 1. Begin tijdig met overdracht en communiceer zorgvuldig

Concurrentie tussen de generaties om de beperkte vaste formaties in een instelling staat kennisdeling in een dakpanconstructie soms danig in de weg. Goede communicatie en gesprekken over zorgen en verwachtingen aan de beide zijde van de dakpan is cruciaal voor het welslagen van enige vorm van overdracht.

### 2. Organiseer evaluaties

Het vastleggen van informatie gebeurt in musea op vele manieren. Van vele ordners vol tot databasesystemen en opgenomen rondleidingen bij de belangrijkste collectiestukken in een tentoonstelling. Het nadeel van dit soort methodes is dat het bijna volledig eenrichtingsverkeer is. Het gezamenlijk evalueren van een belangrijk project en uitgebreid bevragen van de experts biedt meer interactie en is waarschijnlijk vruchtbaarder. Wat is er precies gebeurd, wat waren kantelmomenten, wie heeft wie gebeld, welk netwerk is aangesproken, zulke vragen geven achtergrondinformatie over hoe lastige momenten worden opgelost en uitdagingen het hoofd worden geboden.

### 3. Geef jonge talenten de ruimte

Jonge talenten waarderen het zeer dat ze zelfstandig kunnen werken en feedback goed bereikbaar voor ze is. Goed opgenomen worden in de organisatie is belangrijk en vrijgelaten om een eigen manier van werken toe te passen. Vertrouwen is hierbij een sleutelterm.

### 4. Maak goede afspraken bij externe onderzoekers

Eigendom en gebruik van de resultaten van het onderzoek en de documentatie van vraagt bij externen onderzoekers meer documentatie en afspraken. Een externe inhuren kan prettig zijn, vooral als iemand veel ervaring heeft uit verschillende omgevingen. Maar kennisbehoud is voor de organisatie een stuk lastiger.

### 5. Ga vaker bij universiteiten op de koffie

Musea en universiteiten willen graag samenwerken maar kennen elkaars expertises en collecties te weinig. Door elkaar beter te leren kennen en op de hoogte te zijn van elkaars expertise en mogelijke plannen voor de toekomst, ontstaat er meer tijd om een goede samenwerking uit te bouwen.

### 6. Documenteer de samenhang van objecten bij ambachten

Veel regionaal historische musea hebben een schat aan kennis over het gebruik en het hanteren van machines, gereedschappen en materialen. Een van de uitdagingen is het registreren van de samenhang van objecten in relatie tot het ambacht of vakmanschap. Soms kan een samenhang beter verwoord worden in een persoonlijk verhaal of anekdote dan met een technische opsomming.

## 7. Aanbevelingen voor meer nationaal inzicht in expertises

Kenniscentrum Immaterieel Erfgoed Nederland heeft in 2018 het initiatief genomen voor het AmbachtenLab in het Nederlands Openluchtmuseum. Met vier Labs in de pilotfase heeft het Kenniscentrum een methodiek ontwikkeld waarbij ambachtslieden in samenwerking met kunstenaars en ontwerpers en mbo-studenten innovatie van het ambacht van allerlei kanten kunnen onderzoeken. Het Handboek AmbachtenLab geeft een stappenplan voor musea om met hun eigen ambachtslieden, een opleiding en kunstenaars en of ontwerpers aan de slag te gaan<sup>12</sup>. Naast deze aanpak gericht op innovatie zou het wenselijk zijn aan de vele vrijwilligersmusea die ambachten tonen ondersteuning aan te bieden hoe de kennis daaromtrent te borgen en inzichtelijk te maken waar welke kennis nog aanwezig is.

In de Bosatlas van het cultureel erfgoed staat een overzicht van ambachtelijke werkplaatsen die in een rijksmonument gevestigd zijn. Het zou interessant zijn om een vergelijkbaar overzicht te geven van de ambachtelijke werkplaatsen die in een museale setting nog steeds beoefend worden en/of doorverteld. Om daarmee de levende kennis die daarom heen nog aanwezig is in beeld te brengen en daarmee een eerste stap te zetten in het borgen van deze kennis.

In het verlengde daarvan is soms het zoeken naar bepaalde expertises, soms het zoeken naar een speld in een hooiberg. Een beeld van roerende collecties en daarbij aanwezige expertise kan het bevragen en delen van deze kennis eveneens sterk bevorderen.

<sup>12</sup> Immaterieel erfgoed. Versie 25.07.2019  
<[https://www.immaterieelerfgoed.nl/nl/media/inline/2019/8/27/handboek\\_ambachtenlab\\_online.pdf](https://www.immaterieelerfgoed.nl/nl/media/inline/2019/8/27/handboek_ambachtenlab_online.pdf)>

## Bijlage 1, Eerste bijeenkomst kennisbeheer

### Bijeenkomst kennisbeheer in de erfgoedsector, 8 november, Amsterdam

#### Aanwezigen

**Gea Wold**, Senior Werkgeverszaken/ Kwaliteitsbeleid Museumvereniging, (gastvrouw).

**Clara von Waldthausen**, UvA, Conservering en Restauratie opleidingsdirecteur en docent, kunsthistoricus & Fotorestaurator.

**Hans Hooijmaijers**, Plv. Directeur/ Hoofd Collecties, Rijksmuseum Boerhaave.

**Martijn de Ruijter**, docent en coördinator van de Minor Collection Management bij de Reinwardt Academie. Restaurator Musea van wereldculturen.

**Paul Voogt**, directeur Centrum voor Wetenschapscommunicatie en Cultuur, Universiteit Utrecht.

**Marineke van der Reijden**, hoofd Cultureel Erfgoed Mondriaan Fonds.

**Esther Vriens**, directeur Vriens Archeo Flex.

**Dorris van der Wiel**, P&O adviseur Vriens Archeo Flex.

**Agnes Vugts & Michelle van der Sluis**, RaadSaam Erfgoedprojecten (verslag).

#### Kennismaking en delen interesse in het thema specialistisch kennisbeheer

In het kennismakingsronde blijkt iedereen aanknopingspunten te hebben met het thema. De Museumvereniging werkt aan een onderzoeksrapport over de arbeidsmarkt in de sector wat 19 november 2018 is gepresenteerd. Daarin is benoemd dat de uitdaging van deze tijd de uitstroom van de babyboomers is, waardoor de borging van kennis in gevaar is. Het Mondriaan Fonds vindt het eveneens een belangrijk thema, zeker ook in relatie tot de flexibilisering van arbeid in de sector en in combinatie met de vele vrijwilligers en ander onbetaald werk. Het Universiteitsmuseum Utrecht heeft drie conservatoren, 2fte, zij zijn van de babyboom generatie. Het beroep conservator is het meest vergrijsde beroep in de musea. Alle drie de conservatoren zijn nu rond de 60 en hebben een enorme berg aan kennis. Helaas heeft het museum geen middelen om nieuwe mensen aan te trekken om die eraan te zetten. Dat is een worsteling. Er is gekeken om samen met Museum Boerhaave iets op te zetten, maar dit is niet gelukt. Rijksmuseum Boerhaave worstelt al een tijdje hoe om te gaan met de groep collega's in het museum die nu rond de 50 jaar is. Het duurt nog even, maar als er eentje gaat, gaan ze allemaal. Daarnaast is er een verschuiving van het personeelsbestand van collectiegericht naar meer bezoekgericht. Een van de gevlogen daarvan is dat restauraties worden uitbesteed. Het Museum voor Wereldculturen heeft door de fusie de mogelijkheid gekregen extra personeel aan te nemen voor een inhaalslag op collectiebeheer. Daardoor is het team ook sterk verjongd. Extra inzet voor de collectie gebeurt veel door projectgeld en geeft ruimte om multidisciplinaire en senior/junior teams samen te stellen. De UvA, opleiding conservering en restauratie vindt de discussie interessant. Fijn dat musea restauratoren inhuren, maar de kennis over de hele collectie raakt versnipperd doordat niemand daar meer een overzicht van heeft. De UvA start een onderzoek naar haar Alumni, waar zijn ze terechtgekomen, wat doen ze nu en wat is hun leerlijn geweest.

Erfgoedtalent en Vriens Archeo Flex vertellen over het succes van Erfgoedtalent. De FNV heeft in het begin zijn zorgen geuit over de eerste drie maanden waarin de talenten alleen een vergoeding krijgen, pas daarna ontvangen ze een starters salaris. Maar de kou ging uit de lucht toen bekend werd dat van de 85 mensen die zijn geplaatst, 94% uitstroomt naar

een betaalde baan in de sector. Het doel, de eerste opstap zijn naar een betaalde baan in de sector wordt bereikt.

Voor dit Erfgoedtalent+ project proberen we anders dan bij Erfgoedtalent echt de gespecialiseerde talenten te plaatsen in de sector. We merkten hoe moeilijk het is om deze superspecialisten te plaatsen. Het aantal mogelijke musea waar ze zouden kunnen gaan werken, is veel kleiner. Gelukkig is er nu wat budget om verregaande specialisten toch een startplek te kunnen geven. We willen met het plaatsen niet alleen deze jonge talenten helpen aan een bredere basis voor hun carrière, maar ook onderzoeken wat voor randvoorwaarden er nu nodig zijn om plaatsing succesvol te laten zijn voor beiden: het talent en het museum.

### **Presentatie Esther Vriens, Vriens Archeo Flex**

Vriens Archeo Flex is dé specialist op het gebied van uitzenden en detacheren binnen de culturele erfgoedsector. In de presentatie zijn de verschillende contractvormen besproken. Zo heb je uitzenden, detacheren, erfgoedtalent, payroll en een tijdelijke overeenkomst. De informatie van deze presentatie zal in de vorm van een factsheet als bijlage toegevoegd worden. Ook zal als bijlage enkele informatie over Erfgoedtalent bijgevoegd worden.

### **Kennis**

*Hoe persoonlijk is dit? Wat kan onder kennis van het museum geschoven worden en wat niet?*

Ter oriëntatie van het onderwerp verkennen de aanwezigen eerst de arbeidsmarkt. De functies binnen de musea zijn aan het veranderen. Musea hebben de focus op vacatures als sponsorwervers en andere nieuwe functies in het museum. Bij de veranderingen van functies binnen musea staan ook de kennisintensieve functies onder druk. Generalisten, mensen met een brede kennis en inzetbaarheid, bewegen zich eenvoudiger in een veranderende organisatie. Als er wordt gekozen voor een generalist, gaat dit vaak ten koste van een specialist.

Ook wordt opgemerkt dat op de afdelingen publiek en presentatie de omloopsnelheid hoger is, daar zijn meer wisselingen in het personeel. De medewerkers met de kennisintensieve beroepen zoals conservator en restaurator blijven langer op één plek en zitten er vaak jaren. Daar is een heel beperkte personele dynamiek. Door de specialisaties kan de conservator ook niet zomaar ergens anders terecht. Interessant vindt men ook dat de zogenaamde dakpan constructie (de senior draagt kennis over aan een junior) er in de enquête negatief uitkwam. Soms wil de conservator zijn of haar kennis niet kwijt aan zijn of haar opvolger. Kennis opgedaan tijdens het werk is natuurlijk niet puur persoonlijk, maar ook niet geheel van het museum. Maar als je er niet iets over vastlegt, krijg je het lastig los. Misschien zou je er een beloning aan moeten koppelen, wordt geopperd door de aanwezigen. Iemand als meester benoemen, een titel geven. Als je iemand vrijstelt om zijn of haar kennis op schrift te zetten, is dat ook eervol. Het blijft passen en meten, het zijn individuele keuzes in een soort van onderhandeling met de instelling. De aanwezigen vinden het belangrijk dat er tijd vrijgemaakt kan worden om kennis op te schrijven. Rijksmuseum Boerhaave heeft geprobeerd om kennis op te nemen. Met iemand die veel kennis heeft over de collectie hebben ze op zaal met een microfoon die kennis uit hem proberen 'te trekken'. Daarna is het uitgetypt, het bleek echter toch ingewikkeld om het goed op papier te krijgen.



De aanwezigen benoemen ook andere obstakels zoals financiële, maar het gaat hen ook om de ongrijpbaarheid van kennis. Conservatoren publiceren en zetten zaken in een database, maar het niveau erboven heeft meer met ervaring te maken. Doordat een conservator lang met een collectie bezig is, is er naast kennis een grotere visie. Het is lastig voor een organisatie om het over te nemen, die kennis is zowel bij de conservator als bij de restaurator aanwezig. Bij het Rijksmuseum, hebben ze een mooi concept waarbij de vergrijzende conservatoren parallel werken met veel nieuwe jonge mensen. Op deze manier leren ze van elkaar en kunnen ze elkaar versterken. Dat wordt wel lastiger op het moment dat mensen elkaar niet zo mogen. Het probleem van geen toegang tot kennis krijgen gaat volgens de aanwezigen niet alleen spelen als iemand met pensioen gaat, maar speelt zijn of haar hele carrière.

## Veiligheid

Door de samenvoeging van de verschillende musea in het museum van Wereldculturen zitten alle conservatoren nu in Leiden. Het kapitaal dat ze hebben wordt zo beter benut. Een veilige omgeving waarin mensen durven te zeggen dat het niet goed gaat is eveneens belangrijk. Zo organiseren ze op 5 december pakjesdag, met als thema: hoe doen we het interne transport nou eigenlijk. Wat is de norm die wij hanteren? Zo kan er ook kennis worden gedeeld. Een andere deelnemer zegt hierover: "Iedereen heeft recht op zijn eigen falen, maar mensen voelen een soort jaarcontract drang. Ze moeten zich bewijzen, dan is het voor hen niet veilig".

## Netwerk

Belangrijker soms dan kennis is het gebruik van elkaars netwerk. Om te kijken hoe de ander werkt en denkt. Uiteraard moet er dan wel kennis gedeeld worden, gereflecteerd worden wat er op andere plekken gebeurt en moet je van elkaar willen leren.

Agnes vertelt dat er twee soorten netwerken in de sociologie worden omschreven als succesvol en creatief: *Small world* netwerken en *scale free* netwerken.<sup>13</sup> De *Small world* netwerken zien eruit als een landschap met dorpen en steden met wegen naar de dorpen en steden, denk aan een provinciale wegenkaart. In dit netwerk zijn de dorpen en steden de plekken waar iets interessants gebeurt, dit kunnen bijvoorbeeld verschillende musea zijn of verschillende afdelingen in een museum. Als er ergens iets interessants gebeurt bij de een, moet de communicatie naar de ander wel gemaakt worden. Iedereen is zelfverantwoordelijk voor de communicatie naar de ander. En moet zelf zorgen dat je als lid van het netwerk weet wat de andere doet.

Het *Scale free* netwerk, is als een soort Schiphol: er is 1 sterk punt die onderhoudt het contact, zorgt dat ie weet wat er overal gebeurt en verbindt de verschillende leden van het netwerk met elkaar. Onderling hebben de leden niet zomaar vanzelf veel contact maar door de bekende spin in het web zijn ze sterk verbonden.

Specifieke kennis zit vaak in het netwerken, waarbij je kunt bekijken ben ik *leading* op dit thema of volgend. Collega's kunnen vaak andere dingen, dat is juist fijn, dan wordt het interessant. Een deelnemer merkt op: het is een cultuur. "Van Amerikaanse collega's krijg ik nog steeds mails met verhalen waar ze mee bezig zijn". Het is een bewustwording en actief aan je netwerk willen werken. Dat is niet een trend hier. Vaak kijkt men naar de

<sup>13</sup> Het et cetera principe, Thijs Homan, 2013 p. 283

Museumvereniging, wat doen jullie? Maar de sector moet vooral zelf aan de slag gaan. En het in alle lagen van de organisatie doorvoeren. Als je het als directie niet interessant vindt, dan blijft het hangen.

Europese expertise netwerken, zoals over het restaureren van de eerste foto's zijn uitzonderlijk. Daar was geld voor uit verschillende landen om een database te ontwikkelen en het online te houden. Dat is voor het behoud van deze specialistische kennis cruciaal. Maar soms worden restauratieverslagen niet openbaar gemaakt door de musea/opdrachtgever, dan kan je daar niet van leren en/of delen en dat is bijzonder jammer.

De Alchemisten club is een samenkomst van experts, die gaan dan iets proberen met zijn allen, beetje knutselen en lol, een vaste groep mensen die elkaar al goed kennen. Dergelijke ontmoetingen zijn belangrijk voor het uitwisselen van expertise. Maar je zou het moeten openstellen voor nieuwe en jonge professionals. Net zoals thema-avonden of middagen bij de RCE of zoiets als de Stichting als Academisch Erfgoed voor het delen van kennis. Maar om kennis te ontsluiten in catalogi, netwerken en publicaties is er tijd nodig. Je hoort uiteraard je kennis terug te geven, maar tijdsdruk is echt een probleem.

### **Toegankelijk maken van kennis?**

*Musea zijn vaak gericht op het ontsluiten van de collectie en minder vaak op het ontsluiten van kennis. Hoe wordt kennis ontsloten?*

Een deelnemer merkt op: "Het is een grijs gebied, kennis verankeren, hoe doe je dat? Er is een ziekelijke dwang alles vast te leggen. Soms hebben we een discussie gehad en leggen we dit vast. Onzin natuurlijk, want het gaat om welke kennis leggen we vast. Wat is belangrijk voor een object? Het moet wel duidelijk zijn waarom je iets opschrijft en een ander moet het kunnen lezen". Het is daarbij ook niet voor iedereen even normaal of makkelijk om alles goed op papier te zetten.

Waarom is het zo belangrijk om die kennis vast te houden, vraagt een deelnemer zich af. Is het niet meer een methode? Jonge mensen moeten zelf ook onderzoek doen. Een object willen leren kennen en achtergrondinformatie opzoeken. Het zit niet allemaal in de hoofden, het is deels een methode. Zo zegt een deelnemer: "Zelf vond ik het heel fijn dat toen ik er kwam werken, ik een jaar op sleeptouw werd genomen. Wat leerde je dan? Methoden, waar vind je dingen, netwerk, dit was een cruciaal jaar".

Een probleem is dat musea niet het geld hebben om alle restauratoren in dienst te hebben. Zo geeft een deelnemer aan: "Ik werk als zelfstandige voor musea, en ik krijg zo kennis over de collectie die musea eigenlijk intern zouden moeten hebben. Daarin schuilt een groot gevaar van kennisverlies, kennis wordt nog meer versplintert. Mooi dat ik die kennis heb, maar musea hebben daar niets aan". De deelnemers vragen zich af of met een aantal musea een conservatoren of restauratoren in dienst nemen duurzamer is, qua kennisbeheer dan het inzetten van zzp-ers. Want dan heb je toch verschillende werelden. Voor musea blijft het niet ideaal. De focus is belangrijk in de beleidskeuzes voor musea: op welke gebieden heeft het museum specialiseten echt nodig?

**Ter afronding** wordt nogmaals het belang van samenwerken en het delen van kennis benadrukt. Het voorstel om een expertisegroep te maken die uitgeleend kan worden en die

voor bijvoorbeeld een aantal vaste musea werkt is interessant. Clusters waar men kan samenwerken en expertise kan delen, voelt als het meest vruchtbare. Maar daar hoeft je geen organisaties voor op te zetten, er zijn al verbanden of koepels. Er zou een kennispoule opzet kunnen worden met jonge mensen in samenwerking met een dergelijk verband. Liefst met een beetje hulp en/of subsidie. Als je met vijf musea een formatie deelt en bijvoorbeeld voor 50% gefinancierd uit een fonds, dan zou het misschien wel kunnen lukken.

Een andere uitdaging die tot slot genoemd wordt is meer personeelsrotatie om meer kennis te delen en te leren van elkaar. Maar het is moeilijk om mensen zelf in beweging te krijgen in een organisatie, het is heel ingewikkeld om daar iets succesvol uit te krijgen. Het is wel gebeurd bij Paleis het Loo, daar is iedereen, ondanks de tijdelijke verbouwing en sluiting, in dienst gehouden. Met de opdracht om een jaar rond te kijken bij een andere werkgever in de museumwereld. Er zijn ook slechte voorbeelden, bijvoorbeeld iemand uit een ander museum die een jaar lang bij Boerhave een dag in de week heeft gewerkt. Na het jaar zou hij volledig terugkeren naar het museum, maar hij heeft er toen voor gekozen om te gaan werken bij een ander museum. Dat was uiteraard niet de insteek.

### **Toekomst**

De deelnemers vragen zich ten slotte af of de maatschappij nog zit te wachten op superspecialisten. Wat wil je zelf en wat wil je als organisatie borgen? Stel de specialistische kennis gaat weg en dan komen er alleen generalisten, is dat erg? Want je moet iemand toch kunnen bellen? Hoe blijft een specialisatie dan relevant? Misschien wordt de definitie breder, wat is nog specialistische kennis? Daar moeten we over nadenken. Als we meer willen samenwerken en naar buiten willen treden met specialistische kennis dan hebben we een proces nodig om dat te onderzoeken en tijd nodig om te oefenen.

RaadSaam Erfgoedprojecten en Vriens Archeo Flex zullen in 2019 doorgaan met het onderzoek. Uiteraard zullen we jullie op de hoogte houden.

## Bijlage 2, Tweede bijeenkomst kennisbeheer

### Bijeenkomst kennisbeheer in de museumsector

8 oktober 2019, Amersfoort

#### Aanwezigen

**Maarten van Bommel**, Professor of Conservation Science, Faculteit der Geesteswetenschappen, Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica, UvA.

**Bauke Zeilstra**, Afdelingshoofd Rijkserfgoed laboratorium Amsterdam, RCE.

**Cees van den Meiracker**, Head collections and preservation, Van Gogh Museum Amsterdam.

**Luc Meegens**, Heritage scientist, RCE.

**Nina Timmer**, Restaurator Historische binnenruimte, SRAL.

**Sanne Berbers**, Junior research scientist, RCE.

**Marineke van der Reijden**, Hoofd Cultureel Erfgoed Mondriaan Fonds.

**Esther Vriens**, directeur Vriens Archeo Flex.

**Dorris van der Wiel**, P&O adviseur Vriens Archeo Flex.

**Agnes Vugts & Michelle van der Sluis**, RaadSaam Erfgoedprojecten (verslag).

#### Welkom en korte introductie

Vriens Archeo Flex en RaadSaam Erfgoedprojecten zijn in 2017 met steun van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en het Mondriaan Fonds gestart met een onderzoek naar specialistische kennisborging in de museumsector. Dit project is tweeledig, enerzijds gaat het over het creëren van werkkansen voor juniorspecialisten (i.s.m. Vriens Archeo Flex) en anderzijds wordt er een onderzoek gedaan naar specialistische kennis in de sector (i.s.m. RaadSaam Erfgoedprojecten).

#### Vooronderzoek RaadSaam Erfgoedprojecten

Agnes vertelt kort over enkele interessante uitslagen uit het eerste onderzoek dat is gedaan naar specialistische kennis in de sector in 2018. Door middel van een online enquête onder de musea en een aantal interviews met kennisinstituten in het land, is toen een eerste schets gemaakt van de huidige situatie en de ambities van de sector voor de toekomst. Uit dit onderzoek werd duidelijk dat organisaties hun kennis borgen door onderzoek te doen en informatie vast te leggen. Ook werd duidelijk dat een effectieve manier om kennis te borgen het zoveel mogelijk vastleggen van gegevens, publicatie en registratie is. De musea die zich minder bezighouden met het vastleggen van kennis, geven wel aan dat er getracht wordt om er een goede documentatie en archivering op na te houden. De musea die aangaven niets te doen aan kennisborging, geven hiervoor als obstakel aan: het aankomende pensioen van een conservator of medewerker collectie, de leeftijd van de vrijwilliger, gebrek aan onderwijs en dat zij geen specialisten beschikbaar hebben voor kennisoverdracht.

Uit de enquête kwam ook naar voren dat kennisdeling soms lastig is door de persoonlijkheid van de oudere werknemer. Iemand kan er altijd voor kiezen om niets van zijn kennis te delen, dat maakt het soms ingewikkeld. Overige interessante punten die uit de enquête naar voren kwamen: er is nauwelijks een aansluiting en contact tussen universiteiten en musea, er is weinig tijd, geld en menskracht beschikbaar en het is erg arbeidsintensief om netwerken en samenwerkingsverbanden te onderhouden.

### Enquête juniorspecialisten

Omdat we erg benieuwd zijn naar de ervaring en de manier waarop de juniorspecialisten kennis delen, hebben we wederom een korte enquête gemaakt. Deze enquête is door zeven specialisten ingevuld en zullen we hieronder kort bespreken. De juniorspecialisten die deelnemen in het project gaven aan vrij eenvoudig bij collega's terecht te kunnen als ze om bepaalde kennis verlegen zaten. Daarnaast gaven zij soms ook aan te signaleren dat er ook veel kennis verloren gaat doordat binnen de organisatie zoveel met kortlopende contracten gewerkt wordt en er kennis verloren gaat omdat mensen niet op tijd worden vervangen.

Dat bevestigt meteen het beeld voor de uitdagingen voor de toekomst: veel tijdelijk personeel en externe inzet geeft nieuwe uitdagingen voor het kennisbehoud in organisaties. De hoge werkdruk, vooral bij de afdeling collectiebeheer geeft grote beperkingen in het vastleggen van allerlei bijkomend onderzoek en de daarbij behorende informatie. Maar ook de waan van dag geeft geen urgentie voor reflectie en evaluaties wat soms zorgt voor een beperkt beeld van de kwetsbare kennis in huis. Uit de enquête kwam als oplossing voor dit probleem het vastleggen van informatie in databases en publicaties naar voren en het gebruik van blogs en andere socialere registratiesystemen die ook de interactie tussen verschillende vormen van kennis zichtbaar kunnen maken. Participatie en betrokkenheid van kennis buiten de organisatie krijgt nadrukkelijker een plek in de kennisverwerving. En er komt steeds meer nadruk op interactie en kennisuitwisseling buiten de hiërarchische structuren in de organisaties om.

### Tijdelijke inzetbaarheid stimuleren en duurzame kennisborging

In de discussie die daarop volgt, worden de twee doelstellingen van het project benoemd. Aan de ene kant willen we jongeren een kans geven op de arbeidsmarkt, aan de andere kant willen we zorgen voor kennisbehoud in de museumsector. Het eerste wordt ingezet als een tijdelijke stimulator, kennisborging gaat om iets duurzaam. In het project is gekozen voor de bekende 'dakpanconstructie'. Het zou mooi zijn als de junioren in de instelling kunnen landen. Het eerste geslaagde voorbeeld is gelukkig gerealiseerd: Sanne kan na het project aan het werk bij de RCE. De organisatie heeft vanuit dit traject kennisgemaakt met de kwaliteiten van Sanne en heeft ontdekt dat ze goed past binnen de RCE.

Het is nog te vroeg om de successen te vergelijken met de successen binnen het project erfgoedtalent. Daar is de ervaring dat als jonge mensen eenmaal binnen zijn in de organisatie er sneller kansen binnen de organisatie worden gecreëerd (voor meer informatie zie [www.erfgoedtalent.nl](http://www.erfgoedtalent.nl)). Ook de aanwezigen bevestigen dat als iemand eenmaal binnen is, er makkelijker ruimte te maken is voor iemands doorgroeimogelijkheden.

### Kennisborging door publicaties

Op de UvA moeten mensen presenteren en publiceren. De valkuil is wel dat niet alles wat gepresenteerd wordt ook gepubliceerd kan worden. Daarnaast zijn de 3000 a 5000 woorden voor een publicatie maar een zeer beperkte samenvatting van een heel onderzoek. De ervaringen bij restauratie is dat bij complexe behandeling er tijd is om het onderzoek en de keuzes goed te documenteren. Bij meer eenvoudige problemen en behandelingen is de uitvoering en dus ook de documentatie oppervlakkiger. Daarnaast schuilt er achter keuzes tevens veel impliciete kennis die niet wordt gedocumenteerd en alleen goed te borgen is door contact tussen mensen.

Een organisatie is extra kwetsbaar als bepaalde kennis maar bij één persoon zit. Opvolging en strategische planning is duur. Het is erg duur om bijvoorbeeld twee jaar voordat iemand met pensioen gaat al te zorgen voor nieuwe instroom. Meestal zou het overdragen van het kennisniveau van de expert rond de vijf jaar behoeven.

### **Flexibilisering**

Door eerdere bezuinigen zijn musea hun vaste personeelsbestand gaan inkrimpen, waardoor nu bepaalde functies en werkzaamheden via een zzp constructie worden opgelost. Het voordeel is dat musea specialistische kennis kunnen binnenhalen, een nadeel is dat na afloop van de opdracht veel kennis weer de deur uit loopt. Daarnaast is er vaak sprake van 'gedwongen zzp'. Hier spreken we bijvoorbeeld over als de functie van mensen wordt opgeheven maar zij wel als zzp'er weer aan het werk kunnen, zonder goede sociale afspraken en met weinig werkzekerheid. De aanwezigen zijn bezorgd dat de achterstanden weer groeien in de sector door deze ontwikkelingen. Een van de aanwezigen vertelde het verhaal van een wat oudere restaurator, 30 jaar in het vak, die werd gevraagd om offertes van jongeren restauratoren te beoordelen i.p.v. zelf de opdracht uit te voeren. De restaurator is boos weggelopen bij het museum.

Voor het duurzaam collectiebeheer is structurele tijd en inzet van mensen vereist ten behoeve van veiligheid en continuïteit. Bij grote collecties zou het wel eens tientallen jaren kunnen duren voordat men echt weet waar men over praat. Door restauratiewerk uit te besteden wordt één object goed bekeken, maar niet de rest. Het budget is ook in te zetten voor de hele collectie, maar dat is niet goed zichtbaar en minder interessant om voor te lobbyen.

De aanwezigen lijkt het goed als jonge mensen de eerste jaren in een organisatie werken en daarna pas een keuze maken om eventueel een zzp-/ ondernemerschap te beginnen. De ervaring is dat tijdens de opleiding al vaak gezegd wordt dat studenten zzp'ers moeten worden. De vraag in de groep is of de sector voldoende mensen wel een alternatief kan bieden voor het zzp-schap door hen een baanperspectief te geven. De aanwezige jonge kennisspecialisten vertellen dat veel vrienden (gedwongen) zzp'ers zijn in flexibele teams. Beide aanwezige kennisspecialisten zijn blij via dit project in een organisatie te werken en zo niet alleen hun kennis in het eigen vak te vergroten. Als je deel bent van een organisatie zie je ook weleens andere vraagstukken zoals marketing of educatie voorbijkomen. Dit geeft een veel breder beeld van de organisatie en de sector. Dit in tegenstelling tot ingehuurd zijn, dan maak je nooit onderdeel uit van de organisatie.

### **Internationalisering**

Een van de specialisten werkt nu aan een groot goudleer project, met meerdere mensen op projectbasis en wordt begeleid door een senior restaurator die er dagelijks is voor vragen en begeleiding. Als ze op locatie werkt, zit ze altijd met de vaste krachten. De andere kennisspecialist werkt als Conservation scientist, bij de RCE. Haar opties na afloop van de studie betroffen enkel: werken bij de RCE, de academische wereld in of in het buitenland werken. Een van de andere jonge experts in het project is uurwerkspecialist, hij heeft een halfjaar bij Museum de Zaanse tijd gewerkt en is daarna bewust als zzp'er begonnen en

heeft opdrachten gekregen bij o.a. Het Museum Zaanse tijd. Nu gaat hij werken voor de Royal collection in Engeland.

Opleidingen zijn tegenwoordig vaker Engelstalig, omdat ze genoeg studenten moeten binnenhalen. Dat versterkt ook de dynamiek in de opleiding en Nederlandse studenten willen tegenwoordig altijd stagelopen in het buitenland. De kans dat mensen zo verdwijnen uit Nederland en fellowships elders gaan doen vergroot. De aanwezigen geven aan het niet erg te vinden als kennisspecialisten uiteindelijk naar het buitenland vertrekken om daar te gaan werken. Dat is het natuurlijke effect van de internationalisering.

### **Ervaringen van Vriens Archeo Flex**

De opdracht voor Vriens Archeo Flex was om met behulp van een tiental ontwikkelingstrajecten jonge kennisspecialisten naar een baan in de sector te leiden. Tot nu toe is er nog weinig uitstroom (slechts 3 van de 10) want van de tien mensen zijn de meeste nog bezig in hun projecttijd. Eén talent heeft een dienstverband gekregen bij de opdrachtgever. Eén is naar het buitenland vertrokken voor een betaalde baan in de sector en één talent is met zwangerschapsverlof. De rest heeft nog een betaalde functie in het project.

### **Cofinanciering**

Met de cofinanciering heeft Vriens Archeo Flex best geworsteld. Het doel is uiteraard om zoveel mogelijk organisaties gebruik te laten maken en zoveel mogelijk talenten te plaatsen. Het aantal van tien specialisten stond vast. Vriens Archeo Flex moet de specialisten plaatsen binnen de CAO van de inlener en heeft besloten dat hun maximaal te financieren bruto salaris € 3000,00 per maand is. Het aantal uren is vastgesteld op maximaal 24 uur per week. Dat geeft, max 50% van de loonkosten voor 24 uur met een max van € 3000,00 bruto per maand als cofinancieringsmogelijkheid. Uiteraard mag het salaris wel hoger liggen, maar dan zijn de meerkosten voor de instelling zelf.

### **Duur van de aanstelling**

De duur van de cofinanciering is nu op maximaal 1 jaar vastgesteld. De organisatie kan het wel uitbouwen. De vraag is of de organisatie er in 1 jaar genoeg profijt van kan hebben, rendeert de investering? De aanwezigen vinden een jaar erg kort. Al zijn er ook andere ervaringen, met jonge mensen breng je ook ander gedrag binnen en genereert andere vragen dan van mensen die er al 20 jaar werken. Jonge mensen kijken anders tegen het werk aan. Er komt nieuwe kennis binnen op een bepaald niveau en jonge mensen nemen andere waarden mee. Het project is altijd gepresenteerd als een eerste opstap naar een aanstelling of vervolgbaan in de sector.

### **Opvolging**

Het Mondriaan Fonds gaat een traject financieren voor jonge conservatoren in een soort beursvorm. Dit betreft dezelfde problematiek: hoe pakken we de vergrijzing aan, hoe dragen we kennis over? Ze hopen junioren naast ervaren mensen neer te kunnen zetten. En daarna is ook hier de ambitie om een vaste aanstelling te realiseren. Dat wordt niet verplicht gesteld, maar in de aanvraag moet wel gekeken worden naar de toekomst van de werkplek. Ze zullen een keuze maken voor het zo duurzaam mogelijk plaatsen van junioren. Dit traject duurt twee jaar. Maar dit is nog in de pen, de regeling is nog niet gepubliceerd op de



website. Het Van Gogh Museum heeft nu de mogelijkheid iemand voor 5 jaar aan te nemen met de financiering vanuit een Amerikaans fonds. Twee specialisten bij het museum gaan met pensioen, 1 over 3 jaar en 1 over 6 jaar. Dat geeft het museum nog even de tijd om het vak over te dragen en geeft de jonge specialist de tijd om de kennis op te nemen. Het museum hoopt dat die jonge specialist daarna 40 jaar bij het museum blijft. Het museum heeft de beurs voor deze opvolging wel nodig, want er zijn maar een beperkt aantal formaties in het museum beschikbaar, waardoor niet zomaar op bepaalde terreinen een verdubbeling van het aantal fte kan plaatsvinden.

Bij de UvA gaan er binnen nu en vier jaar 6 docenten met pensioen. De universiteit doet aan 'gaten-dakpan constructie', eerst vertrekt iemand, dan komt er misschien een vacature. Dus overdracht kennen ze vaak niet. De docenten die binnen relatief korte tijd weggaan, vullen samen drie specialisaties, dus het risico bestaat dat er niemand meer over is om les te geven op deze specialisatiegebieden. Ze zijn zelf wel met overdracht-constructies bezig, maar dat is dus tegen de trend van de universiteit in. De ervaring is als vragen over het mogelijk maken van een opvolging op het niveau van de afdeling/ de docent zelf binnenkomen, het meer succes heeft. Op directieniveau wordt eerder negatief gereageerd op tijdelijke uitbreidingsplannen. Cofinanciering lijkt de aanwezigheid daarom zeker een doorslaggevende factor in een succesvolle aanvraag voor opvolging.

### **Toekomst**

Het eerste financieringsbudget voor subsidie ten behoeve van de cofinanciering is inmiddels uitgegeven. Cofinanciering is wel een verlaging van de drempel vinden de aanwezigen en opent deuren voor een snellere aanstelling bij de organisaties. Bij de uitvoering van het project is Vriens Archeo Flex tot nu toe steeds uitgegaan van de kandidaten die zich hebben gemeld en minder vanuit de vraag vanuit organisaties. Bij nieuwe subsidie zou Vriens Archeo Flex ook vanuit die andere invalshoek de mogelijkheden tot ontwikkelingstrajecten onderzoeken.. Er ligt al een lijst met kandidaten die graag binnen het project bemiddeld worden klaar, dus bij 'groen licht' kan Vriens Archeo Flex direct aan de slag met het benaderen van organisaties en opstarten van nog meer ontwikkelingstrajecten.

De aanwezigen vinden de cofinancieringsregeling zeker nog nodig. Musea kunnen niet zonder extra financiering opvolging realiseren en jonge talenten een kans geven. Een functie dubbel financieren kan bijna nooit worden gerealiseerd. Het helpt om de specifieke vraag voor extra inzet (in verband met opvolging) te combineren met de wens om kennis te borgen. Directies staan meer open voor de inzet van een kennisspecialist als men laat zien te hebben nagedacht over kennisborging voor de toekomst en heeft uitgezocht dat de kosten voor de gewenste inzet lager zijn dan eerder verwacht.



## Colofon



RaadSaam Erfgoedprojecten vof



**Agnes Vugts**

[agnes@raadsaam-erfgoedprojecten.nl](mailto:agnes@raadsaam-erfgoedprojecten.nl)

06 42 128 906



**Michelle van der Sluis**

[michelle@raadsaam-erfgoedprojecten.nl](mailto:michelle@raadsaam-erfgoedprojecten.nl)

06 23 589 465

Met dank aan Charlotte van Rappard, Fieke Krikhaar  
Voor: Stichting Opleidingsfonds Klein en Uniek Specialistisch Vakmanschap

Dit project is mede mogelijk gemaakt door:  
Het Mondriaan Fonds en de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed



Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap