

# DE VERZELFSTANDING.

Waarom en hoe de rijksmusea zelfstandiger werden.

Manus Brinkman  
Chiangmai 2012

INHOUDSOPGAVE:

<b>WEL INBRAAKVEILIG, MAAR NIET INBRAAKVRIJ DE MINISTER AANGESPROKEN OP INBRAAK IN KRÖLLER MÜLLER MUSEUM</b>	<b>04</b>
<b>INLEIDING</b>	<b>07</b>
<b>BUREAUCRATIE OF VERZAKELIJKING</b>	<b>15</b>
<b>HET MINISTERIE WIL VERANDERINGEN IN MUSEUMBELEID</b>	<b>21</b>
<b>ERNSTIGE TEKORTKOMINGEN IN RELATIE OVERHEID-MUSEA</b>	<b>31</b>
<b>MINISTER BRINKMAN KONDIGT DE VERZELFSTANDIGING AAN</b>	<b>40</b>
<b>MUSEA ZETTEN DE EERSTE STAPPEN OP WEG NAAR EEN ZELFSTANDIG BESTAAN</b>	<b>48</b>
<b>ONDER D'ANCONA MEER GELD EN NIEUW BELEID</b>	<b>54</b>
<b>MUSEALE ZELFSTANDIGHEID BUITEN HET MINISTERIE</b>	<b>60</b>
<b>MUSEUMMANAGEMENT VERANDERT LANGZAAM MAAR ZEKER</b>	<b>69</b>
<b>TEGENGESTELDE BELANGEN</b>	<b>79</b>
<b>ARBEIDSVOORWAARDEN EN GEBOUWEN</b>	<b>88</b>
<b>HET DELTAPLAN VOOR BEHOUD VAN CULTUREEL ERFGOED</b>	<b>97</b>
<b>DE KAMER SPREEKT ZICH UIT: MUSEA WORDEN STICHTINGEN</b>	<b>108</b>

<b>DE OVERHEID WIL CONTROLE HOUDEN</b>	<b>122</b>
<b>RIJKSMUSEA WORDEN OFFICIEEL ZELFSTANDIG; DE RBK VERDWIJNT EN GAAT OP IN EEN FUSIE: HET INSTITUUT COLLECTIE NEDERLAND (ICN)</b>	<b>129</b>
<b>NIEUWE VERHOUDINGEN TUSSEN MUSEA EN OVERHEID</b>	<b>139</b>
<b>VERZELFSTANDIGING EEN GESLAAGDE ONDERNEMING</b>	<b>142</b>
<b>EN HOE NU VERDER? EPILOOG</b>	<b>165</b>
<b>DANK</b>	<b>172</b>
<b>BIJLAGES</b>	<b>173</b>
<b>NOTEN</b>	<b>180</b>

## **WEL INBRAAKVEILIG, MAAR NIET INBRAAKVRIJ. DE MINISTER AANGESPROKEN OP INBRAAK IN KRÖLLER MÜLLER MUSEUM.**

Met een flinke hamer werd op de avond van 12 December 1988 een ruit ingeslagen bij het Kröller Müller museum in Otterlo. De inbreker had een extra zware gekocht bij de Boerenbond omdat hij vermoedde dat de ruit wel van flink verstevigd glas zou zijn. Met kracht zwaaide hij de hamer naar voren en werd daarbij haast meegetrokken door de ruit, die maar van gewoon glas bleek te zijn zoals hij later verklaarde. Ze waren met zijn tweeën, beide Nijmegenaren en hadden geen ervaring met musea, maar waren ervan overtuigd, dat de beveiliging uitstekend zou zijn. Ze waren met hun Ford Fiesta dan ook verschillende malen voor het museum heen en weer gereden alvorens ze het aandurfd. Over de bewakers hoefden ze zich geen zorgen te maken. Dat wisten ze, want ze hadden al een paar keer eerder poolshoogte genomen. Een paar oude mannetjes waar niets van te duchten viel, was hun conclusie. Met het inslaan van de ruit ging wel het stil alarm af. Maar dat hadden de inbrekers vermoed en ze probeerden alles zo snel mogelijk voor elkaar te krijgen. Er werden vier schilderijen in zijn geheel van de muur gelicht, maar in hun haast om weg te komen verloren ze er een, een kleintje: "Weversinterieur met Wever" van Vincent van Gogh uit 1884. Het werd later op de grond teruggevonden, niet ver van de muur waar het had gehangen. De overige drie Van Gogh's werden in de Fiesta gelegd en de inbrekers reden er met grote snelheid vandoor. De auto was een paar dagen eerder gestolen. De Nijmegenaren hadden hem een tijdje in de wijk de Dukenburg geparkeerd om de wagen veilig te stellen, zoals het heette. Anderhalve minuut na het stil alarm belde de bewaker van het museum eveneens de politie. Hij zat bij de telefoon en had zijn maat, die de bewakingsronde liep ook op de hoogte gesteld. Zelf zat hij niet ver van de ingeslagen ruit, maar hij bleef volgens voorschriften op zijn post. Zijn maat en later de politie hadden het nakijken. Niet dat ze niet snel waren, zeven minuten na melding was een politieauto ter plaatse en dertien minuten later was het hele Park de Hoge Veluwe, waarin het museum zich bevindt, afgesloten. Maar de Fiesta was al gevlogen. Dat wist de politie nog niet en ze begon meteen een grootscheeps onderzoek. Het gebied rond het museum werd met hulp van honden door vijftien agenten systematisch uitgekamd. Ook werd een helikopter van de rijks politie ingezet. Volgens een woordvoerder van de politie was het niet ondenkbaar dat de daders zich hadden

verscholen op het tien hectare grote gebied van de Hoge Veluwe. Alle politiecorpsen in het land werden geïnformeerd. Bij de grensovergang bij Arnhem werd verscherpte grensbewaking ingevoerd. Volgens de Edese politiewoordvoerder werkte het alarmsysteem goed. De bewaking bij de grensovergang was overigens ook niet nodig geweest, want de inbrekers waren rechtstreeks naar Nijmegen gereden en hadden de schilderijen bij hun heler afgeleverd, een vroegere buurman uit de wijk Lindenholt.

Het ging om drie schilderijen van Vincent van Gogh. "De aardappeleters" uit 1885 werd gemaakt in de pre-impressionistische periode van de kunstenaar. Het schilderij was in Nuenen vervaardigd. Het betrof hier de tweede versie van "De Aardappeleters". Van Gogh zelf beschouwde deze tweede versie als een schets voor de definitieve versie, die in het bezit is van het Van Gogh Museum in Amsterdam (waar zich ook de eerste versie, een kleine olieverfstudie bevindt). Het tweede gestolen schilderij was "Gedroogde Zonnebloemen" uit 1887. In Arles schilderde Van Gogh zonnebloemen in verschillende stadia van bloei en verval. "Weefgetouw met Wever" uit 1884 was het derde schilderij. Kröller Müller bezit samen met het Van Gogh Museum in Amsterdam en het Musée d'Orsay in Parijs de belangrijkste collectie van Goghs. Het was de tweede diefstal van schilderijen van Van Gogh in dat jaar. In Mei werden uit het Stedelijk Museum in Amsterdam drie doeken gestolen, waaronder eveneens een werk van Van Gogh "Anjelieren". Dat schilderij was inmiddels in het museum terug door een succesvolle politieactie met de inzet van pseudokopers.

Het Kröller Müller museum was een rijksmuseum, dus het Ministerie van WVC moest zich ook laten horen. Allereerst werd gemeld, dat de schilderijen niet verzekerd waren. De overheid beschikte immers over zoveel schilderijen in musea en overheidsgebouwen dat er geen beginnen aan was die allemaal te verzekeren. Bovendien, zo legde WVC uit, had verzekering slechts een betrekkelijke waarde, omdat een eventueel uit te keren bedrag nooit de schade zou kunnen vergoeden die het verlies van een kunstwerk betekende. Verder stelde het ministerie, dat in een rapport van de Algemene Rekenkamer eerder in 1988 de beveiliging van het museum als "ruim voldoende" uit de bus was gekomen. De bewaking was afdoende geweest.

Maar daar waren de verschillende beveiligingsadviseurs in het land het niet mee eens: de beveiliging was knullig; Kröller Müller was zo lek als een mandje; bij de ruiten had slagvast materiaal moeten worden gebruikt; twee nachtwakers was te weinig; de bewakers waren niet op hun taak berekend; het museum was een glazen huis; uit het Kröller Müller museum stelen was makkelijker dan een fiets jatten en nog een serie van dergelijke uitspraken, die gretig door de pers werd overgenomen. Museumdirecteur Rudi Oxenaar reageerde: " Het kan

niet zo zijn dat het museum een soort bunker zal worden. We zullen een compromis moeten vinden en een bepaald risico zullen we moeten blijven aanvaarden, wil een museum nog zin hebben.”<sup>1</sup> In een interview steunde Minister Brinkman zijn standpunt. Ook hij vond dat musea toegankelijk moesten blijven, maar hij achtte nader onderzoek naar aanvullende beveiligingsmaatregelen wel noodzakelijk, hoewel, zo voegde hij er aan toe “er de laatste jaren al voor miljoenen aan beveiliging is uitgegeven.” “Je kunt schilderijen niet in de kluis opgeborgen houden. Er is een grens aan wat je kunt doen.”<sup>2</sup> En natuurlijk kon de minister niets verweten worden, hij had er toch alles al aan gedaan. “Er wordt al enkele jaren gewerkt aan verbetering van de beveiliging in musea en er is al voor enkele miljoenen aan extra maatregelen getroffen.” In de pers ontstond een gedetailleerd debat over de kwaliteit van de ingeslagen ruit. Aanvankelijk was deze slagvast verklaard, maar later werd er gesproken van een verstevigde ruit en tenslotte bleek hij “wel inbraakveilig, maar niet inbraakvrij.” Ondertussen zaten de daders van de diefstal niet stil. Ze hadden bewijsmateriaal, waaronder de hamer vanaf de Waalbrug in de rivier gegooid. Eerst hadden ze geprobeerd naar de rivier te lopen, maar het water stond te hoog, zodat ze de kant niet goed konden bereiken.

De heler was via zijn contacten in de drugswereld op het idee gekomen om schilderijen van Van Gogh te ontvreemden. Een Van Gogh zou heel wat waard zijn. En dat bleek goed ingeschat. De waarde van de gestolen schilderijen werd geschat op (in euros omgerekende guldens) 113 miljoen. Maar ondertussen was hem ook duidelijk geworden, dat je zulke schilderijen niet zomaar te koop kon aanbieden en daarom werd er overgeschakeld op losgeld. Op 13 Maart kreeg Oxenaar een telefoontje. Er werd vijf miljoen gulden losgeld voor de schilderijen gevraagd. Oxenaar schakelde direct de politie in en er werd besloten niet op de eis in te gaan. Op 22 maart werd de directeur opnieuw gebeld en hem werd meegedeeld dat een brief met nadere instructies voor de losgeldoverdracht en een foto van een van de schilderijen zou worden opgestuurd. Op 29 maart kwam die brief bij de directeur binnen met een afbeelding van “Gedroogde Zonnebloemen”. Omdat er niet snel op hun eisen werd ingegaan werden de daders bang dat men niet geloofde dat ze de schilderijen ook daadwerkelijk in bezit hadden. Ze besloten tot een drieste stap om dat bewijs definitief te leveren. Op 6 April werd Oxenaar weer gebeld en werd meegedeeld dat in de straat voor zijn woning een grijze auto stond geparkeerd met daarin een van de gesloten schilderijen. In de kofferbak bleek het schilderij aanwezig, weliswaar beschadigd, maar toch. Dat was het definitieve bewijs en de losgeldeis werd herhaald. Ondertussen was er bij de politie een tip binnengekomen. De schilderijen zouden zich in de

wijk Lindenholt in Nijmegen bevinden en iemand had een schilderij gezien bij een inwoner van Beuningen, die later de heler bleek te zijn. De politie wachtte op een nieuw telefoontje om nader over het losgeld te onderhandelen. Ondertussen patrouilleerden agenten vier dagen en nachten bij zestig openbare telefooncellen in Nijmegen. Op het einde van de vierde avond liepen de daders tegen de lamp. Ze werden meteen na afloop van hun losgeld-telefoongesprek in de buurt van de telefooncel van waaruit ze belden, aangehouden. De politie verwoordde het aldus: "Zoals uit de bewijsmiddelen naar voren komt is het hier relevante onderzoek in een laat stadium aan de hand van combinatie en analyse van enkele tips en met behulp van technische middelen in een stroomversnelling en in het goede vaarwater terechtgekomen." Op 13 Juli 1989 werden de schilderijen door de advocaat van de daders aan de politie overhandigd. Wim Beeren, de directeur van het Stedelijk Museum in Amsterdam stuurde ogenblikkelijk een felicitatietelegram aan Rudi Oxenaar: "Van harte gefeliciteerd met terugkeer van de schilderijen. Heerlijk dat het binnen jouw directie nog geklaard is. Nu nog ten strijde tegen de roof door verkoop. Wim Beeren."

Eind goed al goed? Op 8 Februari 1990 schrijft Oxenaar aan Directeur Generaal Riezenkamp dat er vanwege de inbraak de nodige kosten waren gemaakt door het museum en wel: inzet extra bewakingspersoneel 122 dagen: 19.375 gulden; vernieuwen glaspui: 500; restauratie drie gestolen schilderijen: 5000; kosten voor de vervanging van drie niet geretourneerde lijsten: 6000; inkomstenderving omdat op 13 december 1988 door de recherche het gehele Nationaal Park de Hoge Veluwe werd gesloten: 206; reis-en verblijfkosten in verband met natrekking aanwijzing: 566; inzet medewerkers voor verhoren etc. 100 uren + 430 uren voor directie en staf; restauratoren: 455 uur. In totaal was de schade fl. 41.494,52. De kosten zouden worden vergoed.<sup>3</sup>

## **INLEIDING**

Op 15 December 1988 sprak Minister Brinkman de rijksmuseumdirecteuren als volgt toe:

"U zult het met mij eens zijn dat het exploiteren van eigen rijksmusea op zijn zachtst gezegd op gespannen voet staat met een afstandelijke rol van de overheid...Laten we het scherp stellen: op elk incident in een willekeurig rijksmuseum kan de Minister van WVC politiek worden aangesproken. Dat is ook gebeurd en ik acht dat principieel een ongewenste situatie."<sup>4</sup> Hij verwees direct naar het incident in het

Kröller Müller museum, drie dagen eerder, toen de minister moest gaan uitleggen of het glas in het museum slagvast, inbraakvrij of inbraakveilig was geweest. Het is natuurlijk niet zo, dat de diefstal de oorzaak of zelfs maar de aanleiding van de verzelfstandiging van de rijksmusea was, maar het werd wel een markant voorbeeld voor de minister om aan te geven dat hij niet voor "elk incident" wenste te worden aangesproken.

"De Verzelfstandiging" was een omvangrijk en zeer succesvol hervormingsproces in de verhouding overheid-rijksmusea, begonnen in 1988 en afgerond in 1995. Verzelfstandiging moest er voor de overheid toe leiden, dat het aantal rijksambtenaren zou worden verminderd en, vooral voor de musea van belang, dat musea efficiënter en effectiever zouden gaan functioneren.

De jaren tachtig waren de jaren waarin management theorieën bloeiden. Er verscheen enorm veel literatuur over wat wel en niet werkte. Het was de tijd waarin bestuurders zich afvroegen wat goed management was en in dit concrete geval of het wel logisch was dat een museumdirecteur voor nagenoeg elke beslissing naar de Centrale Directie Algemene Zaken moest voor toestemming.

De verzelfstandiging van de musea werd mogelijk tegen de achtergrond van een samenleving waarin steeds meer kritiek ontstond op logge bureaucratische overheidsorganen. Eigen initiatief, decentralisatie, "lean and mean" en commercieel denken werden sleutelwoorden in het debat. Zo'n ontwikkeling zou onvermijdelijk leiden tot verzelfstandiging en privatisering van overheidsdiensten, maar niet onvermijdelijk tot verzelfstandiging van musea in zo'n vroeg stadium. Daar waren individuen verantwoordelijk voor. Zij gaven een bepaalde vorm aan die verzelfstandiging en als zij er niet waren geweest, zou alles anders zijn gelopen. Dat lijkt een dooddoener, maar is van belang. Processen gebeuren niet vanzelf; personen vertalen een onderstroom in de maatschappij naar concrete besluiten en handelingen.

Privatiseren, of in een mildere vorm, verzelfstandigen is geen gemakkelijk proces. Alle bestaande communicatielijnen moeten worden herzien. Verantwoordelijkheden moeten worden verlegd en machtsverhoudingen veranderd. Degenen, die de macht hebben zullen die niet graag afstaan. Het ligt dan ook voor de hand dat het proces vooral gesteund wordt door diegenen, die er beter van worden en meestal zijn dat de leiders van de te verzelfstandigen eenheden.



Vreemd genoeg heeft het museale veranderingsproces zich a-typisch afgespeeld. Degenen die er beter van zouden worden waren niet de initiatiefnemers, het initiatief kwam van de bestuurders, die in zekere zin macht zouden verliezen.

Directeur Generaal Cultuur Riezenkamp nam en hield het initiatief. Hij heeft de verzelfstandiging niet bedacht, maar hij was wel degene die zorgde voor de vertaling ervan in de praktijk van de musea. Het was hem niet gelukt als hij geen Minister had gehad die min of meer langs dezelfde lijnen dacht als hij. En zowel bij de ministers Brinkman als d'Ancona zou dit het geval zijn. Het was hem ook niet gelukt als hij geen assistentie had gehad op terreinen waar hij niet sterk was, bijvoorbeeld de omgang met museumdirecteuren. Daar functioneerde Hoofddirecteur Cultuurbeheer en uitvoerder van Riezenkamp's strategie, Jan Jessurun uitstekend. En zo voortredenerend was het niet gelukt zonder de inzet van een aantal enthousiaste museumdirecteuren, waaronder de directeur van museum Boerhaave, Gerrit Veeneman, die zo ongeveer in zijn eentje de CAO vorm gaf.

De verzelfstandiging is een succes geweest omdat de betrokken beslissers en uitvoerders al dan niet bewust in een positieve beweging terecht kwamen, een "flow" waarin ieder elkaar ondersteunde en enthousiasmeerde. Serieus verzet was er niet. Een ieder die aan de verzelfstandiging werkte bevestigde me, dat er sprake was van zo'n positieve stroom. Toen het proces voorbij was en de musea daadwerkelijk verzelfstandigd waren, werd alles anders. Claartje Bunnik, beleidsambtenaar bij WVC: "Ik ben in 1996 weggegaan bij het Ministerie. Er was veel minder enthousiasme, de flow was verdwenen. We hadden de grote processen van verzelfstandiging en Deltaplan voltooid en toen werd alles opeens anders, minder uitdagend. De Directie werd weer groter en bureaucratischer. De lijnen werden langer. Cultuur ging toen over van WVC naar OCW, een zeer sterk bestuurlijk gericht Ministerie. Alles wat over de inhoud van Onderwijs ging was in procesmanagement ondergebracht, buitenshuis. Op het Ministerie zaten alleen maar mensen die nadachten over besturingsfilosofieën." Hedy d'Ancona bevestigde dit: "Het verzelfstandigingsproces verliep erg positief. De overgang van Cultuur naar Onderwijs veranderde dat. De top van het Ministerie in mijn tijd was echt goed. Mijn ambtenaren hadden later een grote angst voor de overgang naar Onderwijs. Jan Riezenkamp vreesde dit ook zeer omdat hij vond dat het Ministerie van Onderwijs een departement van circulaire was. En daar hoorde en hoor je dan ook inderdaad scholen altijd over klagen. Het was een verschrikkelijk Departement. Het hing van voorschriften, regels en circulaire aan elkaar."

De directeuren waren over het algemeen positief over de verzelfstandiging gestemd. Toch bleef er een nauwe band met de overheid en je kan je afvragen hoe zelfstandig de musea eigenlijk werden. Musea waren vanaf het begin bij de hand genomen en gehouden. Ze werden zelfstandig genoeg om de Minister de vervelende ervaring te besparen van het verantwoorden van de diefstal van schilderijen tegenover de Kamer. Ze werden ook zelfstandig genoeg om zakelijker te kunnen handelen. Maar het grootste deel van de inkomsten bleef belastinggeld en daarom wilde de overheid blijven controleren of dat wel goed besteed werd.

Het is opvallend, dat bij alle beweegredenen om te verzelfstandigen, de belangen van de consument, de museumbezoeker voortdurend op de tweede plaats kwamen. Communicatielijnen, machtsverhoudingen, organisatiestructuren waren de processen waar het om draaide. Niemand stelde ooit als eerste vraag: "Hoe kunnen we het geheel zo inrichten, dat de consument er het meest van profiteert?" De verzelfstandiging werd op gang gebracht om de bureaucratie te doorbreken, het aantal ambtenaren bij het ministerie in te krimpen en de musea meer slagvaardigheid en financiële armslag te geven. Natuurlijk zou dat alles ten goede komen aan de consument, werd ieder die het maar horen wilde verzekerd. Het is zeker zo, dat de consument geprofiteerd heeft van meer zelfstandige musea, maar die conclusie kwam achteraf.

In de loop der jaren hebben de rijksmusea sterk van de veranderingen geprofiteerd: ze zijn zakelijker geworden, hebben meer eigen inkomsten verworven en hebben het publiek een grotere rol gegeven. Ze bleven echter functioneren in een subsidieomgeving, waarbij de overheid zich om de vier jaar met het beleid bemoeide. Elementen van het debat van de tachtiger en negentiger jaren van de voorgaande eeuw weer werden in 2012 weer opgepakt. Toen bleek dat na jaren van toenemende bemoeizucht er weer een kentering aan de horizon opdoemde. De overheid wilde zich weer verder terugtrekken en keuzes waar ze in de negentiger jaren huiverig voor was geweest, stonden opnieuw op de agenda.

Waar de bron van de verzelfstandiging lag en waarom die tot een zo vruchtbare stroom leidde staat in geen enkel document. Ik heb het de betrokkenen gevraagd in interviews die ik heb afgenomen in 2010, 2011 en 2012. Ik heb ze gevraagd naar hun visie op het verzelfstandigingsproces en hun persoonlijke ervaringen. Ik ben me er

van bewust dat mensen na twintig jaar hun herinnering aangepast hebben en het verleden vaak verklaren vanuit hoe ze anno nu naar dat verleden kijken. Ook hebben ze de neiging heel positieve of heel negatieve ervaringen te selecteren en extra te benadrukken. Vaak werden herinneringen gebaseerd op nog aanwezige fragmenten zoals dagboek aantekeningen. Net zoals de herinnering aan een vakantie later voor een groot deel om bewaard gebleven foto's wordt geweven. Waar geen foto's van zijn bewaard, bestaat niet meer of niet meer in dezelfde mate. En natuurlijk probeerde ieder zijn of haar rol zo gunstig mogelijk voor te stellen. Vaak ook herinnerden verschillende mensen zich van verschillende gebeurtenissen verschillende dingen. Een voorbeeld daarvan is een bijeenkomst van een werkgroep in het Openluchtmuseum in Arnhem, waar gesproken werd over de bekostiging van de verzelfstandigde musea. A herinnerde zich dat die bijeenkomst in Den Haag was, B dacht "ergens op de Veluwe, maar zeker niet in Arnhem", C herinnerde zich de bijeenkomst in het geheel niet.

Om te voorkomen dat U een verdraaide werkelijkheid wordt voorgeschoteld heb ik herinneringen van elke persoon getoetst aan documenten en gesprekken met anderen, die dezelfde gebeurtenis hadden meegemaakt. Desalniettemin zal voorzichtigheid altijd geboden blijven.

De verzelfstandiging van de Rijksmusea speelde zich af in een tijd dat er geen Internet bestond. Veel documentatie is er dan ook niet online te vinden. Dat geldt eveneens voor de betrokken ambtenaren of museumdirecteuren. Toen ik "Gerrit Veeneman Boerhaave" googled kwam er slecht één verwijzing boven: een voordracht die Gerrit Veeneman ooit eens in het museum "De Zwarte Tulp" in Lisse had gehouden. Gerrit Veeneman heeft het Museum Boerhaave in Leiden dramatisch vernieuwd en was een van de meest actieve museumdirecteuren in het verzelfstandigingsproces. Voor een nieuwe generatie Internetgebruikers is daar niets van terug te vinden. Tweede Kamerstukken zijn wel gedigitaliseerd en zijn een belangrijke bron met betrekking tot de officiële overheidsstukken.

In de musea zijn nauwelijks nog relevante documenten uit de tijd te vinden. De meeste hoofdrolspelers hebben hun persoonlijke archieven verwijderd. Veel van mijn informatie is afkomstig uit de herinnering van betrokkenen, al dan niet bijgestaan door hun dagboeken of agenda-aantekeningen. Ook was het zich in Winschoten bevindende archief van Het Projectbureau Maximale Zelfstandigheid nuttig.

Voor de geschiedenis van de diefstal in het Kröller Müller Museum heb ik het archief van dat museum geraadpleegd. Een nauwkeurige en gedetailleerde, zo U wilt wetenschappelijke weergave van de gebeurtenissen, is niet mijn doel. Ik ben vooral geïnteresseerd in het handelen van de betrokken personen en het effect wat dit heeft gehad op het proces.

De geïnterviewden waren zonder uitzondering enthousiast. Helaas kon ik niet meer met Jan Jessurun spreken omdat hij in 2010 overleed. De geïnterviewden kwamen in opvallende mate overeen met het portret wat anderen van hen schetsten.

Met Jan Riezenkamp sprak ik in zijn pied-a-terre in Amsterdam. Hij was de gewiekste politicus in ruste, die de zaken behoorlijk onder controle had gehad en op vlotte wijze de politieke problemen had aangepakt: "Dus ik zeg tegen Johan Stekelenburg, Johan, dit gezeik moeten we niet hebben." Of : " Zo'n Rekenkamer komt eens langs voor een kopje koffie en van hoe is het ermee glazenwasser? Maar ik dacht, hé, dit ga ik gebruiken."

Brinkman ontmoette ik op zijn werkkamer bij Bouwend Nederland, ergens tussen snelwegen en spoorlijnen in Zoetermeer. Hij nam ruim de tijd en praatte vooral zoals hij als politicus gewend was: veel en met omwegen, hopen door een veelheid aan woorden en argumenten heikele punten te omzeilen. Niet dat er veel heikele punten waren om te omzeilen in dit geval, maar zo was hij het nu eenmaal gewend: "In kwestieuze zaken zoals dit waren sommigen het er, laten we zeggen, mee eens, maar er waren anderen die het er ook mee oneens waren, zoals dat nu eenmaal gaat." Zijn pleidooi tijdens het interview voor grotere aandacht voor cultuur kwam me echter sympathiek en geloofwaardig over.

D'Ancona sprak ik in haar woning aan de Amstel in Amsterdam, in de keuken. ("Hoeft aan zo'n recorder tegenwoordig helemaal geen snoer meer?" ) Het was een vrij informeel gesprek, dat ze goed had voorbereid. Ze leek me open en opvallend eerlijk over haar politieke verleden, maar ook iemand om niet mee te spotten. Ze kwam snel to the point en was trots op haar nog steeds actieve betrokkenheid bij de culturele wereld.

Het gesprek met Gerrit Veeneman vond plaats in een logeerkamer van zijn huis in Voorhout. Meestal woont het gezin echter in België. Veeneman had helaas zijn volledige archief verzelfstandiging definitief weggeruimd. Voor hem was het een voorbijgaande tijd, waar hij niet zo vaak

meer bij stilstand. Lange afstandswandelen neemt nu een veel prominentere plaats in zijn leven in. Hoewel hij een belangrijke rol in de verzelfstandiging speelde was de opening van het nieuwe Boerhaave museum het hoogtepunt van zijn museum carrière.

Ik interviewde Ronald wat later, omdat ik er voor naar Wenen moest. Hij woont daar met zijn partner in een prachtig appartement omgeven door een verzameling schitterende kunst. Hij was zeer positief over de verzelfstandiging, die hem uiteindelijk toch niet ver genoeg ging. De Leeuw heeft een indrukwekkende staat van dienst, een heel duidelijke visie en had grote ambities, die in Nederland om uiteenlopende redenen niet altijd gerealiseerd konden worden.

Jan Verwers woont momenteel in Chiangmai in Thailand. Hij is daar met zijn Thaise partner naar toe geëmigreerd na het conflict in het Museum van Oudheden en woont er nu al weer veertien jaar. (Na een bezoek aan hem, namen mijn partner en ik het besluit daar ook te gaan wonen en nu zijn we min of meer burenen.) Ik sprak hem onder zijn huis op palen terwijl een tropische regenbui neerstortte. Hij was zichtbaar blij met aandacht voor de verzelfstandiging, maar bemoeit zich verder niet meer met musea in Nederland: "Ze doen maar."

Edwin van Huis en Claartje Bunnik waren een week bij ons op bezoek in Chiangmai wat een uitstekende gelegenheid bood om beide te spreken onder het huis in de schaduw. Ze keken terug op een mooie tijd: het verzelfstandigingsproces en het Deltaplan hadden beide geïnspireerd. Van Huis was ten tijde van het interview nog directeur van het mede door hem opgerichte bureau XPEX, dat interim-management, organisatieadvies en concepten leverde voor de toeristische en culturele sector en wist nog niet dat hij even later directeur van Naturalis in Leiden zou worden, een van de verzelfstandigde musea. Bunnik heeft haar eigen bedrijf "Bunnik Beleid en Advies." Ze waren druk bezig de laatste hand te leggen aan het door hen beiden geschreven boek "Niet tellen maar wegen" over de zin en onzin van prestatieafspraken in de culturele sector.

Jan Vaessen woont in de buurt van Emmerich. Hij ontving me joviaal als altijd met heerlijke taartjes en een wijds uitzicht op de uiterwaarden langs de Rijn. Het Openluchtmuseum was zijn levenswerk en als directeur van een verzelfstandigd museum kon hij er van maken wat hij ervan gemaakt heeft. Het is een prestatie waarop hij terecht trots is. Veel van zijn commentaren kwamen, logischerwijs, voort uit de ervaringen met zijn museum.

Wim Westerveld, Bart Pors en Roeland Tichelman sprak ik gezamenlijk in een café in het centrum van Den Haag. Dit op speciaal verzoek van Westerveld omdat hij zich in die omgeving vrijer voelde dan op het Ministerie. Alle drie zijn ambtenaar of ex-ambtenaar van het Ministerie van OCW en vroeger van WVC. Het werd een geanimeerd gesprek met een goed glas bier en Whitney Houston op de achtergrond.

Margriet Kapteyns sprak ik ook in een café, in dit geval in Dordrecht, waar ze de schitterende nieuwbouw en inrichting van het Dordrechts Museum begeleidde. Ze bleek in het gesprek nog steeds even strijdbaar als tijdens de verzelfstandiging.

De derde cafélocatie was in Amsterdam. Rinus Vonhof was er speciaal vanuit Otterlo naar toe gekomen. Hij bleek over een grote kennis van zaken aangaande de verzelfstandiging te beschikken. Hij is van de geïnterviewden degene die de langste periode heeft meegemaakt. In 1984 werd hij Zakelijk Leider bij museum Kröller Müller en anno 2012 is hij er nog steeds, momenteel als Zakelijk Directeur.

Ik ging bij Cees van 't Veen op bezoek op zijn kantoor in Amersfoort, waar hij directeur van de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed is. Hij was typisch de "manager in charge" met een zeer duidelijke mening over de verzelfstandiging, nam alle tijd voor het interview - tot sluitingstijd - en liet zich niet storen door anderen. "Er zit iemand op U te wachten." "Laat die morgen maar terugkomen."

Robert de Haas woont in Den Haag en keek op milde wijze positief terug op een tijd die voor hem als directeur van de RBK erg moeilijk moet zijn geweest.

Charlotte van Rappard bezocht ik in haar prachtige huis met tuin in Amsterdam Zuid. Door haar positie als Inspecteur van de rijkscollecties was ze als geen ander op de hoogte van de stand van zaken met betrekking tot het beheer in de musea.

Steven Engelsman sprak ik bij veel verschillende gelegenheden. We zijn beide actief betrokken bij samenwerking tussen musea in Azië en in Europa. Steven is "superenthousiast" over de verzelfstandiging. Momenteel is hij directeur van het nog niet verzelfstandigde Volkenkundig Museum in Wenen. Steven heeft mij buitengewoon en ook vaak geholpen met het leggen van contacten, het aanbrengen van ideeën en gegevens en het leveren van commentaar.

Henk van Os pakt je in op het moment dat je hem de hand schudt. Dat is zijn grote kracht. Hij spreekt met sympathie en overtuiging. Je hangt aan zijn lippen en kunt het moeilijk opbrengen te vertrekken, dus neem je nog maar een kopje koffie. Van Os had de mooiste kamer van het Maagdenhuis van de Universiteit van Amsterdam tot zijn beschikking. Grote ramen gaven uitzicht op het levendige Spui. Je schudt Henk de hand ten afscheid en je hebt de rest van de dag het gevoel, dat je het op alle punten met hem eens bent.

## **BUREAUCRATIE OF VERZAKELIJKING.**

Of "de Verzelfstandiging" tot bureaucratie of verzakelijking leidde, daarover zijn de meningen verdeeld. Henk van Os ziet in het begin van de eenentwintigste eeuw een omvangrijke bureaucratie in de Rijksmusea, die volgens hem het gevolg is van de Verzelfstandiging, het succesvolle decentralisatie proces in de museumsector, begonnen in 1988 en afgerond in 1996. Verzelfstandiging zou er toe moeten hebben geleid dat musea efficiënter en effectiever zouden gaan functioneren. Henk van Os is niet de eerste de beste. Hij was de directeur van het Rijksmuseum in Amsterdam, toen de verzelfstandiging begon en slaagde er in dat museum grote bekendheid te geven in Nederland. Hij heeft een uitgesproken mening over de verzelfstandiging, die echter niet door velen gedeeld wordt.

"Grote onzin", meent Cees van 't Veen, sinds 2009 directeur van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed in Amersfoort, maar eerder directeur van het Projectbureau Museale Zelfstandigheid, het bureau dat het verzelfstandigingsproces vanaf 1990 leidde. "Ik zou het tegendeel willen beweren: de bureaucratie is afgenomen. Ik ben zelf ook directeur van een verzelfstandigd museum geweest (het Prinsessehof in Leeuwarden) en ik was er verbaasd over hoe gemakkelijk musea het geld kregen van de overheid en hoe weinig ze daar voor hoefden te laten zien."

Elco Brinkman, onder wiens ministerschap de Verzelfstandiging is ingezet, is verrast door van Os' visie. Naar zijn mening verwacht van Os twee ontwikkelingen: "Bureaucratisering is overal in de maatschappij aan de gang, ook in het bedrijfsleven. Dat is een vervelende ontwikkeling, die iedereen in de maatschappij terug wil dringen. Maar dit algemeen maatschappelijke verschijnsel staat los van de verzelfstandiging...Het zal best zo zijn, dat de overheid zich weer wat meer met de musea is gaan bemoeien, maar dat is niet de kern van

het vraagstuk van de verzelfstandiging." Jan Vaessen, directeur van het Openluchtmuseum in Arnhem van 1990 – 2009, onderschrijft dat. "Henk maakt de klassieke denkfout. Hij ziet twee zaken tegelijkertijd optreden en veronderstelt een oorzakelijk verband. Het is niet zo dat de verbureaucratisering heeft toegeslagen als gevolg van de verzelfstandiging. Wat je ziet is een soort ijzeren wet van de bureaucratie. Wanneer de musea rechtstreeks bij het Ministerie zouden zijn gebleven, zou het precies zo zijn gegaan."

Het is opvallend, dat velen bureaucratiesering kennelijk als een onvermijdelijk proces zien, iets wat als een soort natuurwet optreedt, wat je er ook aan doet. Het maakt niet uit of je de musea bevrijdt uit de beknellende overheidsbemoeyenis: de bureaucratie neemt gewoon toe en de bemoeyenis gaat gewoon door.

Het zou kunnen, dat van Os twee dingen door elkaar haalt. Maar in zijn stelling dat de bureaucratie is toegenomen staat hij toch niet helemaal alleen. Het meningsverschil is vooral of het dankzij of ondanks de verzelfstandiging heeft plaats gevonden.

Van Os zelf zag het anno 2011 helder voor ogen: "Na de verzelfstandiging zou het Departement zich met beleid bezig houden, maar de vraag was of het dat ook kon. Beheerstaken waren relatief makkelijk te formuleren en toe te delen. Maar beleid kan alles zijn. En vervolgens zag je overal de bureaucratie groeien...bijvoorbeeld in het aantal procesbegeleiders. Ten opzichte van de inhoudelijken is in Nederlandse musea het aantal procesbegeleiders aanzienlijk toegenomen. Een blik op de veranderende personeelsformaties is daarvan het beste bewijs."

Bureaucratie dankzij of ondanks de verzelfstandiging? En wat wordt er precies met bureaucratie bedoeld? Bij Max Weber (Wirtschaft und Gesellschaft, 1922), die het als eerste uitgebreid beschreef, was bureaucratie nog een positieve structuur waar rationele besluiten werden genomen op basis van een rationele hiërarchie en besluitvormingsprocedures. In de loop van de tijd kreeg het begrip een negatieve bijklank en werd het gebruikt als er sprake was van verstarring van die procedures. Grote groepen functionarissen, en dan vooral ambtenaren oefenden met een eindeloze reeks regels en formaliteiten macht uit. En dit leidde in toenemende mate tot inefficiëntie en verstarring. Als we het in het kader van de verzelfstandiging over bureaucratie hebben, dan gaat het over die laatste opvatting. Vóór de verzelfstandigingsoperatie was de kritiek op "de bureaucratie" gericht op het ministerie dat overal toestemming



voor moest geven en waarvan de museumdirecteuren als ambtenaren volledig afhankelijk waren. Na de verzelfstandiging veranderde de kritiek en was meer gericht op de groeiende verantwoordingsverplichtingen van de musea ten opzichte van een bemoeizuchtige overheid. Een ander element van kritiek was een groeiend aantal museumfunctionarissen met steeds meer managementtaken.

Bij velen is een idee aanwezig van het ideale museum, dat zich vooral bezig houdt met "inhoud" en dit doet met zo weinig mogelijk intern management of bemoeienis van ambtenaren. De verzelfstandiging was bedoeld om de bureaucratie terug te dringen. En volgens Henk van Os is dat niet gelukt, integendeel.

De discussie over bureaucratie kan echter tot de nodige verwarring leiden als het begrip gebruikt wordt om een soort algemeen onbehagen aan te duiden, dat vooral te maken lijkt te hebben met bemoeizucht van de Overheid. Het is een thema van alle tijden. Nu eens vindt men dat de overheid zich niet overal mee moet bemoeien, maar als er dan weer wat mis gaat is de roep: "En kan de overheid daar niet iets aan doen?" op ieders lip. Brinkman: "Ik zie het in mijn eigen werk. Vroeger leek het allemaal wel wat eenvoudiger. Je hoefde toen niet over de kwaliteit van de soep in de kantine te praten. Nu moet dat wel omdat de Warenwet je vraagt om te rapporteren of de voedingsstoffen in orde zijn en of je het milieuvriendelijk in hebt gekocht. Daar heeft iedereen mee te maken en misschien is het ook wel eens te ver doorgeschoten. Dat heeft allemaal niets met (een proces als) de verzelfstandiging te maken, maar alles met het vertrouwen wat een samenleving in zichzelf heeft. Hoeveel moet er gecontroleerd worden en hoeveel vertrouwt men elkaar? Ook het publiek van een museum is veeleisender geworden. Het vertrouwt niet meer alleen op het helder inzicht van de directeur."

Jan Riezenkamp, van 1985-2004 Directeur Generaal Culturele Zaken bij WVC en OCW, zou achteraf de nodige kritiek uiten op het doorschieten van bemoeizucht van de Rijksoverheid. Hij vond de verantwoordingsplicht te ver doorgeschoten: "(Ik heb) ...grote zorg over ontwikkelingen bij de overheid. De laatste jaren gaat het bij de overheid om rekenschap, accountability zo u wilt. Er worden targets en prestatie-indicatoren geformuleerd. Men houdt reviews evt. mid-term reviews....Er is zeker een goede motivering te bedenken voor het afleggen van verantwoording voor een juiste besteding van publieke middelen. Maar het is hier als met vele dingen: men weet van geen ophouden, men is volkomen doorgeschoten met de cijfermatige

benadering van de beleids- en uitvoeringspraktijk.”<sup>5</sup>

Museumdirecteuren willen het liefst dat niemand zich met hun beleid bemoeit, maar ze hebben wel geld nodig om dat beleid te realiseren. Dat geld komt voornamelijk van de overheid, van “de bureaucratie”. De subsidierelatie leidt ertoe, dat een museumdirecteur altijd het maximum haalbare subsidie zal proberen te verwerven. Een directeur die vrijwillig zegt: “Mijn museum hoeft dit jaar niet zoveel geld omdat de economische situatie in het land niet gunstig is” pleegt museumpolitieke zelfmoord. Aan de andere kant staan de ambtenaren, die geacht worden de overheid dan wel de samenleving te vertegenwoordigen en er voor te zorgen dat belastinggeld rechtvaardig verdeeld wordt. En als er minder te verdelen is, dan moeten er prioriteiten worden gesteld. Deze kloof is in principe onoverbrugbaar omdat de een altijd in een financieel afhankelijke relatie ten opzichte van de ander staat. Het volledig onafhankelijk opereren van musea is in de Nederlandse samenleving op korte termijn ondenkbaar. De meeste musea zouden ogenblikkelijk ten onder gaan zonder overheidssteun. Toch is het op lange termijn wellicht een perspectief, dat waard is om over na te denken. De Verzelfstandiging was een eerste stap; musea werden zelfstandiger. Velen dachten dat het niet kon, maar het bleek een succes. Als men denkt aan verzelfstandiging als een lange termijn proces, dat nog lang niet af is, dan is het debat vandaag nog even actueel als het destijds in de negentiger jaren was.

Bij de aanvang van de verzelfstandiging werd duidelijk dat musea een nieuw type directeuren zouden krijgen en ook nodig hadden, directeuren die verstand hadden van financiën en marketing, culturele ondernemers. Henk van Os: “Ik hoorde mijn collega’s delibereren over cultureel ondernemen en ik dacht: Jongens, waarom lachen jullie niet om jezelf? Ondernemers zijn echt andere mensen. En plotseling moesten al die musea, ook de kleine, een zakelijk directeur benoemen, die er dan extra bij kwam en verder zag je het aantal procesbegeleiders enorm toenemen.”

Er ontstond een tegenstelling tussen “de manager” en “de professional” tussen degene die het museum leidt en degene die het museum draagt. Vóór de verzelfstandiging werden de musea veelal geleid door personen die vooral inhoudelijk op de collectie gericht waren en minder interesse hadden in de dagelijkse gang van zaken. Ze hadden er bovendien de organisatorische vaardigheden niet voor. Ze hadden een boekhouder, een comptable geheten die in een kasboek opschreef wat uitgegeven en ontvangen werd. Het

Jaarverslag werd op het Departement geschreven, een gecombineerd Jaarboek van de Rijksmusea. In de tijd van de verzelfstandiging veranderde dat allemaal. De organisaties groeiden in complexiteit: er was financieel inzicht nodig, er werd steeds meer transparantie naar de buitenwereld gevraagd en het museum moest zijn plaats bepalen ten opzichte van de eisen, die het publiek stelde. Kortom er werden steeds meer management eisen gesteld.

De verzelfstandiging versnelde dat proces. Voorheen werd nog veel op het Departement geregeld, maar na de verzelfstandiging kon dat niet meer. Het museum stond er alleen voor en de directeur moest manager worden of zijn. "De manager" was lang niet altijd even geliefd bij het overige personeel. Vooral de conservatoren, maar ook overige inhoudelijke medewerkers zoals bij de educatie, hadden er moeite mee. Zij waren het altijd geweest die bepaalden wat er in het museum gebeurde. Zij droegen het museum. Zonder hen was het museum niets meer dan een gebouw, zo meenden ze. Het was het conflict tussen de chirurg en de ziekenhuisdirecteur, tussen de professoren en de leiding van de Universiteit. In veel gevallen werd "de manager" het symbool van opportunisme en oppervlakkigheid en de conservator, de "beukennotenverzamelaar", het symbool van wereldvreemdheid.

Rudy Oxenaar bijvoorbeeld, directeur van het Museum Kröller Müller (1963-1990) was faliekant tegen de verzelfstandiging. Alles wat het museum ondernam moest naar zijn mening door de staat worden betaald en geregeld. Hij werd opgevolgd door Evert van Straaten in 1990 (die in 2012 afscheid zou nemen als directeur), ook een "man van de inhoud" en geen waaghals. Hij vond zelfstandigheid nogal een risico, maar besloot toch mee te doen. Hij had het voordeel een Zakelijk Leider te hebben, die zich volop voor de verzelfstandiging inzette.

Sommigen waren bang dat "nieuwe" museumdirecteuren geen oog meer hadden voor de inhoud en zich uitsluitend zouden concentreren op het managen van een onderneming, die zou worden beoordeeld op bezoekcijfers en aantrekkelijkheid voor de media. Musea zouden daardoor steeds eenvormiger worden en hun intellectuele zelfstandigheid verliezen. Hans Hoetink, directeur van het Mauritshuis en die dat museum verliet in 1991, was die mening toegedaan en hij was blij dat hij de dreigende veranderingen niet meer mee hoefde te maken. In zijn afscheidsrede waarschuwde hij voor de managers: "Er moeten duidelijke grenzen worden gesteld aan de opmars van

regelaars en managers bij de rijksmusea. Zij brengen een onontkoombare nieuwe bureaucratie, een merkbaar groeiende commercialisering en een verharding met zich mee, die tenslotte zal uitmonden in de dehumanisatie van de musea.”<sup>6</sup>

Hoetink en diens opvolger Frits Duparc (directeur van 1991-2008) hadden beide een kunsthistorische achtergrond, maar Duparc was niet bang voor bezoekcijfers en aandacht van de media. “De verzelfstandiging was een zegen! Er was minder bureaucratie en beslissingen konden veel sneller genomen worden.”<sup>7</sup>

Zowel het Museum Kröller Müller als het Mauritshuis zouden als zelfstandige musea tot bloei komen. In werkelijkheid ging het hier niet om een scherpe scheiding tussen inhoud en organisatie. Duparc was een kunsthistoricus, een man van de inhoud en in veel opzichten traditioneler ingesteld dan zijn voorganger Hoetink. Maar hij had wel oog voor de eisen die de nieuwe tijd aan zijn organisatietalent en managementcapaciteiten stelde. Henk van Os, de uitgesproken criticus van de verzelfstandiging en haar gevolgen, was in zijn hart ook een man van de inhoud, geen manager. Hij had zeker managementkwaliteiten, maar zijn hart lag er niet. Hij was de kunsthistoricus en groot communicator van zijn kennis. Hij werd groot in een traditie van prachtige tentoonstellingen. Zijn kwaliteit lag in de overdracht van kennis en het contact met het publiek, voorwaar geen geringe vaardigheden en voor de maatschappelijke positie van het museum minstens zo belangrijk als goed management, misschien zelfs wel onderdeel daarvan. De verzelfstandiging was een managementproces, of zo men wil een bureaucratisch proces waar hij aan meewerkte, maar dat hij zeker niet zijn grootste prioriteit gaf. Jan Riezenkamp over van Os: “Henk van Os was heel erg op de buitenwereld geïntereerd en onder vakgenoten buitengewoon gezaghebbend, veel meer dan zijn voorganger...Met Henk liep je door de zalen en hij kende iedereen, maakte een praatje met de suppoosten, hoe is het met je kind, met je vrouw....maar hij bleek toch geen manager.” En Hedy d’Ancona: “Ik ken Van Os als een uitstekend kunsthistoricus, niet als ondernemer. Hij wilde niets te maken hebben met al dat managementgedoe. Maar je kunt niet een door de overheid ondersteunde instelling zijn zonder dat je daarmee ook bureaucratie in huis haalt. Musea zijn daar niet van bevrijd.”

Elco Brinkman: “Vroeger kon de directeur vragen en problemen bij het Ministerie op tafel leggen, vanaf de Verzelfstandiging moest hij het zelf oplossen. Men kwam dan toch vaak tot de ontdekking dat het allemaal niet meeviel en men werd ook veel meer dan voorheen op de vingers

gekeken en op het resultaat afgerekend. Bedenk, dat management wel degelijk bij de verzelfstandiging hoorde.”

Jan Verwers, de directeur van Oudheden in Leiden was anders. Hij was hoogleraar archeologie geweest, iemand van de inhoud. Maar hij nam met enthousiasme het pad van de manager en werkte hard om de verzelfstandiging in zijn museum te realiseren. Hij was dan ook een van de meest enthousiaste supporters. Verwers: “Ik had er bewust voor gekozen om mijn vak, de archeologie, voor een groot deel te laten vallen ten gunste van het management van mijn museum en de verzelfstandiging.” Hem ging het uiteindelijk niet ver genoeg en Henk van Os ging het wellicht te ver.

Bureaucratie en veranderend management waren onderwerpen van heftig debat. Hoe dan ook, na de verzelfstandiging stond er een nieuw soort directeur op, de directeur die managementkwaliteiten had en de oude garde verdween geleidelijk aan. De nieuwe directeur moest meer en meer verantwoording afleggen.

“Vezelfstandiging” stond in de negentiger jaren voor een nieuw elan, een motiverende dynamiek, die van slapende musea energieke zelfstandige instellingen moest maken, los van de Overheid en midden in de maatschappij. Opvallend genoeg werd die dynamiek vooral door de overheid zelf geëntameerd en gestuurd. De museumdirecteuren volgden, aanvankelijk omdat je als ambtenaar nu eenmaal gehoorzaamt, maar geleidelijk aan steeds enthousiaster. In het proces gaf bovendien een nieuwe lichtung museummanagers acte de présence. En deze gaven de musea met hun zakelijker benadering een stevige basis. Zij slaagden er zowel in om meer eigen inkomsten te genereren, als de musea sterker in de samenleving te verankeren. Desalniettemin zou hun relatie met de overheid ook in het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw problematisch blijven. De nieuwe musea hielden niet van bemoeizucht. Het onderdanigheidssyndroom van voor de verzelfstandiging was weliswaar verdwenen, maar toch zouden ook zij van het Ministerie voortdurend initiatief verwachten en aarzelden ze dat zelf te nemen. De verzelfstandiging leek nog niet ver genoeg te zijn gegaan.

## **HET MINISTERIE WIL VERANDERINGEN IN MUSEUMBELEID.**

*Rijksmusea vielen rechtstreeks onder het ministerie, dat zich noodgedwongen met allerlei museumdetails moest bemoeien. Die situatie moest veranderen en ondanks een aanvankelijk passieve*

*houding van museumdirecteuren begon de minister met de eerste hervormingen en vonden de eerste discussies plaats met het doel musea zelfstandig te maken van de overheid.*

Het verzelfstandigingsproces werd geïnitieerd door de volgende hoofdrolspelers:

- Jan Riezenkamp (1944), econoom, ex wethouder in Rotterdam en van 1985-2003 Directeur Generaal Cultuur van WVC, later OCW, inspirator van het verzelfstandigingsproces en buitengewoon vaardig politicus. Onder "Cultuur" vielen een Directie Musea, Monumenten en Archieven (MMA), en een Directie Kunsten. In 1989 werd MMA opgeheven en een Hoofddirectie Cultuurbeheer gevormd onder de leiding van Jan Jessurun.

- Jan Jessurun, (1934-2010), ex marinier, uitvoerder van Riezenkamps strategie en alomtgewaardeerde vaderfiguur; directeur van de Rijksdienst Monumentenzorg, die hij in 1985 verliet om plaatsvervangend Directeur Generaal Cultuur te worden bij het Ministerie van WVC. Hij was vanaf 1989 Hoofddirecteur Cultuurbeheer en van Oktober 1992 tot 1997 plaatsvervangend Secretaris Generaal op hetzelfde ministerie.

- Elco Brinkman (1948), Minister van Cultuur van 1982-1989, gedoodverfd opvolger van Premier Lubbers, excellent bestuurder en gaande het proces geraakt door de kracht van cultuur. Onder zijn ministerschap werd er besloten het proces tot de verzelfstandiging van de Rijksmusea op gang te brengen.

- Hedy d'Ancona (1937), Minister van Cultuur van 1989-1994, afkomstig uit de Europese bureaucratie, raakte onder de indruk van musea en museumdirecteuren. Onder haar bewind werden de rijksmusea daadwerkelijk zelfstandig.

Riezenkamp bedacht de verzelfstandiging en was de stuwende politieke kracht op de achtergrond, Brinkman startte het proces en d'Ancona voltooide het. Jessurun overzag het experiment en zorgde voor een soepele afwikkeling.

Hoewel niet echt hoofdrolspelers, moeten Cees van 't Veen als directeur van het in 1990 opgerichte Projectbureau Maximale Zelfstandigheid (PMZ) en zijn opvolgster Margriet Kapteyns genoemd worden. Vanzelfsprekend speelden ook de directeuren van de

verschillende Rijksmusea een rol; de een prominenter dan de ander. Hoewel ze gezamenlijk de verzelfstandiging droegen, speelde echter niemand van hen individueel een rol, die hem of haar tot een hoofdrolspeler zou bestempelen.

Riezenkamp, afgestudeerd fiscaal bedrijfseconoom, begon zijn loopbaan als belastingadviseur bij Moret. Daarna was hij twaalf jaar voor de PvdA lid van de gemeenteraad van Rotterdam, waarvan bijna een decennium (1973-1982) als wethouder met de portefeuilles Financiën, Kunstzaken, Personeels- en Organisatiezaken en Haven- en Economische Aangelegenheden. Voordat hij in 1978 Havenwethouder werd, was hij wethouder voor culturele zaken geweest. En hij bleef de contacten in de culturele sector onderhouden. Hij zorgde er zelfs als Havenwethouder voor dat er aandacht voor cultuur bleef. Verlaten Havengebouwen werden beschikbaar gesteld voor kunstenaars. Het Havenbedrijf werd daarmee een grotere Ateliervershuurder dan de Dienst Gemeentelijke Kunstgebouwen en de Stichting Kunstaccomodatatie Rotterdam.<sup>8</sup> Riezenkamp zei erover: "Het (...) beleid had als onderliggende gedachte een grote bemoeienis van de overheid met de culturele ontwikkeling van de samenleving. In dit beleid werd –typisch voor de jaren '70- een sterke verbinding aangebracht tussen welzijn en cultuur, en tussen cultuur en wenselijk geachte maatschappelijke veranderingsprocessen. De overheid werd hierbij gezien als gezaghebbend waardetoedeler."<sup>9</sup>

Riezenkamp had dus een sterk geloof in de verantwoordelijkheid van de overheid voor cultuur. Desondanks, of misschien wel juist daardoor zou hij de eerste aanzet geven tot een drastische inperking van overheidsbemoeienis bij de Rijksmusea. Hij begon zijn loopbaan op het Ministerie in 1982 als plaatsvervangend Secretaris-Generaal bij het toenmalige ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappij (CRM). Kort daarna werd hij Directeur-Generaal Cultuur bij het ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (WVC) en vanaf 1994 bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (CRM ging in 1982 over naar WVC en WVC in 1994 naar OCW).

Zoals gezegd kwam veel van Jan Riezenkamp's bestuurlijke ervaring voor hij bij het Ministerie begon uit de Rotterdamse haven, waar hij gewend was met ambtenaren te werken. Hij had het er naar zijn zin gehad, want de verantwoordelijkheden waren zoals hij bleef benadrukken duidelijk. De ervaringen daar brachten hem de overtuiging bij, dat er met ambtenaren efficiënt en effectief te werken viel. Bij het Ministerie van WVC trof hij echter een ander soort

organisatie aan; het was een onoverzichtelijk speelveld met allerlei bevoegdheden, die niet altijd door verantwoordelijkheden werden gedekt. De bevoegdheden lagen verspreid door de hele Rijksdienst bij verschillende Centrale Directies. Een voorbeeld: Het nieuwe Zuiderzeemuseum werd op 6 Mei 1983 door Koningin Beatrix geopend, maar helaas was er niet genoeg personeel voor allerlei nieuwe activiteiten en de grote toestroom van publiek. Daar was wel over nagedacht en het verzoek was ook tijdig ingediend, maar Personeelszaken was ondergebracht bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken, waar het verzoek ergens onder op een stapel was beland bij de uiterst bureaucratische Centrale Directie Personeelszaken. Een en ander resulteerde in een nogal chaotisch begin van het nieuwe museum.

Binnenlandse Zaken was voor het personeel, het Ministerie van VROM was verantwoordelijk voor de huisvesting en alle inkomsten van de musea moesten afgedragen worden aan het Ministerie van Financiën. De directie Musea, Monumenten en Archieven (MMA) van WVC was verantwoordelijk voor de materiële budgetten, maar niet voor het personeel en de gebouwen.

Gerrit Veeneman (directeur Rijksmuseum Boerhaave in Leiden van 1985 tot 2006): "Ik ging altijd met mijn vrouw naar de Cultuurvergaderingen in de Kamer, we zaten op de publieke tribune. En het viel me op dat je als individueel museum nooit in de Kamer aan de orde kwam. Het waren altijd "de musea". Wanneer ik naar de Rijksbegroting keek zag ik Rijksmuseum Boerhaave nooit terug, het was verknipt over verschillende ministeries: Binnenlandse Zaken, WVC en Financiën. Dat gaf de ambtenaren natuurlijk ontzaglijk veel mogelijkheden tot manipulatie." Ronald de Leeuw

(directeur Van Gogh Museum in Amsterdam van 1986 tot 1996 en hoofddirecteur van het Rijksmuseum in Amsterdam van 1996 tot 2008): " Zoals ik het zie kreeg het ministerie van WVC de behoefte om de musea te verzelfstandigen omdat het overzicht zoek was en overal moest worden ingegrepen. Ook wilde de minister liever niet meer direct verantwoordelijk zijn voor calamiteiten bij de musea, zoals diefstal".

Riezenkamp had al snel door dat het lang zou gaan duren om intern bij het Ministerie de onoverzichtelijke structuur te beëindigen. De ambtenaren hadden daar geen groot belang bij, want verandering zou bij de een neerkomen op het wegnemen van zeggenschap en bij de ander op het dragen van grotere verantwoordelijkheid. Een bureaucratie houdt van rust en tracht onzekerheid te vermijden. Ambtenaren noch museumdirecteuren (in feite ook ambtenaren) bleken in staat een verandering op gang te brengen. Voor de



museumdirecteuren was het geen plezierige situatie, maar ze accepteerden deze zoals hij was. Af en toe slaagden de handige manipulators onder hen er wel eens in om de verschillende afdelingen bij het Ministerie en andere overheden tegen elkaar uit te spelen, maar het ontbrak hen ten enen male aan een actieve inzet voor verandering.

Toch was het niet zo dat er niets gebeurde in de museumwereld. In de tachtiger jaren was er eindelijk sprake van een doorbraak van het principe van educatie. Tot dan toe hadden conservatoren tentoonstellingen gemaakt zonder veel aandacht te besteden aan de vraag of bezoekers er ook werkelijk iets van begrepen. Er was weinig aandacht voor het onderwijs. In steeds meer musea kwamen hiervoor nu speciale afdelingen en het aantal educatieve medewerkers groeide. Educatie was noodzakelijk om musea toegankelijker te maken voor een steeds groter publiek. Desalniettemin zou vrijwel alle energie van de Rijksmuseumdirecteuren in de tachtiger-negentiger jaren in bestuurlijke zaken geïnvesteerd (moeten) worden, lees: in de Verzelfstandiging.

Museumdirecteuren waren altijd erg keurig geweest. Hun collega's van "de Kunsten" (kunst, theater, muziek) hadden altijd harder geschreeuwd, handiger gelobbyd en daarmee meer voor elkaar gekregen. Maar dat was dan ook "een ander soort mensen." Museumdirecteuren keken een beetje naar hen op, maar ook op hen neer, zijzelf waren in hun eigen ogen beschaafder, betrouwbaarder. Het waren politiek gezien keurige lieden, die niet vaak protesteerden en de zaken namen voor wat ze waren. En in de harde wereld van de politiek en de bureaucratie delfden ze daardoor vaak het onderspit. Riezenkamp: "De jongens van de Kunsten stampen door de gangen, de museumdirecteuren slopen." Onenigheden of conflicten werden in de museumwereld ook veel eerder binnen besloten kring opgelost. In de museumcultuur was het niet gepast om de vuile was buiten te hangen.

Museumdirecteuren zaten veilig onder de vleugels van het Ministerie en hun vakinhoudelijke gerichtheid belemmerde hen om strategisch over de organisatie na te denken. "Beukennoten verzamelaars" noemde Jan Riezenkamp ze. De verzelfstandiging betekende het einde van de klassieke museumdirecteur. In het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw had een nieuw type directeur met managementkwaliteiten het roer overgenomen, maar een zekere bescheidenheid en afhankelijkheid in de relatie met de overheid zou blijven bestaan. Een statische

bureaucratie, chaotische beheersstructuren voor de musea en passieve museumdirecteuren: het was geen geweldige stand van zaken.

De 34 jarige Elco Brinkman (CDA) werd in 1982 Minister van WVC en zou dat blijven in de Kabinetten Lubbers I en Lubbers II. In 1989 kwam Lubbers II ten val en zou Brinkman aftreden. Riezenkamp kende hij al, want hij was 1980-1982 Directeur Generaal Binnenlands Bestuur van het Ministerie van Binnenlandse Zaken geweest en als zodanig collega-Directeur Generaal van hem.

Brinkman had echter weinig politieke ervaring met of kennis van Cultuur. Riezenkamp: "Hij zei: Waarschuw mij als er een goede Mahler is. Ik antwoordde: Alle Mahlers zijn goed." d'Ancona: "Toen Brinkman aantrad was hij nog nooit naar een balletvoorstelling geweest", maar "hij is wel diep onder de indruk geraakt van die wereld die hij niet kende...Hij kwam eens tijdens mijn ministerschap, toen hij in de Kamer zat, in de periode van bezuinigingen naar mij toe om me dringend te vragen niet op de kunsten te besparen."

Brinkman zegt er zelf over: "Ik ben zeker geen Minister van WVC geworden omdat ik zo op Cultuur gericht was. Men beschreef mij bij mijn aantreden als een cultuurbarbaar. Ik had twee goede vrienden die kunstschilder waren en mijn grootvader was amateur-schilder. Maar ik kan niet zeggen dat ik een zeer actieve cultuurbeleving had. Die is gaandeweg op het Ministerie gegroeid en tot op de dag van vandaag ben ik actief in de cultuur gebleven. Vooral beeldende kunst en architectuur interesseren me...Bij mijn aantreden heb ik wel de democratisering van de musea enigszins teruggedraaid; ik vond niet dat musea zo plat moesten worden gemaakt, dat basale taken verwaarloosd werden. Men verweet mij toen alleen voor topkunst te zijn. Er was echter in die tijd ook onder museumdirecties een gevoel dat men zijn vak niet echt meer kon uitoefenen en ik had daar zeker begrip voor. De Verzelfstandiging heeft wat dat betreft trouwens ook een positieve rol gespeeld. Het plaatste de museumdirecteuren enigszins buiten het voortwoekerende politieke debat. Cultuur is in passieve, actieve en vormende zin belangrijk. Ik ben overtuigd van de waarde van kunst en wil graag het belang van cultuur uitdragen. Musea zijn van groot belang en zijn zeker niet alleen voor een elite."

Brinkman stond vooral bekend als een bestuurder, maar er ging een andere wereld voor hem open waar hij geleidelijk van ging houden en zich later ook voor zou blijven inspannen. Anno 2010 zei hij: "Cultuur heeft altijd een wat ondergeschoven positie in het publieke debat. Het gemiddelde maatschappelijk klimaat van nu is: ontwikkelingshulp en

kunst hebben we niet nodig." Tijdens zijn ministerschap begon hij vaker musea te bezoeken en bleek daar dan vaak meer in geïnteresseerd dan in bestuurlijke zaken. Henk van Os (directeur van het Rijksmuseum in Amsterdam van 1989 tot 1996): "Ik heb met Brinkman wel over de Verzelfstandiging gesproken; hij had daar een bepaalde bestuurlijke kijk op. Maar als hij in het Rijksmuseum op bezoek was, dan was hij en zeker ook zijn vrouw Janneke, veel meer geïnteresseerd in de inhoud van het museum. Ik sprak nooit met hem over de Verzelfstandiging, dat deed ik met Jan Riezenkamp en Jan Jessurun. Brinkman maakte op mij wat de Verzelfstandiging betreft zeker geen bevlogen indruk, anders had hij het er wel vaker over gehad, want we zagen elkaar regelmatig. Ik denk dat Jan Riezenkamp hem van de noodzaak overtuigd had net zoals hij het mij uiteindelijk heeft gedaan."

Ronald de Leeuw: "Ik heb Brinkman van nabij meegemaakt. Hij was heel goed in staat het hogere, de verdere gedachte achter de Verzelfstandiging, te zien. Hij was een voortreffelijk minister van cultuur en zeer geïnteresseerd in de verzelfstandiging."

Brinkman zocht aanvankelijk vooral bestuurlijke helderheid. Hij was niet filosofisch, maar praktisch ingesteld. Zijn gerichtheid op de rol van de overheid ten opzichte van de musea leidde pas geleidelijk aan tot ideeën over verzelfstandiging. Het nadenken over grotere zelfstandigheid van overheidsinstellingen werd populair in de jaren tachtig. De overheid moest inkrimpen en het afstoten van overheidstaken leek een goed alternatief. Er waren wel overheidsdiscussies over privatiseringen gaande en er waren al wat organisaties afgestoten, maar het was allemaal in het beginstadium. De hausse in het afstoten van overheidstaken kwam pas later. Brinkman constateerde voorlopig slechts, dat de Rijksmusea voor het Ministerie niets inhoudelijks toevoegden, maar dat de museale bedrijfsvoering wel onder haar viel. Hij zag daar een probleem: elk museum was immers een "dienst" en de minister was voor elk afzonderlijk verantwoordelijk. Toch zag hij verzelfstandiging in het begin nog niet als een oplossing.

Riezenkamp en Brinkman wilden beiden verandering, maar Brinkman dacht in eerste instantie aan procedurele oplossingen binnen het Overheidsapparaat. Hij was vooral gericht op snoeien van overbodige zaken. Het ministerie zou meer moeten selecteren, zodat alleen het beste en meest belangrijke overbleef. Dit kwam niet alleen voort uit bezuinigingsdrift, er zat een bredere visie achter: die van een kleinere (en goedkopere) overheidsorganisatie. In de samenleving gingen

steeds meer stemmen op om de gevoelde eindeloze bemoeizucht van de overheid in te dammen. Gerrit Veeneman, later een van de museumdirecteuren, die zich het meest enthousiast voor de verzelfstandiging zou inzetten: "Ik had er een hekel aan als dingen van bovenaf opgelegd werden. Dan verzette ik me. En ik had het vertrouwen in een regelende overheid al lang verloren. Ik noemde dat een Mutual Admiration Society. Daar moesten we uit weg. Er heerste daar een volstreekte willekeur en de motivatie kwam altijd achteraf. We moesten uit de handen van die alles regelende overheid." Dat was een gevoel dat Riezenkamp onderschreef en waar hij zijn verdergaande conclusies aan verbond. Musea moeten weg bij de overheid. Het was een tweesnijdend zwaard: de overheid werd kleiner en de musea zouden tot bloei komen. Een kleinere en goedkopere overheidsorganisatie zou ook later voortdurend een politieke prioriteit blijven.

Brinkman was nog niet toe aan de strategische stap van Riezenkamp. Zijn prioriteit was selectie: overbodige zaken afstoten en belangrijke behouden. In 1984 drukte hij de Wet tot behoud van Cultuurbezit (1984) door, die al sinds de Tweede Wereldoorlog in de maak was. De wet beschermde voorwerpen "van grote cultuurhistorische en wetenschappelijke betekenis" <sup>10</sup> en aan die voorwerpen werd een beschermde status toegekend. (Het ging anno 2011 om 240 losse voorwerpen en 23 verzamelingen.) De VVD voerde heftig oppositie, ingefluisterd door de kunsthandel. Voorwerpen die beschermd werden konden immers niet meer vrijelijk verhandeld worden en de kunsthandel vreesde een te uitgebreide lijst en bovendien precedentwerking. De Minister drukte echter door. Het beste, het belangrijkste werd in het vervolg beschermd door de overheid, voor het overige moesten anderen zorgen. Het meer nationalistisch ingestelde CDA was bang, dat voor het land belangrijke cultuurschatten uit Nederland zouden verdwijnen en steunde de wet. VVD en CDA konden elkaar wel vinden in een aanpak, waarbij de nadruk kwam te liggen op topkwaliteit. De latere nota "Kiezen voor Kwaliteit" zou er de neerslag van worden. Liever de top volledig ondersteunen, dan alles een klein beetje. Liever een paar topmusea dan een grotere hoeveelheid met daaronder ook minder belangrijke. En ook dat zou dertig jaar later nog steeds een streven van het ministerie blijven: een focus op een klein aantal topmusea, liefst ook nog ontstaan uit enkele fusies van bestaande instellingen.

De musea kwamen aan de orde in de Nota Museumbeleid van 1985, met als belangrijkste onderdeel een wijziging in de verantwoordelijkheid van het Rijk ten aanzien van collecties en musea.

Er werd besloten een aantal musea onder directe rijksverantwoordelijkheid te laten en andere aan de zorg voor lagere overheden over te dragen. Tot dan toe had het Departement een aantal musea samen met provincies en gemeenten bekostigd. Deze "koppelsubsidies" werkten verwarrend en verlamdend, want er moest eerst met veel partijen overeenstemming worden bereikt alvorens een activiteit kon worden geëntameerd. De gezamenlijke subsidies werden dan ook beëindigd. Brinkman stootte een eerste groep musea af wat er toe leidde dat er een beperkte lijst overbleef van instellingen die hij van nationaal belang achtte, instellingen die later zouden worden verzelfstandigd.

Lijst van de Rijksmusea:

- Rijksmuseum Amsterdam
- Rijksmuseum Vincent van Gogh, Amsterdam
- Rijksmuseum Nederlands Scheepvaartmuseum, Amsterdam
- Rijksmuseum Paleis Het Loo, Apeldoorn + museum van de Kanselarij der Nederlandse Orden
- Rijksmuseum voor Volkskunde, Het Nederlands Openlucht museum, Arnhem
- Rijksmuseum Huis Lambert van Meerten, Delft
- Rijksmuseum Zuiderzeemuseum, Enkhuizen
- Rijksmuseum Twenthe, Enschede
- Koninklijk Kabinet van Schilderijen Mauritshuis, 's-Gravenhage
- Rijksmuseum Hendrik Willem Mesdag, 's-Gravenhage
- Koninklijk Kabinet van Munten, Penningen en Gesneden Stenen, 's-Gravenhage
- Rijksmuseum Meermannno-Westreenianum, 's-Gravenhage
- Rijksmuseum van Geologie en Mineralogie, Leiden
- Rijksmuseum voor de Geschiedenis der Natuurwetenschappen en van de Geneeskunde Museum Boerhaave, Leiden
- Rijksmuseum van Oudheden, Leiden
- Rijksmuseum van Natuurlijke Historie, Leiden
- Rijksmuseum voor Volkenkunde, Leiden; inclusief de dependance Volkenkundig Museum Justinus van Nassau in Breda
- Rijksmuseum G. M. Kam, Nijmegen
- Rijksmuseum Kröller Müller, Otterlo
- Rijksmuseum Het Catharijneconvent, Utrecht
- Rijksdienst Kastelenbeheer, 's-Gravenhage.

Het Afrika Museum te Berg en Dal,  
het Nederlands Spoorwegmuseum te Utrecht  
de Collectie Six te Amsterdam  
Het Centraal Laboratorium voor Onderzoek van

Voorwerpen van Kunst en Wetenschap te Amsterdam  
Het Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie te 's-Gravenhage  
De Rijksdienst Beeldende Kunst, te 's-Gravenhage,  
De Opleiding Restauratoren te Amsterdam  
De Rijksdienst Kastelenbeheer te 's-Gravenhage

Een en ander ging niet zonder slag of stoot. Er bestond een vage algemene indruk dat rijksmusea van een hogere orde waren dan provinciale of gemeentelijke musea. Brinkman: "Ik herinner me nog het bezoek van de familie van Heek, die verklaarde heel veel aan Museum Twenthe te hebben geschonken en die ontevreden was met het voornemen dat museum niet langer als een Rijksmuseum te zien. Ik merkte, en niet alleen in Twenthe, dat men zeer hechtte aan dat Rijksbeeldmerk". Volgens de in de Nota Museumbeleid genoemde criteria zou Twenthe aan de Provincie moeten worden overgedragen, maar er bleek in 1926 een overeenkomst gesloten te zijn waarbij het Rijk de verplichting op zich had genomen Museum Twenthe te exploiteren en Brinkman had niet genoeg argumenten om dat te veranderen. Twenthe bleef dan ook een Rijksmuseum.

En zo ontsprongen ook sommige anderen de dans. Maar de kogel was door de kerk en Brinkman maakte een eind aan de koppelsubsidies. Hij wilde nog verder gaan en ook de overgebleven Rijksmusea onderverdelen in belangrijk en minder belangrijk. "Ik zag die typisch Nederlandse verdelende rechtvaardigheid. Als museum A wat kreeg, dan moest museum B ook wat hebben. Ik stelde aan de musea voor onderling tot een "ranking" te komen, zodat het geld beter verdeeld kon worden: de nummer één meer en de nummer tien minder."

Alles paste volgens Brinkman in het streven naar decentralisatie. Het was een eerste stap op weg naar de nog verder gaande decentralisatie van de verantwoordelijkheden in de vorm van de verzelfstandiging. Brinkman dacht nog niet over verzelfstandiging na, maar Riezenkamp had het er al vaak over en begon het idee om musea te verzelfstandigen hier en daar te verspreiden. Met Jessurun bijvoorbeeld werd het een belangrijk onderwerp van gesprek. Een ambtenaar herinnert zich: "Ik was met Jan Jessurun in 1986 op een dienstreis en toen begon hij al steeds over verzelfstandiging. Hij meende bovendien dat de kwaliteit van het management binnen de musea zeer te wensen overliet." <sup>11</sup>

Riezenkamp dacht verder; hij zag voor de musea nauwelijks zinnige oplossingen binnen de Rijksoverheid. Als musea verder buiten het Ministerie zouden worden geplaatst en meer voor zichzelf zouden

moeten zorgen, zou dat leiden tot meer efficiency en meer effectiviteit van bestuur. Rinus Vonhof, zakelijk directeur van Museum Kröller Müller in Otterlo vanaf 1984: "Vergeet niet dat de verzelfstandiging kwam in een periode, dat de overheid voortdurend het aantal ambtenaren moest terugdringen. Er werkten toen globaal 1700 mensen bij musea en dat waren allemaal ambtenaren. Als je daar een streep door zette, was je heel wat ambtenaren kwijt en hoefde je veel minder mensen op het eigenlijke Departement in te leveren."

Riezenkamp was in zekere zin zijn tijd vooruit. De verzelfstandiging van de Rijksmusea zou een van de eerste geslaagde operaties in zijn soort worden. Steven Engelsman (1949), van 1992 tot 2012 directeur van Museum Volkenkunde in Leiden: "Jan moet weleens gedacht hebben: als dit gaat lukken, dan wordt het mijn meesterwerk en zal men zich nog lang de naam Riezenkamp herinneren. En het zou hem gaan lukken. De naam Jan Riezenkamp zal in de Museumwereld inderdaad niet snel vergeten worden."

Riezenkamp beseftte dat hij een onderneming als het verzelfstandigen van musea niet alleen zou kunnen doen. Hij had iemand nodig, die hij kon vertrouwen en die in de praktijk zijn beleid zou uitvoeren; iemand met genoeg gezag om beleid af te kunnen dwingen, maar toch geen concurrent van hemzelf. En hij vond die persoon in Jan Jessurun. "Hij was zo ongeveer de enige die ik kon bedenken, waarmee je praktisch zaken kon doen", aldus Riezenkamp. Hij haalde hem in 1985 naar het Ministerie en het zou een perfecte keus blijken. Zo bereidde hij zich voor op een operatie, waarvan hij de volle omvang nog niet kon inschatten, maar die hij wel steeds duidelijker voor ogen kreeg.

## **ERNSTIGE TEKORTKOMINGEN IN DE RELATIE OVERHEID-MUSEA.**

*Minister Brinkman besloot als één van zijn hervormingen het Openluchtmuseum te sluiten, een maatregel die onder druk van de publieke opinie snel herroepen moest worden. Hij besloot daarop dat museum als eerste zelfstandig te maken. Een voor de musea vernietigend rapport van de Rekenkamer en de ophef hierover in de Tweede Kamer versnelde vervolgens het denken over verzelfstandiging.*

Maar zover was het nog niet in 1987. Brinkman was ondertussen niet alleen bezig met de musea: in 1987 introduceerde hij de Welzijnswet, die een einde maakte aan alle Haagse welzijnssubsidieregelingen en hij gaf daarmee de regie over de sector en het geld in handen van de gemeenten. Met het afschaffen van de koppelsubsidies had hij eerder de gemeenten meer verantwoordelijkheid voor musea gegeven. Nu begon hij aan de uitvoering van zijn plan om de voor het Rijk overblijvende musea te rangschikken in belangrijk en minder belangrijk. Het Kabinet Lubbers diende drastisch te bezuinigen, omdat de staatsschuld onaanvaardbaar hoog opgelopen was en het kwam Brinkman voor, dat hij met het afstoten van musea ook een bijdrage aan die politiek kon leveren. Hij overlegde met Riezenkamp en stelde dat hij met de beperktere middelen geen topkwaliteit in de Rijksmusea zou kunnen leveren. Hij stelde voor de "kaasschaaf politiek" te verlaten, waarbij kortingen over iedereen gelijkelijk werden verdeeld en in plaats daarvan te kiezen voor kwaliteit. Hij wilde een aantal musea afstoten en niet langer in aanmerking laten komen voor rijkssubsidiering. Er werd lang op het Departement gediscussieerd en uiteindelijk concludeerde men, dat het Openluchtmuseum in Arnhem noch qua inhoud, noch qua sector in het nationale overheidsbeleid thuis hoorde. En bovendien liepen de bezoekersaantallen voor het museum sterk terug. Men vermoedde wel, dat de beslissing nogal wat stof zou doen opwaaien, maar het voorbeeld diende te worden gesteld. En zo hoopte men door één museum op te offeren, andere te kunnen beschermen. En als het met dat ene lukte zouden er wellicht meer kunnen volgen. Riezenkamp ondersteunde de beslissing. Beiden zouden het ernstig bezuren.

In tijden van economische crisis moet er bezuinigd worden; de staat heeft simpelweg niet genoeg middelen meer. Hoe en waar er bekort wordt is vaak een kwestie van macht, invloed en politieke handigheid. In dit geval, in 1987 hadden de musea nauwelijks invloed; de museumdirecteuren en medewerkers waren ambtenaren en hadden te luisteren naar wat het ministerie voor ze bedacht en regelde. Na de verzelfstandiging zouden de musea bepaald assertiever worden, maar de afhankelijkheid van de grootste subsidiegever zou nog niet verdwijnen. De museumdirecteuren, die ondertussen veel zakelijker waren geworden, zouden zich toch nog steeds voor een belangrijk deel als ambtenaren gedragen; ze luisterden nog steeds naar wat het ministerie voor ze bedacht en regelde. Hoe gevaarlijk dat kan zijn, bleek in het geval van het Openluchtmuseum. Niemand zag het aankomen, niet in de eerste plaats de directie van het Openluchtmuseum zelf. Opeens was de maatregel er. Het debat had



voornamelijk op de bureaus van het Ministerie plaatsgevonden en voor het Openluchtmuseum kwam het besluit als een totale verrassing. "Directeur Van Puijenbroek werd maandagavond op het ministerie van WVC geïnformeerd over de sluitingsplannen...(Zijn mensen waren) sinds maanden volop in de weer met de voorbereidingen van de feestelijkheden rond het 75-jarig bestaan van het museum en hadden volgens hun directeur alleen al daarom recht op snelle en volledige informatie. 'Maar zelfs dat was me niet gegund omdat het ministerie dinsdag zelf volkomen onverwacht met een persmededeling naar buiten kwam'. De meeste werknemers van het Openluchtmuseum hebben het nieuws over de ophanden zijnde sluiting uit de krant of van de televisie. 'Onbehoorlijker kan het niet', aldus een verbitterde Van Puijenbroek." <sup>12</sup>

Maar niemand had gerekend op de enorme ophef die zou ontstaan. Op 6 Februari 1987 hadden directie en personeel in een protestactie het museum gratis opengesteld. Er kwamen 100 000 mensen op af, die voor lange files zorgden. Op het Binnenhof kwamen vele dozen met protestbrieven binnen. Het Journaal besteedde verschillende keren aandacht aan het protest. De Tweede Kamer begon zich met de kwestie te bemoeien. De ophef overviel het Ministerie en het moest inbinden. Brinkman mijmerde later: "Ik heb er vaak over nagedacht; hadden we dit nu wel goed genoeg voorbereid?...Ik realiseerde me ook, dat een Volksmuseum makkelijker steun kreeg dan een elitair museum." Het leek inderdaad een niet goed overdacht besluit, meer gedreven door bestuurlijke argumenten in Den Haag dan door een gevoel voor wat er in de samenleving leefde. Eind Jaren tachtig was de verantwoordingsdrang bij de Overheid ook nog niet zo groot dan ze later zou worden. Het besluit was niet goed uitgelegd en velen meenden, dat de Minister was begonnen om Rijkscollecties op straat te zetten, een gevoel, dat later bij het debat over de verzelfstandiging nog regelmatig zou opduiken.

Al met al bleek het een goede les. Het debacle van het Openluchtmuseum had Brinkman overvallen. Na hernieuwd debat op het Ministerie kreeg hij meer interesse om Riezenkamp's aanpak te volgen, waarbij de musea voor zichzelf zouden moeten gaan zorgen en waarbij het Ministerie niet langer met problemen als die van het Openluchtmuseum zou worden geconfronteerd.

Riezenkamp redeneerde dat zelfstandigheid musea ook zou stimuleren meer geld te genereren. Tot dan toe werden de extra verdiensten van musea ogenblikkelijk in mindering werd gebracht op hun budget. Dit moedigde musea niet bepaald aan om mogelijkheden tot het vergaren

van meer eigen inkomsten te onderzoeken. Waarom zouden ze? Als ze er met veel moeite in geslaagd waren om een extra bedrag binnen te halen, bijvoorbeeld door het organiseren van een succesvolle tentoonstelling, werd dat gewoon van hun bijdrage van het Ministerie afgetrokken. Dat extra geld genereren was een argument dat Brinkman bijzonder aansprak. Hij vond het belangrijk, dat musea aan de inkomstenkant inventiever zouden worden en zag ook concurrentie tussen musea onderling als een nastrevenswaardig doel.

Ondertussen zat men nog wel met het Openluchtmuseum in zijn maag. Men bedacht dat het museum al vast vooruit zou kunnen lopen en zelfstandig zou kunnen worden, voordat een omvangrijker verzelfstandigingsoperatie was ontwikkeld. Wellicht zou er met zo'n voorloper ook ervaring kunnen worden opgedaan. Sommigen opperden het museum geheel te privatiseren. De horeca onderneming Van der Valk was eigenaar van de grond naast het Openluchtmuseum en misschien kon het museum aan Van der Valk worden overgedaan. Dit ging de Tweede Kamer echter te ver en het plan werd verworpen. Een minder vergaande versie werd besproken: verzelfstandiging, waarbij de collecties in rijkseigendom zouden blijven, maar waarbij de exploitatie van het museum buiten de Rijksdienst geplaatst zou worden.

Directeur Frans van Puijenbroek (1924-2000, directeur van 1981 tot 1988) haakte af, van hem hoefde het allemaal niet meer. Hij voelde zich in de steek gelaten. Hij had allerlei plannen bij het Ministerie ingediend voor nieuwe gebouwen en het wegwerken van de achterstanden in het collectiebeheer en hij had de indruk gekregen dat er welwillend naar zijn wensen zou worden gekeken. Daar zou hij nu voorlopig alleen nog maar van kunnen dromen. Na de roerige winter was in de zomer nog het 75 jarig jubileum gevierd in aanwezigheid van de Koningin, waarbij alles weer koek en ei leek. Maar van Puijenbroek bracht het niet op om met een geheel nieuwe structuur aan de slag te gaan. Hij had absoluut geen vertrouwen meer in het Ministerie en nam afscheid. "Ik ga weg, omdat de besluiten die nu moeten worden genomen boven mijn normale verantwoordelijkheden als directeur uitgaan. Als directeur kan ik nu toch niets meer doen voor het museum in de nieuwe situatie".<sup>13</sup>

Staatssecretaris van Cultuur Halbe Zijlstra refereerde aan het Openluchtmuseum in een toespraak op 11 April 2012: " Het Openluchtmuseum maakt niet alleen veel werk van zijn educatieve taken, maar is ook een voorbeeldig cultureel ondernemer. Zo bedroeg

het percentage eigen inkomsten in 2010 maar liefst 62%! ...Dankzij de ondersteuning van het rijk kon u een mooie start maken, maar het project werd vervolgens grotendeels privaat gefinancierd door de BankGiroLoterij, het VSB Fonds, SNS Reaal Fonds en ING Nederland. Het Openluchtmuseum loopt al jaren vooruit op de toekomst, waarin musea zelfstandiger en ondernemender moeten worden. In Arnhem wordt die weg al sinds 1987 bewandeld. Van een museum dat bijna gesloten werd, tot een voorhoedespeler in museumland: het kan snel gaan, in 25 jaar.”<sup>14</sup>

Na van Puijenbroek volgden vier interim-directeuren, waaronder zelfs nog eventjes Jan Jessurun, destijds plv. Directeur Generaal Cultuur van het Ministerie van WVC. In die periode werden plannen gemaakt en scenario's ontworpen en evenzovele ook weer verworpen, maar het besluit van het Ministerie om het museum te verzelfstandigen bleef overeind. Daarom moest er snel een nieuwe "echte" directeur komen en wel met de specifieke taak om het museum zelfstandig te maken. Jan Vaessen, in 1987 nog directeur Cultuur bij de Gemeente Apeldoorn, was sollicitant nr. 101. Hij werd aangenomen en begon zijn taak als directeur van het eerste verzelfstandigde museum in 1990.

Brinkman en Riezenkamp hadden besloten het pad van de verzelfstandiging op te gaan. Riezenkamp stond wel ongeveer voor ogen welke voordelen dit zou bieden, maar hij vreesde dat het plan weg zou zinken in het bureaucratisch moeras en eindeloze discussies met eindeloze compromissen op zou leveren. Hij besloot zich dan ook direct op de politiek, op de Tweede Kamer te richten. Als het idee daar aan zou slaan, zouden de ambtenaren wel meegaan, zo was zijn gedachte. Dat was de strategie, maar welke tactiek te volgen? Riezenkamp: " Je moet zorgen voor een noodsituatie. De reflex in de politiek is dan: "En wat gaat de Minister daar aan doen?" Riezenkamp wist uit zijn gesprekken met museumdirecteuren, waaronder die van het Openluchtmuseum, dat de situatie in de Rijksmusea met betrekking tot het behoud en beheer van de collecties niet erg goed was. Er heerste echter een gevoel, dat er toch niets aan te doen viel en de middelen ten enen male ontbraken en ook wel nooit zouden komen. Het plan kwam bij hem op om deze situatie politiek uit te gaan buiten.

En toen de mensen van de Rekenkamer eens op routinebezoek kwamen, zag hij zijn kans. Riezenkamp: "Af en toe komt de Rekenkamer eens langs voor een kopje koffie. En de vraag is dan: Zijn er nog terreinen waarvan jullie denken, dat er aandacht aan moet

worden besteed? Meestal is er dan een afweerreactie..’heu..neee, bij ons is alles in orde’. Maar toen dacht ik in een flits: hé, dit kan ik gebruiken.” Hij stelde de Rekenkamer voor eens te gaan kijken bij de Rijksmusea. Brinkman stelde hij niet op de hoogte.

De Rekenkamer ging aan de slag, de Rijksmusea werden bezocht door inspecteurs en er verscheen een Rapport waarin een abominabele situatie van het collectiebehoud werd geschetst. De passie van de keurige directeuren was niet zo ver gegaan om hun geliefde collecties met de nodige zorg en aandacht te omgeven. Of droeg het ministerie schuld, omdat het geen geld over had voor collectiebeheer? Puyenbroeck van het Openluchtmuseum had gevraagd om meer geld voor collectiebehoud omdat hij wist hoe slecht het er voor stond, maar had het niet gekregen. De meest waarschijnlijke oorzaak van de verwaarlozing was de combinatie van gebrek aan aandacht van musea en gebrek aan geld van het Ministerie. Het onderwerp Rijksmusea leefde niet bepaald in de Kamer. Maar het Rapport van de Rekenkamer veranderde dat, het sloeg in als een bom. De noodklok was geluid. En het proces liep precies zoals Riezenkamp het zich had voorgesteld: “Je moet zorgen voor een noodsituatie. De reflex in de politiek is dan: “En wat gaat de Minister daar aan doen?”

Uit het Rapport van de Rekenkamer bleek dat het behoud van museale collecties bedreigd werd door onvoldoende registratie, grote achterstanden in conservering en restauratie, gebreken in de huisvesting en onvoldoende voorzieningen voor conservering. De kwaliteit van bewaking en beveiliging bleek eveneens zorgwekkend. Het Rijksmuseum voor Volkenkunde in Leiden werd een prominent en notoir voorbeeld van wanbeheer; het depot bleek een verwaarloosde chaos.

Het rapport trok grote belangstelling van de pers; het nieuws stond op veel voorpagina’s. Het Reformatorisch Dagblad schreef op 13 Oktober 1988: “De rijksmusea zijn niet voorbereid op een situatie van meer zelfbeheer. Het toekennen van middelen alleen lost de problemen niet op. Het is veeleer een proces van mentaliteitsverandering, aldus het rapport. De Rekenkamer trof bij de rijksmusea bijzondere situaties aan. Bij het Zuiderzeemuseum in Enkhuizen vertoont het binnenmuseum, dat door ruimtegebrek voorlopig is gesloten, weinig samenhang met het buitenmuseum. De bezoekers kunnen er alleen per veerboot komen, waarvoor een aparte stichting bestaat. De stichting zorgt voor vertroebeling van het financieel beheer. De vraag is dan ook of de opbrengsten van het museum wel volledig verantwoord worden, aldus het rapport. De collectie van het

Zuiderzeemuseum kan worden verbeterd; de aandacht zou zich ook moeten uitstrekken tot vroegere perioden dan het begin van deze eeuw en zich ook meer moeten richten op de zee dan op het land. De organisatie en de personele situatie waren onvoldoende, aldus de Rekenkamer. Een apart hoofdstukje in de reeks bijzondere situaties heet Bijzonder koopgedrag van een rijksmuseum. Het betreft de aankoop in 1975 van een collectie bindmachines voor 1250 gulden door het Rijksmuseum Meermannno-Westreenianum en het Museum van het Boek in Den Haag. De persen werden tijdelijk opgeslagen in een garage van een transportonderneming. Het museum kondigde een paar keer aan dat ze zouden worden opgehaald, maar dat gebeurde niet. De Rekenkamer kwam erachter dat het museum niet meer wist waar ze waren, en ontdekte dat ze twee keer naar een andere particuliere ruimte waren gebracht. Intussen waren de aandrijfassen zoek en betaalde het Rijk ruim 40.000 aan huur voor de berging. Het Rijksmuseum Hendrik Willem Mesdag in Den Haag werd als een stiefkind behandeld. De directie, dezelfde als die van het Mauritshuis, toonde gebrek aan belangstelling, aldus de Rekenkamer. "Voor de toekomst zijn er geen duidelijke plannen. Het arbeidsklimaat is sterk verstoord. De collectie verkeert in slechte staat. Het gebouw lekt op vele plaatsen, het is er veel te droog en de sterke luchtvervuiling doet de schilderijen, waarvan de toestand zorgwekkend is, geen goed."

En alsof de achterstanden in behoud al niet erg genoeg waren, constateerde het Rapport eveneens dat de financieel economische kennis van de directeuren beperkt was; bovendien was er weinig oog voor het publiek, er waren geen beleidsplannen en aan planning werd over het algemeen niet gedaan. De Rekenkamer meende ook dat de interne bedrijfsvoering van de rijksmusea vaak te sterk afhankelijk was van het hoofd Algemene Zaken maar merkte in dat verband ook op dat ook de hoofden Algemene Zaken niet altijd voldoende waren toegerust of opgeleid met het oog op de inhoud van de functie.

De registratie bleek slechts in vier van de zeventien musea op orde. Vaak kon men voorwerpen niet terugvinden. Bij het Rijksmuseum Twenthe en het Rijksmuseum voor Volkenkunde in Leiden bleek de restauratie achterstand dusdanig dat een aanzienlijk deel van de collectie verloren dreigde te gaan. Vooral over het Rijksmuseum voor Volkenkunde werd een streng oordeel geveld: "Het gebouw en de depots verkeerden in slechte tot zeer slechte conditie. Het gebouw is slechts voor een klein deel gerenoveerd. De depots waren overvol, de kasten ongeschikt als bewaarplaats. De restauratie vertoonde een zeer grote achterstand. (...) De registratie was volstrekt onvoldoende. Slechts op het geheugen van de conservator en/of depotmedewerker

konden objecten worden teruggevonden. Kunst- en cultuurhistorische beschrijvingen ontbraken dikwijls. (...) De financiële afdeling functioneerde onvoldoende en de dubbelfunctie hoofd Algemene Zaken/hoofd Financiën gaf een ongewenste vermenging van functies.”<sup>15</sup>

Het zou de directeur van het Rijksmuseum voor Volkenkunde, Willem van Gulik zijn directeurspositie kosten, zij het met enige vertraging. De nieuwe tijdgeest haalde hem in.

Het Rapport van de Rekenkamer concludeerde: “De rijksmusea gaven niet in alle gevallen voldoende invulling aan hun behoudtaak. Het behoud van de museumcollecties werd bedreigd door onvoldoende registratie, grote achterstanden in restauratie en gebreken ten aanzien van de voorzieningen die voor optimale conservering waren getroffen. De kwaliteit van de bewaking en beveiliging van de collecties was bij een aantal rijksmusea zorgwekkend. Kostbare collecties werden onnodig aan gevaren van buitenaf blootgesteld.” Zou men het met deze gegevens aandurven musea zelfstandig te maken? De Rekenkamer: “De bedrijfsvoering van de rijksmusea liet te wensen over. De rijksmusea zijn niet voorbereid op een situatie van meer zelfbeheer. Betwijfeld wordt dan ook of zij binnen afzienbare tijd onder die beoogde nieuwe condities goed zullen kunnen functioneren.”<sup>16</sup> Misschien zouden de musea niet onder de beoogde nieuwe condities (verzelfstandigd) kunnen functioneren, maar je vraagt je sterk af wat er dan zoveel beter was aan de oude condities. De Rekenkamer had beter kunnen twijfelen aan de bestaande organisatievormen en juist versneld op nieuwe condities kunnen aandringen. Hoe dan ook, het resultaat van het rapport zou inderdaad een volledig nieuwe museale structuur zijn.

Riezenkamp wilde het ijzer smeden als het heet was. Het Rekenkamerrapport had gefunctioneerd zoals hij gehoopt had. Alleen de conclusie, dat de musea nog niet aan zelfbeheer toe waren trok een streep door de rekening. Daar moest wat op gevonden worden. Hij besprak met Brinkman de te volgen strategie. Beiden waren vastbesloten de verzelfstandiging door te zetten. Als de directeuren daar nog niet aan toe waren, dan zouden ze er voor geschikt gemaakt moeten worden. Het zou betekenen, dat verzelfstandiging geleidelijk zou moeten worden ingevoerd en dat men de tijd zou moeten nemen bij de voorbereiding. En er zou een nieuw type directeur moeten komen: de directeur-manager.

Brinkman reageerde op het Rekenkamer Rapport: (Ik ben)...  
"in toenemende mate vraagtekens gaan zetten bij de rijksstatus van de rijksmusea waar het wezenlijke verbeteringen op langere termijn betreft. De tot dusverre opgedane ervaringen met het traject van verbeteringen heeft geleid tot de conclusie dat een vorm van verzelfstandiging noodzakelijk lijkt. Hiervoor zijn diverse oplossingen denkbaar elk met eigen voor- en nadelen. Het Directoraat-Generaal voor Culturele Zaken heeft inmiddels opdracht gekregen om - met behulp van externe deskundigen - te dien aanzien nadere voorstellen te doen. Op basis daarvan zal een definitieve keuze bepaald worden."  
17

In de Kamer was nogal wat ophef ontstaan naar aanleiding van het Rekenkamerrapport. Hans Dijkstal van de VVD, Marten Beinema van het CDA en Frits Niesen en Jeltje van Nieuwenhoven van de PvdA namen de zaak op. Vooral Dijkstal was actief en hij bezigde (in 1990) als eerste de term "Deltaplan" naar aanleiding van de noodzaak om aan de deplorabele toestand van de collecties iets wezenlijks te doen. CDA en PvdA waren eveneens bezorgd. Ze hadden in de Kamer samen een meerderheid.

Brinkman: "We lieten de Kamer zien dat het bij een verzelfstandiging niet om het afstoten van collecties ging, maar om meer vrijheid. En we legden ook uit dat er geen extra budget was. Geen van de Kamerfracties wilde trouwens ernstig bezuinigen in de cultuursector. De Kamer had hier en daar wel wat vragen, maar over het algemeen was men positief ten opzichte van de verzelfstandigingsgedachte. De VVD was het sterkst voor."

De politiek was wakker, maar de museumdirecteuren nog niet helemaal of in ieder geval niet allemaal. Er waren verschillende reacties. Sommigen, zoals Hoetink (directeur van het Mauritshuis in Den Haag van 1972 tot 1991) meenden, dat de situatie al heel lang slecht was wegens onvoldoende middelen, dat iedereen dit wist en dat dit Rapport alleen nog maar eens herhaalde wat allang bekend was. Hij zou geen aanhanger van de verzelfstandigingsgedachte worden. Anderen waren verrast, hadden niet gedacht dat de zaken er zo beroerd voor stonden. Later, toen er een andere statistische methode werd toegepast, bleek de situatie nog veel erger. Ook waren sommige instellingen niet in het rapport genoemd, zoals het Prentenkabinet in Amsterdam en de Rijksdienst Beeldende Kunst terwijl de situatie ook daar te wensen overliet. Er waren trouwens ook een paar musea die er wel goed afkwamen, zoals het Scheepvaartmuseum in Amsterdam. Bakker (1953, directeur van het Scheepvaartmuseum in Amsterdam van 1989 tot 1996) was voorstander van de verzelfstandiging, hoewel

die zijn positie wellicht gecompliceerd zou maken. Het Scheepvaartmuseum had geen Rijkscollectie; de collectie was eigendom van een vereniging met vooral haven- en scheepvaartmensen in het bestuur. Hij zou als verzelfstandigd directeur met een niet-rijkscollectie te maken krijgen.

## **MINISTER BRINKMAN KONDIGT DE VERZELFSTANDIGING AAN.**

*De minister kondigde op een bijeenkomst met museumdirecteuren aan, dat ze zelfstandig gingen worden. De directeuren hadden er niet om gevraagd en waren verrast. Sommigen reageerden sceptisch, maar geleidelijk aan kwamen er steeds meer positieve reacties. Henk van Os van het Rijksmuseum was kritisch; hij zag het als een proces waarbij musea alleen maar in schijn zelfstandig werden. Maar de machine werd in werking gezet en het ministerie zette voortvarend het proces van verzelfstandiging in gang.*

Brinkman en Riezenkamp besloten de Rijksmuseumdirecteuren bijeen te roepen, niet om met ze te overleggen, maar om ze te vertellen, dat er zou worden verzelfstandigd. Hoe precies die verzelfstandiging er uit zou komen te zien, was nog wel een onderwerp van debat. De bijeenkomst was in Rijswijk op 15 December 1988. Alle directeuren met hun plaatsvervangers waren uitgenodigd. Ze vermoedden wel dat de minister met een reactie zou komen op het Rekenkamerrapport, maar het voorstel tot verzelfstandiging kwam voor hen toch als een complete verrassing.

De Verzelfstandigingsoperatie werd geïnitieerd door de Overheid en die zou gaande het proces dat initiatief niet uit handen geven. Museumdirecteuren hadden niet om de verzelfstandiging gevraagd. Vanaf het begin af aan werd de verzelfstandiging opgelegd, hoewel dat wellicht om tactische redenen nooit zo duidelijk geformuleerd werd. Henk van Os: "Ik vond het heel bijzonder dat de Overheid de musea kwam vertellen dat er moest worden verzelfstandigd, terwijl ze daar zelf nooit om gevraagd hadden. Ik denk dat het te maken had met het geringe bestuurlijk inzicht bij de betrokken directeuren. En dat kon je ze ook niet kwalijk nemen, want dat was nooit in hun taak omschreven."

En zo legde Brinkman op 15 December uit: "U zult het met mij eens zijn dat het exploiteren van eigen rijksmusea op zijn zachtst gezegd op



gespannen voet staat met een afstandelijke rol van de overheid ...  
Laten we het scherp stellen: op elk incident in een willekeurig  
rijksmuseum kan de Minister van WVC politiek worden aangesproken.  
Dat is ook gebeurd en ik acht dat principieel een ongewenste situatie.”  
Het was de verwijzing naar de diefstal enige dagen tevoren in het  
Kröller Müller museum, die voor grote opschudding had gezorgd. (Zie  
de introductie van dit boek.)

Brinkman zag niet alleen te veel bureaucratie, maar ook een grote  
beperking van de mogelijkheid kansen te grijpen door de musea zelf:  
“Laten we er niet omheen draaien: het “huishoudelijk reglement” van  
de rijksoverheid maakt het u buitengewoon moeilijk (...) om als  
slagvaardige cultuurinstelling op de cultuurmarkt te opereren.” Toch  
zou het beleid nog wel worden bepaald op het Ministerie, zij het in  
hoofdpijnen: “Ik reken het tot de taak van de Minister van Cultuur dat  
hij het beleid, ook in inhoudelijk opzicht, in hoofdpijnen vaststelt en  
vervolgens met de uitvoerders van het beleid, de instellingen, in  
operationele termen afspraken maakt over de wijze waarop deze aan  
het beleid kunnen bijdragen. Of in andere termen: er wordt een  
contract gesloten over de afname van producten.” En dat betekende  
afspraken maken met zelfstandige, geen deel van de Rijksoverheid  
uitmakende cultuurinstellingen. “Vanuit mijn opvattingen over wat een  
museum ten diepste is, ben ik tot de overtuiging gekomen, dat U en ik  
de ons opgelegde taken het best kunnen vervullen als er sprake is van  
buiten de Rijksdienst verzelfstandigde, zo U wilt geprivatiseerde,  
instellingen.”<sup>18</sup>

“Zo U wilt geprivatiseerde instellingen”... ging wel erg ver, en  
misschien had Brinkman de draagkracht van deze term toen niet  
helemaal overzien, want een geprivatiseerd museum gaat veel verder  
dan een verzelfstandigd museum. De mate van zelfstandigheid zou  
ook later nog vaak besproken worden. Moesten musea verzelfstandigd  
worden binnen het Departement of er buiten; moesten musea NV's  
worden of Stichtingen? Ook in 2012 wordt er wederom intensief  
gediscussieerd over de vraag of de rijksmusea nog zelfstandiger  
zouden moeten worden dan ze op dat moment als onafhankelijke  
Stichtingen al waren. Grotere zelfstandigheid leek het ministerie en  
sommige musea wenselijk, maar privatisering was zelfs 24 jaar later  
nog steeds geen optie.

Steven Engelsman, destijds plaatsvervangend directeur in Museum  
Boerhaave in Leiden, zei in een reactie op Brinkman's woorden: “Ik  
was meteen razend enthousiast. Ik dacht: nu gaat er wat gebeuren,

dit wordt goed. Het was een zeldzaam mooie dag, want op doorwerken als ambtenaar was ik zo langzamerhand wel uitgekeken." Maar niet iedereen was even enthousiast. Sommigen meenden dat het hier puur om een verkapte bezuiniging ging. Hans Jacobi, directeur van het Penningkabinet, ook in Leiden, merkte op dat het mooi bekeken was: het Ministerie de lusten en de musea de lasten.

Brinkman had alvast zijn voelhorens uitgestoken. Uit gesprekken met een paar directeuren, waaronder Simon Levie (1925) directeur van het Rijksmuseum in Amsterdam van 1975 tot 1989, had hij de indruk gekregen, dat verzelfstandiging als idee goed zou vallen. En de algemene reactie was inderdaad ook positief, zij het vooralsnog gematigd. Maar Brinkman had Levie niet helemaal begrepen, of hij had het Levie niet goed uitgelegd. De directeur van het Rijksmuseum was helemaal geen voorstander. Waarom zou hij ook? In het overheidssysteem was het Rijksmuseum onaantastbaar en Levie kreeg geld genoeg. Henk van Os was er nog niet bij, maar zijn mening zou later niet wezenlijk van die van Levie afwijken.

Noch het Ministerie, noch de musea hadden enige ervaring met een dergelijke operatie. De directeuren merkten op, dat musea als ze zouden verzelfstandigen wel extra geld mee zouden moeten krijgen om het proces goed te laten verlopen, niettegenstaande de heersende rijksbezuinigingsdrift. Brinkman maakte de musea duidelijk dat er geen extra geld was. Maar hij beloofde ook dat hij niet met chronische bezuinigingen zou komen, wat in de gegeven omstandigheden een bijzondere toezegging was. De directeuren waren niet helemaal overtuigd, maar zagen ook wel in dat te veel doorzeuren over extra geld contraproductief zou zijn. Toch zou geld een hoofdrol blijven spelen, al was het alleen maar met betrekking tot de rechtspositie van het personeel en de pensioenregeling in de nieuwe verzelfstandigde musea. Directeuren wilden ook de zekerheid dat als ze zelf extra geld zouden vinden, dit niet gekort zou worden op de rijksbijdrage. Het lijkt een nogal overbodige eis voor een zelfstandig museum, maar een logische reactie van museumdirecteuren, die in het overheidssysteem opgegroeid waren en zich nog nauwelijks konden voorstellen wat echte zelfstandigheid zou betekenen.

De uiteindelijke Verzelfstandigingsoperatie zou acht jaar gaan duren. Het Rekenkamerrapport had Riezenkamp gewaarschuwd dat de directeuren en hun Hoofden Algemene Zaken er nog niet aan toe waren. Hij wilde het hele proces daarom zo organisch mogelijk laten verlopen. In het begin wist hij ook niet wat men allemaal tegen zou komen, maar zijn geloof in het proces was groot en hij zag het als

“battling through.” De aanpak bleek later succesvol. Of het proces een voorbeeldfunctie kan hebben voor andere verzelfstandigingsprocessen is moeilijk te zeggen. Een politiek van snel afdwingen had waarschijnlijk niet tot resultaat geleid. Directeuren hadden veel eerder en sneller een stelling moeten innemen en het debat zou zijn gebaseerd op aannames. Nu zouden musea langzamerhand aan hun verzelfstandiging wennen en er geleidelijk aan de voordelen van inzien, een proces dat eigenlijk ook nu in 2012 nog steeds niet is voltooid.

Museumdirecteuren reageerden op het initiatief van Riezenkamp, positief of negatief, maar kwamen niet zelf met een aanpak. Deels is dit logisch, omdat Riezenkamp nu eenmaal “de baas” was en de directeuren de aan hem ondergeschikte ambtenaren. Maar het blijft opvallend, dat er voorheen geen initiatief van hen was gekomen, terwijl velen steen en been klaagden over “elk gummetje waarvoor we toestemming moeten vragen in Rijkswijk.”

Henk van Os: “De twijfel begon bij mij tijdens een discussiebijeenkomst waar een aantal museumdirecteuren en bestuursrechtelijke persoonlijkheden waaronder Herman Tjeenk Willink<sup>19</sup> aanwezig was. Ik was net in de positie dat ik naar het Rijksmuseum zou gaan (van Os was van 1989-1996 directeur). Ik realiseerde me toen voor het eerst dat de musea verzelfstandigd zouden gaan worden. Dat vond ik merkwaardig, want als je over zelfstandigheid praat, dan zou je toch verwachten dat het je niet wordt opgelegd. Twee mensen waren in het debat tegen: Herman Tjeenk Willink en ik. Ik kon dat niet al te duidelijk maken, want ik kwam maar net kijken. Herman zei: deze verzelfstandiging is het deficit van de bureaucratie, die niet in staat is flexibel te zijn. En omdat ze het niet aankan, gaat ze de musea maar verzelfstandigen. Nu moeten we een heel proces door om publieke instellingen, die nog tot in lengte van dagen met publieke gelden zullen worden betaald, een air van zelfstandigheid te geven. Het is allemaal een maskerade van onvermogen. Ik was het helemaal met Herman eens. Tjeenk Willink stelde dat de musea behoefte hadden aan een aantal vrijheden, geen totale zelfstandigheid. De vrijheid die je bijvoorbeeld bij het Rijksmuseum miste was het beschikkingsrecht over je eigen inkomsten; die gingen rechtstreeks naar het Rijk. Ik vond dat een belangrijk punt, want ik was juist aangetrokken om voor het eerst op grote schaal met sponsoring bezig te gaan.”

Herman Tjeenk Willink schrijft in mei 1989 <sup>20</sup> over verzelfstandiging in de museale sector: " De termen privatisering, verzelfstandiging, verzakelijking zijn opgekomen in de discussie over de problemen van de verzorgingsstaat, door sommigen nogal suggestief 'uitwassen' genoemd. De overheid zou te groot en te duur zijn geworden, te veel pretenties hebben en regelzuchtig zijn. Gemakshalve wordt vaak niet aangegeven waar en waardoor deze 'uitwassen' zijn ontstaan...Tegelijkertijd ontstaat het vermoeden dat verzelfstandiging niet een middel is om een probleem op te lossen maar om van een probleem af te komen: gebrek aan beleid, vermindering van het aantal ambtenaren, rigiditeit in het comptabele bestel... In de problemen die worden genoemd scoort de 'tocht langs de (overheids-)loketten door museumdirecteuren' hoog. De vraag is echter of het probleem niet dieper steekt. Niet het aantal loketten, maar het oerwoud achter die loketten vorm het probleem ... Verantwoordelijkheden zijn onduidelijk, binnen departementen, tussen departementen, tussen ambtenaren en politici. Daar waar meerdere afdelingen van een departement en andere departementen en ambtenaren en politici een rol spelen scoren alleen nog die museumdirecteuren, ambtenaren en politici, die in dat oerwoud de weg weten te vinden...(De centrale overheid lijkt) zich neer te leggen bij het onvermogen om de eigen interne organisatie te verbeteren, in het eigen oerwoud te kappen."

Van Os: "Wat mij ook opviel is dat er eigenlijk niemand van de verzamelde directeuren zinvol aan de discussie deelnam, misschien met uitzondering van Robert de Haas en Ronald de Leeuw. Maar Ronald wilde het vooral graag omdat hij met het Van Gogh Museum zichzelf wel min of meer draaiende kon houden...Ik gaf toen later een interview met Vrij Nederland, waarin ik aangaf niet voor verzelfstandiging te zijn. En toen werd ik direct tot de orde geroepen door Jan Riezenkamp. Hij was heel kwaad. Hij vertelde me waarom hij voor verzelfstandiging was en voegde er aan toe, dat de musea absoluut niet wisten waar ze mee bezig waren en dat de verzelfstandiging de musea zou dwingen om er wel over na te denken. Was dat zo?.....tsja..."

Henk van Os wilde het liefst de situatie houden zoals hij was, met hier en daar wat meer vrijheden, zoals zelf de inkomsten houden. Maar hij wilde ook loyaal met de overheid zijn. En hij liet zich overtuigen van de noodzaak door Jan Riezenkamp, net zoals Hedy d'Ancona zich dat zou laten doen. En weer zien we Riezenkamp als strateeg achter de schermen: de verzelfstandiging moest en zou er komen.

Riezenkamp was een gewiekst politicus en als bedrijfseconoom op bestuurlijk gebied sterk. Maar hij had iemand nodig die hem kon helpen het proces te implementeren. En hij vond Jan Jessurun: "zo ongeveer de enige die ik kon bedenken waarmee je praktisch zaken kon doen." Wim Westerveld, Hoofd Beleidsafdeling Cultureel Erfgoed bij OCW en tijdens de verzelfstandiging beleidsadviseur staf DG Cultuur bij WVC en plv. Hoofd begrotingszaken FEZ: "Riezenkamp was slim en beschikte over een enorm relatienetwerk. En hij had een heel duidelijke mening over wat de rol van de Overheid ten opzichte van cultuur moest zijn. Ik volg hem nu (anno 2011) op Twitter en dan zie je dat nog steeds." Maar Riezenkamp stond niet bepaald bekend als iemand die tactisch kon omgaan met mensen en hun problemen in de dagelijkse praktijk. Veeneman: "Jan Riezenkamp kon verschrikkelijk uitvallen en dat maakte vaak antigevoelens los."

Riezenkamp zelf zag het veel meer als een politiek-bestuurlijke zaak: "Het zou onverstandig van mij zijn geweest om zelf het verzelfstandigingsproject te gaan leiden, want er ontstaat altijd gedoe en dan moet je op iemand kunnen terugvallen, anders is het alternatief dat je direct bij de Minister terecht komt. Bij onderhandelingen moet je altijd een positie hebben waarop je terug kunt vallen." De persoon waarop moest worden teruggevallen was natuurlijk Riezenkamp zelf, wat hij nodig had was een uitvoerder.

Riezenkamp kende Jessurun vaag uit Rotterdam, hoewel er nauwelijks sprake was van samenwerking. Hij was van 1964-1974 hoofd Nautische Zaken bij Rederij van Ommeren, toen Riezenkamp havenwethouder was. Jessurun bekleedde verschillende functies bij het Ministerie, maar het verzelfstandigingsproces zou een hoofdtaak worden. De combinatie Riezenkamp-Jessurun was vooral zakelijk, niet zozeer gebaseerd op een persoonlijke relatie. Het bleek een succesformule.

Jessurun werd en wordt nog steeds door velen gezien als een persoon met uitstekende sociale vaardigheden, een grote betrokkenheid bij de erfgoedsector en een zekere deskundigheid op dat terrein. Hij vulde Riezenkamp dus goed aan en het lag voor de hand dat hij door de museummensen makkelijker geaccepteerd zou worden. Aanvankelijk was er wel wat scepsis onder museumdirecteuren omdat ze Jessurun zagen als een vertegenwoordiger van een andere sector, de "Monumenten". Maar zijn enthousiasme, communicatieve vaardigheden en gevoel voor humor namen hem al snel voor hen in. De rolverdeling tussen Riezenkamp en Jessurun liep min of meer vanzelf; de politiek-strategisch generaal op de achtergrond en de

uitvoerend kapitein op de voorgrond. Jan Verwers: "Riezenkamp was de hoge baas en die zag je bij hoge uitzondering. Hij stond op grote afstand van de museumdirecteuren. Jan Jessurun was voor mij de inspirator."

Riezenkamp was de man achter de schermen; hij zette de verzelfstandiging op en bleef die precies volgen. Hij had de politieke macht, Jan Jessurun had die niet, maar hij zorgde er wel voor, dat de operatie met succes werd afgerond. Riezenkamp had de verzelfstandiging niet op gang gekregen zonder Jan Jessurun, maar Jessurun was waarschijnlijk nooit op het idee gekomen.

Jessurun was de commandant die voor zijn peloton door het vuur ging met een open oog voor alle persoonlijke problemen van zijn mannen (en vrouwen), maar die wel volledig vertrouwen in zijn leiderschap eiste. Hij kon er niet goed tegen als dat in twijfel getrokken werd. Het is curieus te zien, dat iemand de musea de tijd van het nieuwe management binnen moest leiden, zelf nogal ouderwets leiding gaf. Toch was hij effectief. Hij werkte met mensen die hij kende, paste procedures aan om iemand die hij goed vond ergens snel te plaatsen en ontwikkelde met allemaal een nauwe sociale kring waar veel beslissingen op basis van informele gesprekken genomen werden. In officiële sollicitatieprocedures geloofde hij niet erg. Hij wilde zijn eigen manschappen kiezen op wie hij kon vertrouwen.

In 1990 koos hij Cees van 't Veen als leider van het Projectbureau Maximale Zelfstandigheid. Van 't Veen duidde hem vaak en graag aan als "De Vader van de museumdirecteuren". Van 't Veen: "Dat vaderlijke had hij. Af en toe mocht men op zijn schoot zitten en dan kon hij over de bol aaien of stevig aan een oor trekken." Jessurun haalde in 1991 Margriet Kapteyns als projectmanager naar PMZ; ook in haar had hij volledig vertrouwen en ging er van uit dat het wederzijds zou zijn. Zowel van 't Veen als Kapteyns had hij op het Ministerie leren kennen. Van 't Veen was trouwens ook een goede bekende van Riezenkamp.

In 1991 stelde Jessurun Edwin van Huis, nu Algemeen Directeur NCB-Naturalis in Leiden, aan als projectleider voor het Deltaplan voor het Cultuurbehoud. Van Huis kwam in 1986 bij WVC, bij de Directie MMA. Daarvoor had hij gewerkt bij Monumentenzorg in een project "Zelfbeheer", waar bekeken werd hoe binnen de grenzen van het systeem toch met een zekere zelfstandigheid zou kunnen worden geopereerd. Dat was in de tijd dat Jessurun de scepter zwaaide bij de Rijksmonumentenzorg. Jessurun herinnerde zich dat nog goed en vond

Van Huis de juiste persoon op de juiste plaats. Van Huis: "Jessurun was heel erg op personen gericht; hij benaderde de mensen die hij goed vond. Bijna iedereen die destijds in de Verzelfstandiging een rol speelde was wel ergens door Jessurun opgepikt." Zelfs de belangrijkste adviseur van het verzelfstandigingsproces Peter Felix van het Bureau Felix en Co. was een persoonlijke vriend van Jan. Edwin Van Huis vond Jessurun's aannamebeleid voorbeeldig. En hoewel men zijn bedenkingen kan hebben over de gevolgde (of niet gevolgde) procedures, feit blijft dat Jessurun een team creëerde dat in hem en in zichzelf geloofde, wat misschien wel een van de sleutels tot het welslagen van de Verzelfstandiging was.

Ook voor van Huis was hij de Vader. Van Huis: "Hij was een vader figuur, heel persoonlijk, heel geïnteresseerd in mensen. Iedereen werkte graag voor hem en deed enorm zijn best. En je kreeg ook veel verantwoordelijkheid, wat veel energie creëerde bij de betrokken ambtenaren... Ik mocht als jong ambtenaar meteen mee naar de Minister. En je mocht ook wat zeggen. Dat was echt uniek."

Jessurun en zijn team slaagden er snel in respect op te bouwen bij de museumdirecteuren.

Jan Verwers: "Ik ontmoette Jessurun voor het eerst tijdens het sollicitatieproces voor de functie van directeur van Oudheden. We hebben toen een paar hele goede gesprekken gehad. En ik ben hem bijzonder gaan waarderen.... Jessurun was een man van 'een man een man, een woord een woord'...Hij was bovendien heel toegankelijk. Het was geen doetje, maar wel een warme man. Hij kon het beste uit iemand naar boven halen. Hij gaf persoonlijke adviezen, allemaal heel inspirerend. Hij geloofde helemaal in de verzelfstandiging en wist heel nauwkeurig waar het over ging." Henk van Os: "Jan Jessurun nam me soms mee naar Dwingeloo waar hij een buitenhuis had en waar hij met mij dan zijn zorgen doornam. Dan moest hij tegelijkertijd een functioneringsgesprek met me houden, dus het was ook wel een komische situatie...Jan verdedigde de directeuren van de musea tegen allerlei negatieve krachten waar hij maar kon. Als hij ergens achter stond, dan stond hij er ook echt achter. Maar hij had wel enigszins de neiging om op heel veel stoelen tegelijk te willen zitten, hij wilde overal bij zijn. Daar hadden we het wel eens moeilijk mee." Van Huis: "Als hij een vergadering voorzat, dan moest het wel duidelijk zijn, dat hij de baas was."

Riezenkamp en Jessurun beschouwden zich duidelijk als boven de museumdirecteuren gesteld en gedroegen zich ook zo. De

museumdirecteuren waren zeer gezagsgetrouw. Het waren in wezen ambtenaren en Riezenkamp en Jessurun waren grootheden. Steven Engelsman herinnert zich dat Peter Felix op een van de vele vergaderingen bij PMZ tegen Riezenkamp zei: "Hoho Jan, het zijn wel directeuren van verzelfstandigde instellingen", waarop Riezenkamp antwoordde: "Het zijn de obers, die mijn serviesgoed op het blad hebben staan."

## **MUSEA ZETTEN DE EERSTE STAPPEN OP WEG NAAR EEN ZELFSTANDIG BESTAAN.**

*Het verzelfstandigingsproces werd geleidelijk aan ingevoerd. Musea kregen ruim de tijd om zich aan te passen aan de bestuurlijke veranderingen. Er moest een nieuwe vorm van management worden geïntroduceerd, die voor de meeste directeuren volledig nieuw was. Een groep enthousiaste directeuren nam het voortouw en begon met het experiment.*

Omdat verzelfstandiging een geheel nieuw proces was met onervaren deelnemers zou de voorbereiding geleidelijk en gedegen aangepakt moeten worden. Om musea weerbaar te maken zou het proces in enkele stappen gerealiseerd moeten worden.

1: Het maken van een bedrijfsplan

2: Het gedurende enige tijd simuleren van zelfstandigheid

Het lijkt vreemd, dat museumdirecteuren bedrijfsplannen moesten leren schrijven, maar zo was de situatie. Directeuren waren ambtenaren en hoefden zich niet met bedrijfsmatige zaken bezig te houden. Voor een directeur was dat niet het hoogste aandachtspunt. En zo gingen de directeuren aan de slag met het opstellen van een bedrijfsplan. Dat zou door het Ministerie beoordeeld worden en je kan je daarbij afvragen of dat nu de meest geëigende instantie was en wie van de ambtenaren daar dan wel wist hoe een museaal bedrijfsplan er uit zou moeten zien. Een groep bestaande uit Jan Riezenkamp, Jan Jessurun en Bob Lodder, hoofd van de Directie Beleidszaken Cultuurbeheer (DBC), zou sturing aan het geheel geven. Zij zagen echter ook hun eigen beperkingen in en nodigden adviseurs van buiten uit. Hoewel.. in het begin nog niet helemaal van buiten.

De eerste adviseur was Siebe van der Zee van het Bureau Managementontwikkeling en -Ondersteuning (BMO). Dat was een soort



intern adviesbureau, geïnitieerd door het Ministerie in het kader van de decentralisatie van de Centrale Directie Organisatie en Informatie. Eigenlijk was het bureau een vorm van interne verzelfstandiging en de medewerkers waren een soort verzelfstandigde ambtenaren. Het was bedoeld om management ondersteuning te bieden bij moeilijke projecten. Nog steeds was het idee, dat het beste advies vanuit de sfeer van het Ministerie voort zou moeten komen. Misschien was het ook wel een soort veredelde werkverschaffing voor overbodig geworden ambtenaren. De verzelfstandiging werd de eerste belangrijke opdracht voor BMO.

Achteraf gezien misschien onvermijdelijk, maar BMO werd ogenblikkelijk overschaduwde door externe adviseurs zoals Peter Felix en later door het eigen bureau van de verzelfstandigingsoperatie: PMZ. BMO heeft geen lang leven gehad; het werd opgeheven en de medewerkers gingen over naar overige verzelfstandigde diensten. Van de betrokken directeuren herinnerde niemand zich precies wat de aard van de BMO ondersteuning was. Ze herinnerden zich wel allemaal Peter Felix, extern adviseur van Andersson, Elffers en Felix, een adviesbureau opgericht in 1982 in Utrecht. Jan Jessurun had hem erbij gehaald, want hij was een persoonlijke vriend en Jessurun vond het zoals we zagen prettig om zich met bekenden te omringen.<sup>21</sup>

Door het Ministerie werden een paar werkgroepen van museumdirecteuren samengesteld, die het experiment zouden starten en die al op 3 Januari 1989 in de Holiday Inn in Leiden bij elkaar kwamen. De betreffende directeuren werden niet van te voren geraadpleegd, ze waren ambtenaren en ze dienden simpelweg te verschijnen. Jan Jessurun begeleidde het proces. Hij begon met een aansporing, geheel in de traditie van de zeevaart. "Rijksmusea", zei hij "zijn net roeiers, die met mestvorken als peddels trachten de oversteek naar Engeland te maken."<sup>22</sup> Wellicht wat eenzijdig cynisch, maar het gaf wel aan hoe hij over de stand van zaken dacht.

Jessurun werd bijgestaan door Cees van 't Veen die sinds 1986 hoofd van de afdeling Beheer en Financiële Economische Aangelegenheden (FEA) op het Departement bij de Directie Beleidszaken Cultuurbeheer (DBC) was. Hij zou in 1990 de leiding op zich gaan nemen van het Projectbureau Museale Zelfstandigheid.

Steven Engelsman behoorde tot een van de werkgroepen en ging aan de slag met het bedrijfsplan van zijn museum Boerhaave, samen met zijn directeur Gerrit Veeneman. Peter Felix zou alle plannen lezen en van commentaar voorzien. Engelsman: "Het was wel nuttig om te

doen. We hadden met zoiets geen ervaring. Ons eerste plan ging ter beoordeling naar Peter Felix, maar die vond het al direct te defensief. Het moest dus over. We dachten nog teveel vanuit de achtergrond van het museum als keurig onderdeel van het Ministerie. Een nieuw elan werd gevraagd.”

De directeuren in de werkgroepen kwamen op gang: bedrijfsplannen werden gemaakt en beoordeeld. Maar er was nog nooit formeel gevraagd of ze eigenlijk wel wilden verzelfstandigen. Op een bepaald moment moest dat er dan toch eindelijk van komen en het gebeurde tijdens een bijeenkomst in Veldhoven. Gaan we het wel of niet doen? Gerrit Veeneman: “We zaten rond de tafel en Levie en Defoer hadden al afgesproken dat ze tegen zouden stemmen. Jessurun zat de bijeenkomst voor en vroeg directeur na directeur persoonlijk of hij voor of tegen was. Op zijn lijstje stonden slim genoeg de bekende voorstanders bovenaan. Toen na een reeks positieve reacties uiteindelijk Defoer en Levie aan de beurt kwamen durfden ze geen nee meer te zeggen en het besluit om te gaan verzelfstandigen werd met algemene stemmen aangenomen. Morrend gingen de tegenstanders akkoord met wat ze later “Het verraad van Veldhoven” zouden noemen.” Je vraagt je af wat er was gebeurd als Levie, toch de directeur van het alomtewoerd en gevreesde Rijksmuseum als eerste zijn stem had mogen uitbrengen.

Het niveau van enthousiasme en elan verschilde nogal. Gerrit Veeneman deed van het begin af enorm zijn best om er wat van te maken. Samen met Robert de Haas van de Rijksdienst Beeldende Kunst (RBK) en Ronald de Leeuw van het Van Gogh Museum probeerde hij zo goed als hij kon een voortrekkersrol te vervullen. Ronald de Leeuw: “Toen ik benoemd werd tot directeur van het Van Gogh Museum in 1986 kreeg ik de opdracht om een wervelend tentoonstellingsprogramma te maken, maar daarvoor was maar 60 000 gulden in het jaarbudget gereserveerd. Toen ben ik naar Jan Jessurun gegaan om hem te doen beseffen, dat dat niet kon. Ik mocht toen meer inventief omgaan met de budgetten en heb daarna veel voor het museum kunnen verdienen, veelal dankzij succesvolle tentoonstellingen. Met “Monet in Holland” werd de financiële basis gelegd voor een gezondere bedrijfsvoering en de latere tentoonstellingen hadden doorgaans zelfs geen sponsoring nodig voor hun financiering. Ik was ook de eerste die zelf een financiële man aanstelde als zakelijk directeur. Dat was Ton Boxma. Dat succes heeft Jan Jessurun geïnspireerd om mij in de frontlinie te plaatsen en me te vragen deel uit te maken van de eerste groep. Ik was daar zelf buitengewoon voor gemotiveerd.”

Ook Jan Verwers van Rijksmuseum Oudheden in Leiden was een enthousiaste wegbereider, maar hij moest later afhaken wegens een conflict met de Dienstcommissie in zijn museum. De wegbereiders waren gemotiveerd omdat ze zelfstandig, los van de ambtenarenbureaucratie wilden zijn. Ook de uitdagingen van management motiveerden hen. Ze zagen zich zelf als nieuwe museumdirecteuren, de nieuwe lichting die de musea een maatschappelijk elan zou geven.

Els van Eyck Heslinga: adjunct directeur museale zaken van het Scheepvaartmuseum waar ze in 1990 begon te werken. Momenteel is ze werkzaam bij de Koninklijke Bibliotheek: "Ik denk dat je gerust kunt stellen dat de verzelfstandiging een opgelegd proces is geweest en dat het ook door veel medewerkers zo ervaren is. Er waren medewerkers, die daar grote moeite mee hebben gehad en sommigen hebben dat nog. Maar uiteindelijk is het bij ons toch snel gegaan, toen hier in 1989 een nieuwe directeur –Hans Bakker- binnenkwam die zich met veel energie en letterlijk in zijn eentje aan die klus gezet heeft." <sup>23</sup>

Maar er waren ook directeuren die eigenlijk best tevreden waren met hun positie als ambtenaar. Ze hoefden zich niet al te druk te maken over allerlei managementzaken, zoals financiën en personeel, want dat deed het Departement voor ze en ze konden zich concentreren op de kunst of de geschiedenis. Daar waren ze voor opgeleid, dat was hun liefde en daar wilden ze voor werken.

Iedere directeur had zijn eigen motivatie. Ronald de Leeuw had met het Van Gogh Museum een publiekstrekker van de eerste orde. Er werd vaak gezegd, dat men niets anders hoefde te doen dan de deur open te zetten en het publiek stroomde toe. De Leeuw deed echter veel meer dan de deur open zetten. Hij entameerde een dynamisch tentoonstellingsbeleid, confronteerde Van Gogh met het werk van zijn tijdgenoten en navolgers en verbreedde het museum zo tot een prachtig museum van de 19de eeuw. Hij kreeg een Japanse sponsor zo ver om een nieuw paviljoen te bouwen en het ging het museum financieel voor de wind. Hoe eerder hij de Haagse leiband kwijt was, hoe beter. Al die inkomsten konden dan direct in het museum geïnvesteerd worden. Hij voelde zich dan ook actief betrokken bij het verzelfstandigingsproces: "Anderen stuurden vaak de zakelijk leiders en kwamen zelf nooit. Ik vond absoluut dat ik er altijd zelf bij moest zijn." Van Os: "Ronald wilde het graag omdat hij met het Van Gogh Museum zichzelf goed draaiende kon houden."

Robert de Haas leidde de Rijksdienst Beeldende Kunst, die steeds meer taken van algemene aard toegeschoven had gekregen. Hij voelde een positieve verantwoordelijkheid om actief bij te dragen aan het alles overkoepelende proces van de verzelfstandiging. Maar hij voelde ook, dat als hij het niet zou doen zijn dienst heel snel zijn relevantie zou kunnen verliezen. Het zou bepaald niet gegarandeerd zijn, dat de verzelfstandigde musea graag met de RBK wilden blijven samenwerken. Er was al de nodige spanning omdat naar de mening van kunstmusea de RBK met zijn aankoopbeleid een vreemde concurrentiepositie innam. De RBK kocht kunstwerken, die musea graag hadden willen hebben. Bovendien was niet iedereen tevreden over de rol van de RBK als Inspecteur voor het roerend erfgoed.

Gerrit Veeneman had een prachtig, maar relatief klein museum onder zijn hoede. Hij was bang, dat Museum Boerhaave, eenmaal verzelfstandigd, aan belang zou inboeten. Hij wilde vanaf het begin bij het proces betrokken zijn om een zo gunstig mogelijke positie voor zijn museum te garanderen. Er moest een complete CAO gemaakt worden, overleg gepleegd met de vakbonden en dat stimuleerde hem. Hij werd een van de meest actieve directeuren in het proces. Bart Pors: "Gerrit Veeneman was uitzonderlijk. Als we bij het ministerie een directeur zochten die ergens verstand van had, dan gingen we altijd naar Gerrit Veeneman. Zijn museum had hij al heel snel in de vingers en toen ging hij allerlei andere dingen doen. Hij zocht gewoon iets om wat te doen te hebben." Westerveld: "Als het om "techniek" ging, was Gerrit Veeneman de man, maar hij had niet echt autoriteit. Daarvoor moest je bij Ronald de Leeuw zijn. Die had een enorme autoriteit verworven door wat er bij dat museum gebeurd was. Samen met zijn zakelijk leider Ton Boxma overigens; dat was ook een echte ondernemer en er waren niet zoveel zakelijk leiders met ondernemingszin. Henk van Os speelde hier geen rol in." Jan Vaessen was speciaal voor de verzelfstandiging van het Openluchtmuseum aangetrokken, dus hij moest er wel een succes van maken. Je zou kunnen spreken van een "jonge" garde van directeuren die enthousiast was over meer zelfstandigheid.

Anderen waren behoudender. Henk van Os, die Levie opvolgde, deed enigszins tegen wil en dank mee. Hij was als directeur van het Rijksmuseum in Amsterdam de vanzelfsprekende voorzitter wanneer zijn collega's bijeen waren. Maar hij ambieerde die positie niet. Zijn liefde en belangstelling lagen elders, bij de kunst en het contact met het publiek.

Henri Defoer van het Catherijneconvent, een kunsthistoricus in hart en nieren, was evenmin enthousiast. Ook Hans Hoetink van het Mauritshuis moest niets van de verzelfstandiging hebben. Hij was van de oude stempel en liet de beker graag aan zich voorbij gaan. Charlotte van Rappard, Hoofdinspecteur van het Ministerie van OCW vanaf 1993, zegt daarover: "Mensen als Hoetink vonden het eigenlijk wel prettig dat ze geen financiële of organisatorische verantwoordelijkheid droegen. Henk van Os was er altijd heel open over, hij zei dat het niets voor hem was." Henk van Os: "Museumdirecteuren zoals Rudi Oxenaar, Simon Levie, Hans Hoetink en andere generatiegenoten gingen ervan uit, dat zij het beleid voerden en dat Den Haag betaalde. Zo was de situatie en de directeur musea op het Ministerie gedroeg zich ook als iemand die in principe het beleid van de directeuren ratificeerde... Ik had er zelf ook geen problemen mee, want de overheid deed bijna altijd wat ik vroeg en ik deed wat zij mij vroegen."

En dan waren er nog de anderen zoals Arnoud Weeda van het Zuiderzeemuseum en Dorothee Cannegieter van Rijksmuseum Twenthe. Weeda deed mee omdat het gebeurde, omdat het moest. Hij was niet tegen, maar ook niet per se voor. Het was gewoon een van de ondernemingen die ondernomen moest worden. Dorothee Cannegieter nam weliswaar deel aan de eerste groep voortrekkers van zes, maar niemand herinnerde zich haar inbreng.

Behalve de directeuren was er eveneens een aantal zakelijk leiders, hoofden algemene zaken, plaatsvervangend directeuren of hoe de functiebenamingen ook waren, dat zich actief met het proces bemoeide. Steven Engelsman was er in een vroeg stadium bij toen hij nog plaatsvervangend directeur bij museum Boerhaave was en later vooral Ton Boxma (Zakelijk Directeur Van Gogh Museum) en Rinus Vonhof (Zakelijk Leider Museum Kröller Müller). Steven Engelsman zou later directeur Willem van Gulik van Rijksmuseum Volkenkunde opvolgen, die het hard te verduren had gekregen in het Rekenkamerrapport en het veld moest ruimen.

Er was wellicht nog een motiverende reden om te verzelfstandigen. Jan Vaessen: "Ik denk wel eens, dat een deel van het enthousiasme voortkwam uit de gedachte dat er met verzelfstandiging een marktconforme beloning zou komen. De directeuren zouden er zeker niet op achteruit gaan. Ik zelf kreeg bijvoorbeeld ook een goed salaris in het verzelfstandigde museum: schaal 17. Verzelfstandigde musea zouden over het algemeen een hoger salaris aan directeuren uitkeren

dan vergelijkbare niet verzelfstandigde musea. "Henk van Os: "Wat ik niet in de gaten had, is dat de Verzelfstandiging de museumdirecteuren de gelegenheid bood zelf hun salarissen aan te passen. Aad Nuis, die bij mij in de Raad van Toezicht zat, belde me op een keer en zei, dat er vier museumdirecteuren waren, die meer verdienden dan de directeur van het Rijksmuseum. Ik was zierend, ik dacht Ah...daarom wilden die mensen zo graag verzelfstandigen. Ik was zo kwaad, het was een van de weinige dagen dat ik een hele dag tierend door het museum heb gelopen."

Het ging volgens van Os nog verder dan de hoogte van het salaris van de directeuren. Ook de ambtenaren wilden wel wat meer verdienen: "We waren bezig zelfstandig te worden, maar het beleid werd nog steeds in Den Haag gevoerd en wij waren "werkers in het veld". En dat ging zo ver, dat ik ook geen hoofddirecteur van het Rijksmuseum meer mocht zijn. Want er was maar een hoofddirecteur en dat was Jan Jessurun. Ik werd toen algemeen directeur. Je zou zeggen, het maakt niets uit, maar achteraf zie ik dat het wel wat uitmaakte. De directeur van het Rijksmuseum zat namelijk altijd in de hoogste schaal. De enige die in de gaten had wat er gaande was, was Rudi Oxenaar (tot 1990 directeur van het Kröller Müller Museum, in 1990 opgevolgd door Evert van Straaten). Het ging over het salaris. Rudi vroeg aan Jan Jessurun, wat hij eigenlijk verdiende. Toen bleek dat een hoofddirecteur natuurlijk hoger ingeschaald moest worden en opeens doemde voor mij het beeld op van het Ministerie waar alles werd bedacht en daarom veel meer moest worden verdiend dan wij, werkers in het veld. De vergadering werd na de vraag van Rudi Oxenaar geschorst en Jessurun was op dat moment niet erg populair meer. Rudi zei, dat hij als de zaken er zo voor stonden met vervroegd pensioen zou gaan. Het was een heftig incident."

Arbeidsvoorwaarden zijn voor iedereen uiterst belangrijk en het salaris staat daarbij logischerwijs centraal. Dat zou gelden voor de suppoosten, maar ook voor de directeuren. En het zou naïef zijn te denken dat ze zich daar niet al te druk over zouden maken.

## **ONDER D'ANCONA MEER GELD EN NIEUW BELEID**

*Er kwam onder Minister d'Ancona (07-11-1989 – 22-08-1994) meer geld voor de musea: 40 miljoen. Dat geld zou voor het grootste deel aan behoud en beheer van museale collecties besteed worden. Een nieuw museaal beleid van het Ministerie introduceerde een nieuwe term: de Collectie Nederland. Maar de musea waren te druk bezig met*

*de bestuurlijke aspecten van de verzelfstandiging om veel aandacht aan het nieuwe beleid te schenken.*

In November 1989 werd Brinkman opgevolgd door Hedy d'Ancona als minister van WVC. Het Tweede Kabinet Lubbers was gevallen en werd opgevolgd door het Kabinet Lubbers III.

Brinkman had de verzelfstandiging op gang gebracht, maar hij zou de verwerkelijking niet als minister meemaken. Na de verkiezingen werd hij fractievoorzitter van het CDA in de Tweede Kamer en genoemd als opvolger van premier Ruud Lubbers.<sup>24</sup>

Riezenkamp bleef als ambtenaar gewoon aan en er was hem alles aan gelegen om de overgang naar de nieuwe minister zo efficiënt mogelijk te maken. d'Ancona kwam van het Europese Parlement en was nauwelijks op de hoogte met wat er speelde op het gebied van het Nederlandse cultuurbeleid. Ze had in het verleden veel contacten met de podiumkunsten gehad en niet zozeer met de erfgoedsector. Het was (opnieuw) een tijd van grote werkloosheid en aanzienlijke bezuinigingen, maar tot ieders verrassing stelde Lubbers 40 miljoen extra ter beschikking voor cultuur. D'Ancona: "Ik dacht toen, ha, die 40 miljoen is voor de balletdansers of voor de theatermakers." Ze was zeer begaan met de positie van balletdansers. Ze vond het onterecht dat die veel minder verdienden dan andere uitvoerend kunstenaars, terwijl ze een veel kortere periode hadden waarin ze konden verdienen.

Maar podiumkunsten pasten niet in de strategie van Riezenkamp. Hij had zijn zinnen gezet op de Erfgoedsector en het doorzetten van de verzelfstandiging van de Rijksmusea. En hij had ondertussen ook heel goed begrepen, dat die verzelfstandiging er niet zou komen als de musea de problemen die gesignaleerd waren in het Rekenkamerrapport niet op orde hadden gebracht. Hij bedacht dat het onverstandig zou zijn om het verzelfstandigingsdossier als eerste aan de orde te laten komen, maar dat het politiek handiger was de nadruk te leggen op de achterstanden in collectiebeheer. Riezenkamp liet "zijn" Rekenkamer rapport en de politieke aandacht die dat had getrokken, werken. D'Ancona zag haar DG als slim en strategisch, maar Jan Jessurun was haar voornaamste contact op het Ministerie waar het de verzelfstandiging betrof. Ze was zeer over hen te spreken. D'Ancona: "Voordat ik iets kon uitdelen, werd mij door Jan Riezenkamp en Jan Jessurun duidelijk gemaakt dat ik die 40 miljoen in zijn totaliteit naar het erfgoed zou moeten laten gaan. Dat was weliswaar geen onderdeel van mijn belevingswereld, maar er lag dat

rapport van de Rekenkamer waarin de treurige situatie bij de musea werd beschreven. Ze namen me mee naar een paar depots, o.a. dat van het Architectuurinstituut, toen in Amsterdam. En ik was gauw om, want het was behoorlijk onrustbarend. Het was een hele beslissing van mij, want ik werd daarna vanuit de Kamer bestookt met de vraag waarom die 40 miljoen alleen naar het erfgoed ging. Ik vond de ambtenaren echter heel overtuigend.”

De balletdansers moesten even wachten, maar d’Ancona slaagde er later toch via andere middelen in ook hen tevreden te stellen. De boodschap dat er 40 miljoen naar de Erfgoedsector zou gaan viel niet goed bij de uitvoerende kunsten, die zoals Riezenkamp eerder al opmerkte, altijd door de gangen stampen, terwijl de museumdirecteuren slopen. Er werd weer het nodige afgestampt en de Kamerleden van Nieuwenhoven (PvdA) en Beinema (CDA) eisten dat het bedrag over meer sectoren verdeeld zou worden. D’Ancona en Riezenkamp organiseerden voorlichtingsbijeenkomsten voor Kamercommissieleden, waarin ook museumdirecteuren als sprekers werden uitgenodigd. De voorlichting hielp. Maar wat de doorslag gaf was dat de minister politiek voet bij stuk hield. Zij legde zo ze de basis voor het op gang komen van een goed georganiseerde en bloeiende museumsector.

Het geld had verdeeld kunnen worden over veel sectoren, die dan allemaal een beetje tevreden (of ontevreden) zouden zijn geweest. De besteding van het hele bedrag in een specifieke sector zorgde er echter voor, dat er daar een fundamentele verandering en verbetering kwam. Zonder de 40 miljoen waren het Deltaplan voor het Cultuurbehoud en wellicht ook zelfstandige Rijksmusea er nooit gekomen.

D’Ancona was gecharmeerd geraakt van de kennis en kunde van haar ambtenaren Riezenkamp en Jessurun, maar zeker ook van de museumdirecteuren. D’Ancona: “Ik wist niet wat ik meemaakte. In mijn leven waren het altijd ‘die anderen’, de kunstenaars, geweest. Ik, maar zoals ik merkte ook de Kamer, was onder de indruk van de inzet van de museumdirecteuren. Ze waren zeer bevlogen... Ik herinner me bijvoorbeeld nog dat van Os in 1992 bij mij kwam voor de aankoop van een Rembrandt<sup>25</sup> dat door een particulier verkocht werd. Hij had al geld bijeengebracht, maar kwam negen miljoen tekort. En hij overtuigde mij, vooral omdat ik vond dat dergelijke schilderijen in gemeenschapsbezit moesten komen. Maar er was geen cent, want er waren alom bezuinigingen. Ik heb toen een ambtenaar bij Financiën op het hart gedrukt, dat het echt moest gebeuren. Hij bedacht binnen een



halve week een oplossing. De instituten van de Jeugdhulpverlening werden via een ingreep op de balans verkocht. Ik begreep er zelf weinig van hoe dat precies in zijn werk ging. Maar het geld was er.”<sup>26</sup>

Voor de musea was het een zegen een Minister te hebben, die zo onder de indruk was van de argumenten van de erfgoedsector. D’Ancona: “Ik kon makkelijk overtuigd worden van de noodzaak om het Deltaplan voor het Cultuurbehoud op gang te brengen. Ik kon de achterstanden zien. Maar de verzelfstandiging was abstracter. En daar werd ik vooral overtuigd door de mensen in het veld.” Vooral Jan Vaessen inspireerde haar; hij was het immers die als directeur van het Openluchtmuseum het eerste museum zou verzelfstandigen. Al met al was het geen gek resultaat voor de gangensluipers. Ronald de Leeuw: “Museummensen zijn zorgende mensen. Ze waren stil, maar ze deden het helemaal niet slecht. Bovendien, als de Minister je financier is, ga je niet op zijn tenen staan.”

Het was een tijd waarin decentralisatie steeds populairder werd, maar meestal ging dat dan gepaard met bezuinigingen van het Ministerie. Dat was echter bij de Rijksmusea niet het geval. Ze hoefden niets in te leveren. Los nog van het hele Deltaplan, kwam er ook geld bij voor de rechtspositie van de museum-ambtenaren in de CAO van de nieuwe zelfstandige musea. D’Ancona: “Dat was toen zeker een probleem. Waar moest het geld vandaan komen? Kok was in die tijd minister van financiën en bemoeide zich met alles van mijn portefeuille...Lubbers en Kok vroegen me bijvoorbeeld serieus of in de kinderopvang een verzorgster niet in plaats van acht, tien babies kon verzorgen, terwijl die mannen zich nog nooit met een baby hadden beziggehouden. Dat ging echt ver. Maar niets van dat al bij de musea.”

Geen bezuinigingen, 40 miljoen extra en ook nog geld voor de nieuwe CAO. En dat alles door een Minister die aanvankelijk niet veel voeling met de erfgoedsector had. Lag het aan Jan Riezenkamp’s tactiek om het Rekenkamerrapport in te zetten? Waren de museumdirecteuren uit hun schulp gekropen? Wilde de Minister extra bewijzen, dat ze niet de vrienden van de podiumkunsten voortrok? Het speelde waarschijnlijk allemaal een rol. Bovendien waren musea populair geworden. Bezoekcijfers stegen eind tachtiger-begin negentiger jaren flink en gestaag; overal werden nieuwe musea geopend of nieuwbouwplannen gelanceerd. In 1970 waren er 328 musea met 7.6 miljoen bezoekers. In 1988 waren er 630 met 20.3 miljoen bezoekers. De samenleving was van musea gaan houden en vond het niet meer dan logisch dat achterstanden werden ingehaald en nieuwe initiatieven werden gestimuleerd.

Brinkman had de verzelfstandiging op gang gebracht, maar het echte werk zou onder d'Ancona verricht gaan worden.

Riezenkamp was er in geslaagd het verzelfstandigingsproces op gang te brengen en veel geld voor de erfgoedsector los te krijgen. Maar inhoudelijk museumbelied ontbrak eigenlijk nog steeds. De verzelfstandiging ging over zeggenschap. Maar hoe die ook vorm zou krijgen, de Staat zou eigenaar van de collecties en de voornaamste subsidiegever blijven. Er moest dus op zijn minst worden nagedacht over hoe musea die collecties zouden moeten beheren en wat ze met het subsidiegeld wel of niet zouden moeten doen. Als dat beleid er niet zou zijn, zou er in de toekomst geen houvast in de discussies met de zelfstandige musea zijn. De verzelfstandiging was een voornamelijk bestuurlijke exercitie en miste beleidsmatige diepgang. De laatste beleidslijnen van het Ministerie waren aangegeven door Brinkman in de Nota Museumbelied. Maar dat was 1985 en bovendien lag ook daar de nadruk op bestuurlijke zaken: de beëindiging van de koppelsubsidies en het bepalen welk museum Rijksmuseum zou blijven. Er was nergens beschreven hoe het Ministerie musea wilde laten functioneren. Wanneer musea zelfstandig zouden worden, zouden ze dat voor een groot deel zelf mogen bepalen, maar het Rijk bleef verantwoordelijk voor het grootste deel van de bekostiging van de musea. Zo'n relatie zou toch altijd gefundeerd moeten worden door een visie op het museale werk en de plaats van musea in de samenleving. Uiteindelijk was en bleef het belastinggeld. Het was een dilemma.

De staat wilde dat "haar" musea zelfstandig zouden worden, maar wilde wel het nodige te zeggen blijven houden over de besteding van het subsidiegeld. Daarom zouden de musea ook nooit "echt" zelfstandig kunnen worden en zou er in de toekomst een voortdurend debat blijven over wie wat te zeggen zou hebben. Voor sommige museumdirecteuren zou dat later een bron van ergernis en zelfs conflict blijven; anderen legden zich er makkelijker bij neer.

In 1990 verscheen de Nota "Kiezen voor Kwaliteit" waarin duidelijk gemaakt werd hoe het Ministerie wilde dat musea moesten functioneren. Er moest aandacht zijn voor "participatie" van de samenleving in de museale activiteiten, met speciale nadruk op "de lager opgeleiden en de allochtonen."<sup>27</sup> De "Collectie Nederland", het overkoepelende begrip voor al het erfgoed in bezit van Nederlandse musea werd geïntroduceerd. Collecties zouden niet meer op het niveau van een individueel museum worden beschouwd, maar in een breder

kader worden geplaatst. Het was een baanbrekende gedachte. De minister kondigde aan anders met de verzelfstandigde musea om te willen gaan: "In de eerste plaats zal ik mij richten op een beleid op hoofdlijnen. De invulling is een taak van de musea zelf. Dat betekent dat ik mij niet langer zal (behoeven te) bemoeien met allerlei operationele kwesties bij de rijksmusea." <sup>28</sup>

De minister gaf ook aan hoe het Ministerie de musea zou "sturen". Dat zou kunnen door het stellen van normen, door bepaalde activiteiten te faciliteren (zoals de Indemniteitsregeling, waarbij de staat het verzekeringsrisico van kostbare voorwerpen tijdens tentoonstellingen garandeerde) en door specifieke ondersteuning, zoals de 40 miljoen voor collectiebeheer.

Participatie, "Collectie Nederland", meer algemene verantwoordelijkheid; het stond allemaal in de nota. Maar de museumdirecteuren besteedden er weinig aandacht aan, ze hadden met de aankomende verzelfstandiging andere zaken aan hun hoofd. Veeneman: "Zo'n Nota Kiezen voor Kwaliteit was nodig om de politiek te overtuigen, een noodzakelijk schijngevecht naar de Kamer. Maar dat hele denken over de Collectie Nederland was zo ver van mijn werkterrein...daar had ik werkelijk niets mee."

Claartje Bunnik werkte in die tijd bij de Directie Beleidszaken Cultuurbeheer onder wiens supervisie "Kiezen voor Kwaliteit" verscheen. Ze was in 1987 op het Ministerie begonnen te werken bij de afdeling Musea, Monumenten en Archieven (MMA). Later gingen de musea over naar een nieuwe afdeling: DBC. In de MMA tijd werd al veelvuldig over verzelfstandiging gesproken. Bunnik: "Onder DBC vond er een totale verandering van sfeer plaats. Van een Directie die zich met alles in detail bemoeide ging men naar een Directie die zich alleen nog maar met de hoofdlijnen bezig hield. Men had een duidelijk doel voor ogen: de musea moesten op eigen benen staan en dan had je niet zoveel mensen meer nodig...Ik vond het een dynamische tijd, fantastisch om te werken... In die tijd veranderde de directie van een grote club in een kleine, nog geen derde van het begin en met een heel ander type ambtenaar: minder inhoudelijk en meer strategisch denkend." Maar ondanks het enthousiasme slaagde DBC er niet in om invloed op het proces te houden of te krijgen. Bunnik: "In 1990, ten tijde van Kiezen voor Kwaliteit en de oprichting van het Projectbureau Maximale Zelfstandigheid, hadden we eigenlijk niet veel meer met de verzelfstandiging van de musea te maken, toen ging alles via dat bureau. Wij van DBC hadden er toen weinig invloed meer op...Waar we

ons overigens wel veel mee bezig hielden was het Deltaplan voor het Cultuurbehoud en we werkten daaraan met groot succes.”

De verzelfstandiging overschaduwde alles, ook de beleidsnota. Dat was een belangrijke vergissing. “Kiezen voor Kwaliteit” werd voor kennisgeving aangenomen, maar niemand sloeg er acht op, terwijl daar toch de kern van het toekomstige museumbeleid in werd geformuleerd. Daarom moest men na de verzelfstandiging in zekere zin opnieuw beginnen.

Alle aandacht ging naar de verzelfstandiging als bestuurlijk proces en als je je daarmee bemoeide maakte je school. Merkwaardig, want je zou verwachten, dat het beleid de grondslag van het functioneren van de verzelfstandigde musea zou worden. De museumdirecteuren meenden wellicht, dat ze eerst maar eens zouden moeten zorgen dat ze zelfstandig zouden worden, dan zouden ze later wel zien welk beleid er gevoerd zou moeten worden. Zonder de verzelfstandiging zouden ze immers aan de overheidsleiband blijven lopen. De geringe invloed lag misschien ook aan de leiding van DBC.

Wim Westerveld: “We krijgen nog steeds tot nu (anno 2011) aan toe te maken met het feit, dat Kiezen voor Kwaliteit toen niet echt leefde.”  
Bart Pors: “Ja, maar dat is over het algemeen zo met beleid dat in de top wordt geformuleerd. Je had verschillende werkelijkheden: de werkelijkheid van de directeuren die met de sores van hun instellingen zaten en de werkelijkheid van de doeners op het Departement die hard zaten te duwen en te trekken om zo’n verzelfstandigingsproces voor elkaar te krijgen. En dan was er ook nog beleid dat werd geformuleerd en verdedigd door de Kamer. Dat waren min of meer gescheiden processen en het kostte heel veel energie om die bij elkaar te brengen.”

## **MUSEALE ZELFSTANDIGHEID BUITEN HET MINISTERIE.**

*Aanvankelijk wilde het Ministerie onderzoeken hoe de musea zelfstandiger zouden kunnen worden binnen het overheidsapparaat. Maar de musea spraken al snel een voorkeur uit voor een zelfstandige positie buiten het Ministerie. Er werd een speciaal projectbureau opgericht om de musea voor te bereiden op hun nieuwe status.*

Het ging anno 1989 om 17 Rijksmusea en vier museale instellingen (CL; OR; RBK en RKD), die totaal 1156 formatieplaatsen hadden (exclusief de op het departement werkzame ambtenaren). De totale exploitatiekosten van die musea bedroegen 107 miljoen gulden + 20 miljoen voor investeringen in en onderhoud aan gebouwen. De gezamenlijke inkomsten van de musea kwamen op 17 miljoen uit.<sup>29</sup>

De musea waren aan de slag gegaan met het maken van bedrijfsplannen, maar het kwam er nogal op aan waarvoor zo'n plan gemaakt werd: als het museum een geprivatiseerde NV zou worden zou het plan er toch anders uit moeten zien dan wanneer het een nauw aan de overheid verbonden zelfstandige dienst zou worden. De discussie over de vorm van de zelfstandigheid begon.

Aanvankelijk werden vele mogelijkheden opengehouden, inclusief privatisering. De vraag wat te doen met de collecties stond in alle gevallen centraal. Brinkman stond op het standpunt dat, omdat die vrijwel altijd geschonken waren aan de staat, aan de gemeenschap, ze gewoonweg niet aan een particuliere organisatie overgedragen konden worden, dus privatisering zou uitgesloten zijn. Delen van of zelfs hele collecties zouden in dat geval het risico lopen verkocht te worden zonder dat de staat daar iets aan zou kunnen doen. De VVD wilde in het begin de mogelijkheid van privatisering nog wel open houden, maar kwam er toch snel op terug. De Tweede Kamer was zoals we zagen ook al eerder huiverig gebleken om het Openluchtmuseum als partner van de horecaonderneming van der Valk te privatiseren. Brinkman overwoog ook nog of de staat de collecties samen met een Fonds, zoals het Prins Bernhard Fonds, zou kunnen gaan beheren. Maar ook dat bleek geen haalbare kaart.

De collecties zouden van de overheid blijven en aan de musea zou een soort van exploitatierecht gegeven worden. De vraag kwam nog ter sprake of musea eventueel overtollige en niet waardevolle delen van de collecties zouden mogen verkopen, maar de minister was hier niet erg enthousiast over en suggereerde meer samenwerking, waarbij delen van de collecties aan elkaar uitgeleend zouden kunnen worden. Brinkman was ook in 2011 nog steeds van mening dat het om rijksbezit ging en dat dit zo moest blijven. Misschien, zei hij, was het eigenlijk beter geweest om de collecties onder één Stichting onder te brengen, zodat de onderlinge samenwerking of ruil veel gemakkelijker zouden zijn. Maar dat idee was volgens hem destijds beslist niet haalbaar.

In Augustus 1989 verscheen het vooronderzoek naar de verzelfstandiging "Zoeklicht op Zelfstandigheid." En op basis daarvan werd besloten dat er twee vormen van verzelfstandiging zouden worden onderzocht: een externe en een interne. Interne verzelfstandiging bood de voordelen van het functioneren binnen het ministerie. De overheid zou voor een groot deel verantwoordelijk blijven en de musea zouden zich minder om management hoeven te bekommeren. De overheid zou bovendien een directere controlemogelijkheid houden om musea aan te sturen. Binnen het ministerie blijven had echter ook grote nadelen: musea zouden nog steeds afhankelijk blijven en niet gedwongen worden zelf keuzes te maken op het terrein van beheer en bestuur. Musea zouden afhankelijk van het ambtenaren apparaat blijven en weinig mogelijkheden hebben zelf initiatieven te nemen op financieel gebied. Externe verzelfstandiging zou musea veel vrijheden bieden, maar het zou ze ook kwetsbaarder maken.

Het onderzoek naar de externe variant zou gedaan worden door een overleggroep Onderzoek Externe Verzelfstandiging Rijksmusea (OEVeR) waarin vertegenwoordigers van betrokken beheersdepartementen zitting hadden. De mogelijkheden en de beperkingen van verschillende privatiseringsvarianten zouden worden onderzocht. De interne variant was het project Maximale Zelfstandigheid. Het idee was maximale zelfstandigheid te realiseren voor musea binnen de bestaande wet-en regelgeving van het Departement. Om te bezien of dat zou werken zouden zes museale instellingen twee jaar lang een experiment doorvoeren: Boerhaave, Oudheden, Twenthe, Van Gogh, Opleiding Restauratoren en Rijksdienst Beeldende Kunst. Voor deze instellingen moesten de uiterste grenzen van het functioneren binnen de rijksoverheid worden verkend. In het kader van dit project zouden meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden toegekend aan het museum management, waarmee de relatie tussen de instelling en het departement een wezenlijk andere vorm en inhoud zou krijgen.

De ambtenaren van de Centrale Directies voelden veel voor intern verzelfstandigen. Ze betoogden dat interne verzelfstandiging eenvoudiger zou zijn. Je zou kunnen verwachten, dat de ambtenaren blij moesten zijn, dat ze van de zorg van de musea af waren. Maar zo logisch wordt er in een bureaucratie niet gedacht. Met het verdwijnen van de musea zou er ook een deel van de macht en invloed van het Ministerie verdwijnen. We zullen zien, dat toen er later tot externe verzelfstandiging besloten werd, de ambtenaren hun best bleven doen om zo weinig mogelijk van hun invloed af te geven. Men had overigens

wel een punt: musea zouden voornamelijk met overheidsgeld betaald blijven, dus de betaler had recht op invloed.

Riezenkamp riep zes directeuren bijeen, die het experiment zouden moeten aangaan: Gerrit Veeneman (Boerhaave), Jan Verwers (Oudheden), Ronald de Leeuw (van Gogh), Robert de Haas (RBK), Willemien 't Hooft (Opleiding Restauratoren) en Dorothee Cannegieter (Twenthe). Ze waren geselecteerd door hemzelf en Jessurun, deels vanwege een zekere representativiteit: een kunstmuseum, twee wetenschappelijke musea, twee Rijksdiensten en een museum met een regionale functie. Maar ze waren ook geselecteerd omdat Jessurun meende dat ze geleid werden door directeuren die hadden laten zien enthousiast voor het idee van de verzelfstandiging te zijn. Het waren personen, die open stonden om de nieuwe wereld te betreden. Goed voorgaan zou goed doen volgen. De zes werden "Het Sextet".

In feite werd met de zes het Paard van Troje binnengehaald, wanneer je de zaak vanuit de kant van het Ministerie bekijkt. Waarom zouden de zes immers interne verzelfstandiging willen? Gerrit Veeneman wilde bijvoorbeeld al helemaal niet: "We begrepen heel goed dat we aangestuurd werden door ambtenaren, die veel verantwoordelijkheid hadden, maar die in het geheel niet namen. Daarom wilden we zelfstandig worden. Ik had genoeg van elk jaar weer nota's en begrotingen schrijven. Het gevoel van afkeer van zo'n systeem werd op een gegeven moment toch wel vrij algemeen. Zeker ook van een aantal jongere museumdirecteuren." Jan Verwers: "En toen konden we eindelijk proberen de zaken te veranderen. We waren altijd ten prooi geweest aan de chicanes van het Ministerie."

Er zou worden gesimuleerd alsof de zes musea al daadwerkelijk verzelfstandigd zouden zijn. De resultaten van de simulatie werden geëvalueerd en zouden vervolgens dienen als voorbeeld voor de "echte" verzelfstandiging. Het lijkt zo op het eerste gezicht wat kinderachtig: museumdirecteuren in een "net echt" situatie. Maar het was een bijzonder goed doordachte aanpak en waarschijnlijk een van de belangrijkste redenen van het slagen van de verzelfstandiging. Tegenstanders konden zich niet beroepen op meningen en "feiten" die niet getoetst konden worden en voorstanders kregen de gelegenheid om steeds beter inzicht te krijgen in de voordelen.

In September 1990 verschenen het rapport "Vierende Teugels" en het OEVeR-rapport "Externe Verzelfstandiging Belicht."

De zes waren het er snel over eens geworden dat er geen interne verzelfstandiging plaats zou moeten vinden in de zin dat de musea in de schoot van het Ministerie zouden blijven functioneren. Zo'n interne verzelfstandiging zou de problemen die er waren niet wegnemen. Externe verzelfstandiging zou de verantwoordelijkheid daadwerkelijk bij de musea zelf leggen. Ronald de Leeuw schreef op 15 Oktober 1990: "De ervaringen die het van Goghmuseum tot dusver binnen het project Maximale Zelfstandigheid heeft opgedaan, waren over het algemeen zeer positief en hebben mij gesterkt in de overtuiging dat een verregaande overdracht van bevoegdheden van centraal naar dienstniveau een goede zaak is...Tal van knelpunten lijken echter binnen het project onoplosbaar door de tweeslachtige verhouding tot een ministerie, dat ondanks een producent-afnemer-relatie een hiërarchische vinger in de pap heeft. ..(Mijn voorkeur gaat derhalve uit naar volledige, externe verzelfstandiging...(Ik) acht externe verzelfstandiging reeds onder de huidige omstandigheden een haalbare kaart." En het "spoedig omzetten van rijksmusea in NV's met voorlopige detachering van het rijkspersoneel zou een manier kunnen zijn om het tempo (...) niet te verliezen." <sup>30</sup>

Het zal geen verbazing wekken, dat ook Gerrit Veeneman de NV voorstond. Hij vond het een heldere taakafbakening tussen ministerie, commissarissen en museumdirectie.<sup>31</sup> Hans Bakker van het Scheepvaartmuseum en Arnoud Weeda van het Zuiderzeemuseum waren het met hem eens. <sup>32</sup>

Maar Henri Defoer van het Catharijneconvent was een tegengestelde mening toegedaan. Hij voorzag grote problemen voor zijn museum met het genereren van extra inkomsten. Omdat het grootste deel van de collectie van het museum niet van het Rijk was zou een stichtingsvorm meer voor de hand liggen.<sup>33</sup>

Riezenkamp had in het begin nog niet echt een voorkeur voor extern of intern. Hij vroeg en kreeg veel adviezen uit zijn relatienetwerk. Het advies van een deskundige van Van Lanschot Bankiers bijvoorbeeld adviseerde hem nog eens goed na te denken en pleitte ervoor om in ieder geval niet overal de NV op te leggen, als daar al voor zou worden gekozen. Er waren te grote verschillen tussen de instellingen en waarom zou voor de minder marktgerichte musea de stichtingsvorm niet kunnen worden gekozen? <sup>34</sup>

In de kern van de zaak zou er altijd een nauwe band tussen de overheid en de musea blijven bestaan, zolang de collecties eigendom van het Rijk zouden blijven. Of zoals van Os Herman Tjeenk Willink



citeerde: "Nu moeten we een heel proces door om publieke instellingen, die nog tot in lengte van dagen met publieke gelden zullen worden betaald, een air van zelfstandigheid te geven." Allerlei vormen passeerden de revue: BV's, Stichtingen volgens commissarissenmodel en "gewone" Stichtingen.

In 1991 zou men het er over eens worden dat een interne verzelfstandiging niet tot de gewenste verandering zou leiden en zou tot de externe verzelfstandiging besloten worden, maar men was het er nog niet over eens in welke vorm: NV of Stichting. Uiteindelijk zou Riezenkamp de knoop doorhakken. Een NV zou er niet komen. Het werd een Stichtingsvorm.

Er werd over juridische en bestuurlijke zaken gesproken, maar bijna vanzelfsprekend was er ook heel veel aandacht voor het geld. Wim Westerveld: "Ik was tijdens die discussies onder Edwin van Huis plaatsvervangend Hoofd Financiën en Informatiebeleid. En ik was tegelijkertijd Hoofd van de afdeling Financiën en Economische Aangelegenheden. Aan de beleidskant had je Riezenkamp met zijn adviseurs. Inhoudelijke discussies waren er bij ons nauwelijks. Waar het steeds over ging waren de financiën. De musea wilden zien 'what is in it for us?' Het werd een enorm getouwtrek tussen het (inmiddels in 1990 opgerichte) PMZ enerzijds en Edwin van Huis en ik anderzijds over hoe de middelen zouden worden toegedeeld. Wij wilden aan de ene kant wel ruimte geven aan de instellingen, maar we wilden ook 'het algemeen belang' op de een of andere manier veilig stellen." En dat was natuurlijk de taak van de departementsambtenaren. Ze waren er niet alleen voor de musea, maar zeker ook voor "het algemeen belang." Er zou in de aanloop naar de verzelfstandiging vaak conflict ontstaan tussen musea, die meenden recht te hebben op een speciale positie en ambtenaren, die daar de logica niet van inzagen.

Halverwege het tweejarig project Maximale Zelfstandigheid werd een apart bureau "PMZ" opgericht in 1990 om de zes instellingen die er aan deelnamen een eigen plek te geven. Het project maximale zelfstandigheid was aanvankelijk bedoeld voor interne verzelfstandiging. Maar in 1991 werd tot externe verzelfstandiging besloten. Men liet echter het projectbureau bestaan, omdat de deelnemende musea al behoorlijk gevorderd waren met hun oefeningen en simulaties. Het kreeg wel een andere doelstelling: externe verzelfstandiging. De ondertitel van PMZ werd: projectbureau voor verzelfstandiging van rijksmuseale instellingen. PMZ zou in het vervolg als een soort veranderingsorganisatie functioneren, die de

overgang moest faciliteren en het bureau zou ophouden te bestaan als alle musea verzelfstandigd zouden zijn. Jan Riezenkamp en Jan Jessurun bedachten, dat alle rijksmusea zich minimaal twee jaar bij PMZ moesten voorbereiden.

Jessurun was de hoogste baas, maar Cees van 't Veen kreeg in 1990 opdracht het Bureau op te zetten en er de dagelijkse leiding aan te geven. Jessurun haalde hem bij DBC vandaan, van de afdeling Beheer en Financieel Economische Aangelegenheden waar hij Hoofd was. Van 't Veen was in 1984 op het Departement komen werken bij de afdeling Financieel Economische Zaken en in 1986 ging hij over naar het Directoraat Generaal Cultuur, waar hij terecht kwam bij de afdeling Musea Monumenten en Archieven (MMA), die men toen bezig was over te laten gaan in een nieuwe Directie Beleidszaken Cultuurbeheer (DBC). Van 't Veen werd er Hoofd van de afdeling Beheer en Financieel Economische Aangelegenheden (FEA.) Hij zette PMZ op, maar vertrok vrij snel om bij Berenschot adviseur te worden. Margriet Kapteins werd in 1991 Projectmanager. In 1993 had PMZ acht werknemers.

Van 't Veen en Jessurun konden het goed met elkaar vinden en hadden weinig meningsverschillen. Wel vond van 't Veen het vaak lastig om tussen de belangen van de musea en het departement te laveren. Hij was de typische ambtenaar, loyaal aan zijn opdracht, maar als hoofd van de verzelfstandigingsoperatie moest hij de musea ook regelmatig steunen tegen het Departement. Zijn onderhandelingspositie werd wel gemakkelijker gemaakt, doordat hij direct toegang had tot Jessurun en zelfs tot Riezenkamp. En hij mocht aanwezig zijn bij de gesprekken met de Minister wat het besluitvormingsproces bij PMZ zeer ten goede kwam.

Hij werd ook consequent gedekt door zijn politieke bazen, waar hij nog steeds trots op is: "Op een bepaald moment was besloten dat de museumdirecteuren zelf moesten gaan onderhandelen met de vakbonden over de nieuwe CAO. De directeuren meenden echter dat ze niet voldoende geld van het Departement kregen voor die CAO. Ik had eerst een gesprek met de directeuren onder leiding van Henk van Os, Gerrit Veeneman en Ronald de Leeuw. Maar ik kon ze niet tevreden stellen. Daarom vroegen ze over mijn hoofd heen een gesprek aan met Riezenkamp. En daar kregen ze hetzelfde antwoord te horen wat ik ze had gegeven en wederom waren ze niet tevreden. Dan maar een gesprek met de Minister, dachten ze. Maar d'Ancona was goed voorbereid door Riezenkamp, Jessurun en mijzelf. Dus kregen die directeuren voor de derde keer hetzelfde antwoord. Wat daarna gebeurde was vreemd. Toen ze nergens meer heen konden,

vertelden ze iedereen, dat ze helemaal tevreden waren en precies hadden gekregen wat ze wilden.”

Jessurun vond dat er niet fysiek vanuit het Ministerie verzelfstandigd moest worden; er moest een organisatie “buitengeplaatst” worden. Hij regelde een prachtig pand aan het Voorhout in Den Haag waarin PMZ gevestigd werd. Het was een symbolisch besluit. Als het Ministerie met de musea wilde praten, dan moesten haar medewerkers dat buiten het Ministerie doen, op de plek van de te verzelfstandigen musea.

Van Huis: “Dat aparte zelfstandige bureau was een goed experiment. Er zaten ambtenaren, die eigenlijk een beetje opgestookt werden tegen het Departement.” Van Huis ervoer het in ieder geval zelf zo. Hij maakte PMZ, toen onder Margriet Kapteyns nog een tijdje mee op het Ministerie: “Ik werd soms gek van dat gezeur vanuit PMZ over en van die eerste musea.”

Roeland Tiggelman: “Er was een tweedeling je had PMZ en dan de beleidsafdeling op het departement DBC. Er was bepaald competitie tussen die twee. Westerveld: “Voor het directe voortbestaan van een museum was DBC van minder belang. DBC moest het hele erfgoedbeleid doen en PMZ alleen de musea. In het erfgoedbeleid waren de musea dus rivaliserend met andere sectoren. En dat ging natuurlijk vooral over de budgetten. Dan krijg je altijd concurrentie, want de afwegingen die bij DBC plaatsvonden waren uiteraard andere dan die van PMZ. PMZ had een hele concrete opdracht en opdrachten die heel dicht bij de realiteit zitten winnen het over het algemeen van meer visionaire beleidsdoelstellingen.”

Hoe dacht men bij PMZ over DBC? PMZ projectmanager Margriet Kapteyns: “Edwin van Huis van de financiële afdeling was voor ons het gezicht van het Ministerie. Bob Lodder, de baas van DBC zagen we nooit. Jan Jessurun heeft heel bewust PMZ buiten de beleidsdirectie geplaatst, juist omdat hij vond dat die echt een onafhankelijke positie moest hebben.” Veeneman had juist daarom waardering voor Bob Lodder: “Bob was de grote man van Het Bestel. En hij zag dat goed: ook de niet-rijksmusea moesten een rol gaan spelen in het hele proces. Die musea moesten aansluiten bij de rijksmusea, zodat er eenheid bleef. Hij bemoeide zich niet met het individuele museum en PMZ. Ik had daarvoor waardering.”

PMZ heeft in belangrijke mate bijgedragen aan het welslagen van het verzelfstandigingsproces. Van Rappard: “Cees en Margriet konden heel goed tempo maken en dat was een van de redenen waarom alles toch nog zo soepel verliep. Maar soms ging het een beetje te snel, want op

het eind waren er nog losse einden en waren sommige problemen niet opgelost, zoals de pensioenen." Vonhof: "Ik ben heel intensief bezig geweest met de PMZ groep, met Margriet en Cees en Jan Vrieze. Ik vond het een fantastische tijd. We konden het goed met elkaar vinden en de sfeer was inspirerend, totaal niet formeel."

En Gerrit Veeneman kijkt er zo tegenaan: "De projectorganisatie was enthousiasmerend, dat wel. Maar ik zelf heb er in de verzelfstandiging niet veel mee te maken gehad. Men was vooral steeds nieuwsgierig naar hoe het met ons ging. Er werden maandelijkse bijeenkomsten op het Lange Voorhout georganiseerd en dan werd er verteld of musea achterliepen of voorliepen, maar wij waren al weer verder. Ik had het ook heel goed zonder hen gekund."

Hoewel.... Veeneman heeft ook positieve woorden: "Het ging eigenlijk vaak over geld verdelen. En dan zag je, dat het Rijksmuseum weinig nodig had, want dat had al een groot budget. En wij bij Boerhaave hadden wat meer nodig. Zo'n verdeling deed PMZ. Er werd bijvoorbeeld gekeken of er niet teveel formatieplaatsen werden ingevuld. Dat was ook haar rol en ik ben blij dat PMZ dat heeft gedaan en niet de ambtenaren. Dat had het allemaal veel langer geduurd. Het latere probleem met het blijven "hangen" van de pensioenen gedurende drie jaar was typisch iets dat op het Departement gebeurde en niet bij PMZ."

De verzelfstandiging zou soepel verlopen, maar allerm minst vlot; het proces duurde vele jaren. Cees van 't Veen, die er ondertussen al een MBA studie bij had gedaan, had het na een jaar PMZ wel gezien. Van 't Veen: "Ik vond het proces wel heel lang duren." En hij stapte op om bij Berenschot Interim Management te gaan werken. Hij werd in 1991 opgevolgd door Margriet Kapteyns. Op 1 Oktober 1992 kwam van 't Veen terug, niet als interim manager, maar als Hoofddirecteur Cultuurbeheer, opvolger van niemand minder dan Jan Jessurun. Van 't Veen zou later zelfs nog directeur van een verzelfstandigd museum worden: aanvankelijk van het Keramiekmuseum Princessehof in Leeuwarden, maar later van het Fries Museum, waar het Princessehof als rijksge subsidieerd gemeentelijk museum na een fusie onderdeel van werd.

Kapteyns was een heel andere persoonlijkheid dan van 't Veen. De laatste hield van het politieke spel en was bedreven in het achter de schermen manipuleren. Hij wilde het voor alles voor het zeggen hebben. Margriet Kapteyns was directer, iemand die van aanpakken hield: laat zien wat je kan en doe maar gewoon dan doe je gek

genoeg. Zij stond dicht bij de musea en vocht er harder voor. Van 't Veen had ook altijd nog zijn carrièrebelangen om rekening mee te houden en had de neiging tussen ministerie en musea te schipperen. Ronald de Leeuw: "Cees van t Veen was vaak wat onzeker en wat meer de apparatchik, maar hij had het hart op de goede plek. Margriet durfde meer, maar kon ook onbesuisd zijn. Ze werkten goed. Ik steunde beide van harte."

Toen Kapteyns bij PMZ arriveerde was het besluit tot externe verzelfstandiging al genomen. Haar taak was vooral de musea zich daar zo goed mogelijk op voor te bereiden. En ze zette zich daar met veel daadkracht voor in: "Ik had er altijd vertrouwen in dat de externe verzelfstandiging samen met die eerste musea zou lukken. Die waren goud waard."

Neigde van 't Veen er vooral naar om te waken over de overheidsbelangen, Kapteyns stond voor de belangen van de musea en het zou haar samen met de eerste groep musea in een heftig conflict brengen met het Departement en zo ook met van 't Veen over het toekomstige bekostigingsmodel.

## **MUSEUMMANAGEMENT VERANDERT LANGZAAM MAAR ZEKER**

*In het verzelfstandigingsproces ging het om vijftien musea en vijf ondersteunende instellingen. En ze werden ingedeeld naar gelang het geplande tijdstip van verzelfstandiging. Van beginners naar hekkesluiters was de indeling als volgt:*

*De eerste vier, "Het Vierspan: Boerhaave, van Gogh, Twenthe en Oudheden.*

*De tweede groep van zes, "Het Dubbeltrio": Scheepvaartmuseum, Zuiderzeemuseum, Mauritshuis en Kröller Müller, Paleis het Loo en Penningkabinet.*

*De derde groep, "Het Octet": Rijksmuseum Amsterdam. NNM, Catharijneconvent, Meermannoo, RMV, RKD, CL en Rijksdienst Kastelenbeheer.*

*En tenslotte de twee overblijvers: OR en RBK.*

*Omdat museumdirecteuren nooit zelfstandig hun museum hadden kunnen leiden, werden ze er geleidelijk aan op voorbereid. Musea pasten nieuwe managementsmethodes toe en kregen nieuwe structuren. Ondersteunende instellingen moesten fuseren. Het Openluchtmuseum werd het eerste zelfstandige museum.*

Als onderdeel van de simulatie werd een convenant gesloten tussen de Directeur-Generaal Riezenkamp en de groep van vier musea (de twee niet-musea van de aanvankelijke groep van zes, de RBK en OR zouden vanaf mei 1991 een ander traject volgen). In naam werden aan de musea bevoegdheden overgedragen, die ze in werkelijkheid (nog) niet hadden. De musea konden zelf mensen in dienst nemen en verworven inkomsten zelf gebruiken. Budgetten konden ook over de jaren heen gemaakt worden in plaats van steeds per jaar. PMZ functioneerde daarbij als een soort van "clearing house"; als het ene museum het een jaar wat minder nodig had, kon het andere dat jaar wat meer doen. De musea dienden verschillende budgetten aan elkaar te koppelen; het huisvestingsbudget, het materiële budget en het personeelsbudget. Het was een volledig nieuwe manier van denken. Van't Veen: "Je ging vanuit een totaal archaische wereld de rationele wereld binnen."

Als je er wat langer over nadenkt, dringt het tot je door wat er gebeurde. Directeuren van musea, toch gevestigde instituten met naar je zou aannemen hoog gekwalificeerde mensen aan het hoofd, werden verplicht tot een oefening in management alvorens hen het museum werd toevertrouwd waar ze vaak al jarenlang aan het hoofd stonden. Het toonde een diep wantrouwen van ambtenaren in collega-ambtenaren aan. Je vraagt je soms af of die ministeriële ambtenaren het dan zo veel beter wisten dan de museumambtenaren. Maar die laatsten voelden zich kennelijk ook niet zo zeker van zichzelf. De simulatie werd zonder enig protest of kanttekening ondergaan. Integendeel, het werd zeer op prijs gesteld dat men zo goed werd voorbereid op de harde werkelijkheid. Nou ja, niet altijd; af en toe waren er wat protestjes. Veeneman: "Toen de verzelfstandiging begon moesten alle directeuren naar een managementcursus. Ronald, Robert en ik mochten een "verkorte" cursus doen. Wij hoefden maar drie dagen en de rest moest drie keer twee weken. We hebben ons in die cursus als kleine kinderen gedragen en de adviseurs weggepest." Maar gelukkig had Veeneman daar "...achteraf wel spijt van".

En zo ging men op weg van "de archaische wereld naar de rationele wereld" en werden de laatste inzichten uit de managementcursussen en -boeken geïntroduceerd en gretig nagevolgd. Activity Based Costing was zo'n inzicht, een methode die activiteiten identificeerde en de kosten van elke activiteit toedeelde aan producten. Met het Ministerie werd gesproken over welke producten en

diensten geleverd zouden worden en tegen welke kostprijs. Zo moest een integrale kostprijs berekend worden van bijvoorbeeld een tentoonstelling en zo'n tentoonstelling moest dan toegerekend worden naar specifieke diensten zoals collectiebeheer of onderzoek. Het werk van het personeel werd tegen die achtergrond bekeken. De activiteiten van een conservator werden geanalyseerd en toegedeeld. Er kwamen afspraken met conservatoren over hoeveel tijd aan tentoonstellingsinrichting, aan publieksbegeleiding of aan onderzoek werd besteed. Dat viel niet altijd goed. Conservatoren wilden de vrijheid hebben om hun tijd naar eigen goeddunken in te delen en vonden bovendien dat musea helemaal geen "producten" leverden. Soms ontstonden conflicten wegens een te strikte toepassing van het nieuwe management gereedschap door de directeur, soms door een weigering van het museum personeel om kritisch naar het eigen functioneren te kijken.

Museumdirecteuren werden begeleid door PMZ, maar trokken ook externe deskundigen aan. Bij het Rijksmuseum voor Oudheden bijvoorbeeld had een extern bureau de functies geanalyseerd, er een inschaling aan toegevoegd en op grond daarvan een schatting van de kosten gemaakt.

In de simulatie moesten de musea ook na gaan denken over welk publiek ze kregen of wilden krijgen en een daarop gebaseerd collectieplan maken. Nu was het zeker niet zo, dat musea geen idee hadden welk publiek ze wilden bereiken; er waren al lang allerlei educatieve en promotionele activiteiten, maar het was nooit onderdeel van een beleidsplan geweest. In het begin van de jaren negentig waren er erg weinig musea met een op schrift gesteld beleid, laat staan een uitgewerkt collectieplan. Veelal kwam het er in de simulatie op neer dat gestructureerd werd geformuleerd wat veel musea al in de praktijk deden. De museumwereld was niet zo archaisch als van 't Veen het wilde voorstellen. Wel was het zo dat nieuwe managementinzichten nog lang geen gemeengoed waren en in die zin liepen de musea bepaald niet voorop en was een langdurige voorbereiding geen overbodige luxe.

Veeneman: "Toen we in het kwartet zaten waren we eigenlijk bezig met de halve verzelfstandiging. We waren al zelfstandig, maar toch ook nog steeds onder de grote paraplu. De overgang en ook de afbouw van het werk is heel geleidelijk gegaan. 1991 was ook het hoogtepunt van de onderhandelingen met de bonden."

Een nieuwe manier van leiding geven begon, gekenmerkt door meer zakelijkheid en een sterkere oriëntatie op de buitenwereld. CAO onderhandelingen bijvoorbeeld zouden in het vervolg onder verantwoordelijkheid van de directeur moeten worden gevoerd. Van 't Veen: "Sommige directeuren waren erg zenuwachtig, met name de cultuurhistorische en de Leidse musea. Ze waren nog niet zo bezig met het zoeken naar een publiek...Tijdens de verzelfstandiging is er tot tweemaal toe een geheel nieuwe lichter directeuren gekomen." van Huis: "Na de Verzelfstandiging zag je de gevolgen voor de "oude" zakelijk leiders: die waren bijna allemaal na vijf jaar weg." Vonhof: "Drie jaar na de verzelfstandiging waren er van de oorspronkelijke 20 zakelijk leiders nog vier op hun plaats...Maar let ook hierop: heel veel boventallige ambtenaren bij het Departement werden uitgeplaatst als zakelijk leider bij musea. Het Bureau Management Ondersteuning was daarvoor verantwoordelijk, niet een bijzonder efficiënte organisatie. En die zakelijk leiders waren evenmin altijd even efficiënt."

Gerrit Veeneman heeft een afwijkende mening over waarom directeuren werden afgewisseld: "Er is in de periode van de voorbereiding inderdaad veel wisseling van de wacht geweest, maar dat had niets met de verzelfstandiging te maken, maar met de oorlog. Na de oorlog zijn veel mensen tegelijk benoemd en die zijn ook grotendeels min of meer tegelijk weggegaan. We zaten nog steeds in zo'n cyclus. Je ziet pas nu, anno 2011 dat het effect langzamerhand uitdunt."

In de tijd van de verzelfstandiging was de no-nonsense aanpak in de samenleving langzamerhand populair geworden. Geen gezeur meer, het resultaat telt en als iemand niet mee kan komen, dan verdwijnt hij maar. Veeneman: "Jan Riezenkamp schreef een artikel in de krant dat je een goed manager kon herkennen aan het aantal ontslagen dat hij achter de rug had." De onaantastbare positie van de ambtenaar werd steeds meer ter discussie gesteld. En Cees van 't Veen was een man van zijn tijd: de procedures moesten worden gewijzigd en het moest ook gemakkelijker gemaakt worden om van een directeur af te komen als die niet goed functioneerde. In het Financieele Dagblad wierp hij eens een balletje op om directeuren een contract van slechts drie jaar aan te bieden. Vanzelfsprekend vielen dergelijke verregaande maatregelen niet altijd goed. Veeneman: "Ik heb daar toen op gereageerd en gezegd dat je dan geen enkele goede directeur zou krijgen en dat daarmee de hele verzelfstandiging onderuit zou worden gehaald." Waren goede directeuren bang voor driejarige contracten?



Jan Verwers was een van de meest enthousiaste directeuren en werkte positief mee aan de simulatie. Hij zou echter later als een van de eersten ervaren wat een no nonsense aanpak betekende. Voor Verwers was de belangrijkste motivatie, dat hij als directeur meer armslag zou krijgen, dat hij zijn eigen beleidsplan zou kunnen opstellen en invullen. Verwers: "Natuurlijk bleven we uiteindelijk met handen en voeten gebonden: de collectie, de gebouwen en een belangrijk deel van het geld was van het Rijk. Maar toch. Je zou af zijn van al die controles vooraf, voordat je ook maar ergens mee begonnen was en een daarop volgende uitgebreide reeks van commentaren en wijzigingen."

Vanaf het begin vormden de directeuren van de eerste zes instellingen een team met het bureau PMZ, met Cees van 't Veen en later Margriet Kapteyns. Jan Jessurun was er vaak bij en hakte als onbetwiste leider de knopen door. En dat team moest uit zien te vinden hoe de verzelfstandiging op gang zou moeten worden gebracht. Tijdens de bijeenkomsten hadden de directeuren wel vaak hun "secondanten" bij zich, meestal een Hoofd Algemene Zaken. Het was een complicatie dat de directeuren niet altijd een even goede relatie met hun secondant hadden. Verwers: "Op een bepaald moment hadden we de Hoofden Algemene Zaken toch te veel vrij gelaten; die raakten er te zeer van overtuigd dat ze de beste managers waren en draafden door. Ze begonnen een Convent van Hoofden Algemene Zaken. En dat moesten we toch echt stoppen."

Rinus Vonhof was één van die hoofden: "Toen ik in 1984 zakelijk leider werd in het Kröller Müller museum, was er voor de zakelijk leiders geen platform; ze kwamen niet bij elkaar. Ik heb toen het initiatief genomen tot zo'n overleg. Het viel me op dat het over het algemeen niet de beste managers waren. Het waren Hoofden Algemene Zaken of Hoofden Bedrijfsvoering, die heel erg naar binnen gekeerd waren. Tijdens de voorbereidingen op de verzelfstandiging kwamen we af en toe bijeen. Zeer geschikte mensen waren Remmert van Eylen, Ton Boxma en (later) Edwin van Huis. Ton was bezig met commerciële activiteiten voor het van Gogh Museum in Japan, en Edwin van het Rijksmuseum was een zakelijk manager, die verder durfde te denken...De directeuren hadden wel eens moeite met ons overleg. Jan Verwers en Henk van Os zagen dat er veel zaken niet meer via het directieurenconvent geregeld werden, maar via het zakelijk overleg en dat vonden ze niet prettig. Ik moet zeggen dat we niet veel macht hadden trouwens. Er waren te weinig zakelijk leiders die weerwoord konden bieden en we waren ook veel te gezagsgetrouw."

Vonhof gebruikte het begrip "naar binnen gekeerd" en dat was misschien wel de meest treffende beschrijving van het museummanagement op alle niveaus. Ze hadden niet voldoende aandacht voor het publiek, niet voor de politiek, maar ook niet voor elkaar. De Rijksmusea hadden onderling weinig contact. Mensen van de kunstmusea ontmoetten elkaar wel eens en er was onderling contact tussen de Leidse musea, maar dat was het wel zo'n beetje. Jan Verwers kwam Ronald de Leeuw bijvoorbeeld voor het eerst in de simulatie-groep tegen. Daarbij moet worden aangetekend, dat veel medewerkers van de rijksmusea wel actief deelnamen aan activiteiten van de Nederlandse Museumvereniging.

Binnen de museale hiërarchie werd de elite in die tijd gevormd door de kunstmusea. Engelsman: "Er bestond een scheve verhouding tussen de grote kunstmusea en bijvoorbeeld de wetenschappelijke musea in Leiden. Tijdens de eerste verzelfstandigingsexercitie hadden we bij Museum Boerhaave het gevoel, dat de Grote Kunstmusea als Heren aan tafel zaten bij het Ministerie en wij alleen met onze handjes net boven de tafel, maar dat we ons er eigenlijk niet mee mochten bemoeien. Het was een soort irrationele basishouding, een positie die de niet-kunstmusea zich hadden laten aanpraten."

Het was een situatie waar vooral Jan Vaessen zich sterk aan ergerde. Voor hem was dat zelfs nog een belangrijker kwestie dan de verzelfstandiging, omdat het over de kernvraag van de plaats van musea in de maatschappij ging. Hij verweet de kunstmusea een verregaande vorm van elitair denken en handelen en hij zou bij elke gelegenheid op dit aambeeld blijven slaan. De strijd is overigens volgens Vaessen succesvol gebleken, want in 2010 zegt hij: "Vandaag de dag is de vanzelfsprekende hegemonie van de kunstmusea verdwenen."

In de verzelfstandiging was er zeker geen sprake van overheersing van de kunstmusea. Henk van Os was weliswaar de vanzelfsprekende voorman, maar dat was omdat het Rijksmuseum qua omvang zo met kop en schouders boven alle andere musea uitstak. Ronald de Leeuw van het Van Gogh museum speelde ook een vooraanstaande rol, maar de overige kunstmusea speelden de tweede viool. Vooraan zaten Gerrit Veeneman, Robert de Haas, Jan Vaessen, Jan Verwers, Steven Engelsman...allemaal directeuren van niet-kunstmusea.

De zes van de simulatie deden met enige regelmaat verslag van hun activiteiten aan de overige musea. Bij sommige collega's was er nog scepsis. RKD en Centraal Lab waren niet overtuigd van het nut van

verzelfstandiging omdat ze vreesden dat het budget zou worden verlaagd of het personeelsbestand ingekrompen. Heni Defoer van het Catharijneconvent was nog steeds faliekant tegen. Maar de meerderheid vond de ontwikkeling toch positief. Gerrit Veeneman was minder enthousiast over de bijeenkomsten: "Dat directeurenconvent, stelde niet veel voor. Daar gaf ik iedere drie, vier maanden een voortgangsrapport over mijn CAO onderhandelingen. Maar het was een ingewikkelde materie en de meesten dachten "het zal wel, ik ga zometeen weer lekker aan mijn werk."

Ondertussen volgde van 't Veen ook zo'n beetje een eigen agenda: "Ik zorgde er voor dat de directeuren die niet meededen afgunstig werden, zodat ze dachten: Kijk eens! De collega's kunnen opeens meer en leven in een aanzienlijk vrijere wereld."

Op 1 Mei 1991 werd besloten tot een apart traject voor de vier zogenaamde "ondersteunende instellingen: OR; CL; RBK en RKD. Twee van de zes beginners, OR en RBK, moesten de simulatie stoppen. Dat maakte van de zes " de vier".

Vanaf het begin waren er onduidelijkheden geweest over de status van drie van de vier: het Centraal Laboratorium, de Opleiding Restauratoren en vooral ook van de Rijksdienst Beeldende Kunst. De Rijksdienst Kunsthistorische Documentatie onder leiding van Rudi Eckard had er voor gezorgd zich duidelijk te profileren en over de status van deze dienst bestond weinig verschil van mening. Op 11 December 1991 schreef d'Ancona aan de Kamer hierover het volgende: "De vier ondersteunende instellingen behoren tot de tweede of de derde tranche (in het verzelfstandigingsproces). Momenteel wordt onderzoek gedaan naar de taken van die instellingen...Uit het onderzoek zal blijken op welke wijze kan worden voorkomen dat de taken van de instellingen te zeer versnipperd worden. Het voornemen is te bundelen wat gebundeld kan worden." <sup>35</sup>

D'Ancona had een bundeling van taken in gedachten, niet van instellingen. In dezelfde brief kondigde ze ook nog aan, dat de Inspectietaak bij de RBK zou worden ondergebracht. Maar Cees van 't Veen was er van overtuigd dat het voortbestaan van CL, OR en RBK als onafhankelijke instellingen geen toekomst had. Hij achtte CL en OR simpelweg te klein. De RBK was niet zo klein; ze had in 1990 66 vaste medewerkers. Maar ze was wel controversieel. Velen vonden de RBK-tentoonstellingsdienst en het bureau buitenland overbodig, terwijl aan de andere kant de inspectietaak te gering werd bevonden. En wat te

doen met de RBK-kunstcollectie? Van 't Veen was naar eigen zeggen de geestelijk vader van een fusie. Verder was hij van mening dat geen van de zittende directeuren de capaciteiten had om zo'n nieuwe gefuseerde instelling te leiden. Van 't Veen, geschoold in de managementfilosofie van Berenschot, indachtig de belangen van het Departement en niet bang voor harde besluiten, zou de knoop doorhakken: Rijksdienst Beeldende Kunst, Centraal Laboratorium en Opleiding Restauratoren werden samen het Instituut Collectie Nederland met een nieuwe directeur aan het hoofd.

Terwijl de simulatie in volle gang was, werd ondertussen het eerste museum zelfstandig: het Openluchtmuseum in Arnhem. Jan Vaessen was in 1990 benoemd tot directeur met als opdracht het museum te verzelfstandigen. Hij was net als van Os iemand van de inhoud, niet van de procedures. Zijn "inhoud" was echter niet de kunstgeschiedenis, maar de plaats van het museum in de samenleving. De nadruk op het contact met het publiek en de educatie deelden beide wel, waarschijnlijk door hun sociaal democratische achtergrond. Van Os richtte al zijn aandacht op het populariseren van de kunst, Vaessen op het populariseren van het museum. Van Os zag de verzelfstandiging als een bureaucratische bedreiging, Vaessen als een kans, geen doel, maar een middel om het museum een andere, betere maatschappelijke positie te geven. Vaessen: "Ik ben bepaald niet iemand, die vindt dat alles aan de markt moet worden overgelaten. Maar ik zag ook wel, dat er in de musea teveel nadruk lag op het bedrijven van allerlei hobby's. Je meer te richten op de markt en de bezoekers vond ik voor de museale sector niet slecht. En in Arnhem zou het veel succes hebben." Inderdaad, het museum was er ten tijde van zijn 100 jarig jubileum in 2012 in geslaagd eigen inkomsten te verwerven van meer dan 60%.

"Één ding, beste Jan, op 1 Januari 1991 trek ik mijn handen van het museum af" was wat Hedy d'Ancona volgens Jan Vaesen zei bij diens aanstelling. Het was inderdaad een moeilijke situatie; er waren vier interim-directeuren geweest, die weinig vooruitgang hadden geboekt, misschien met uitzondering van de laatste, Eric Fischer, die onder andere 12 miljoen voor achterstallig onderhoud wist te verkrijgen. De voorzitter van de Stichting Openluchtmuseum, de oud burgemeester van Arnhem, Job Drijber, was sterk voor de verzelfstandiging. Hij wilde het proces graag bespoedigen, maar ook zijn inspanningen hadden nog weinig resultaat gehad. De Dienstcommissie lag op veel punten dwars, wilde het onderste uit de kan. Maar Vaessen was nieuw, had geen verborgen agenda van oude grieven en vereffeningen en wist

mede dankzij het voorbereidend werk van Eric Fischer, uiteindelijk de organisatie redelijk voorspoedig weer op gang te brengen.

Op 1 Januari 1991 stond niets een verzelfstandiging van het Arnhems Openluchtmuseum meer in de weg. Jan Vaessen zou een beetje een vreemde eend in de verzelfstandigingsbijt blijven. Hij was de eerste, maar werd juist daarom door zijn collega's die nog niet zo ver waren niet als een van hen gezien. In plaats van regelmatig op bezoek te gaan lieten de anderen Arnhem links liggen en ze onderhandelden over veel zaken opnieuw. Veeneman: "Jan Vaessen speelde geen belangrijke rol. We konden er niet veel van leren. Zo'n loongebouw maken zoals wij dat nodig hadden deed je met professionals. We namen een paar musea als ijkpunt, Boerhave en het van Gogh Museum bijvoorbeeld en dat bespraken we dan met organisaties die dagelijks bezig waren met CAO's, die 60% van alle CAO's in Nederland beheerden. Die hadden een systeem van functiewaarderingen, dat door de bonden was goedgekeurd. Daar hadden we onze handen vol aan en daar had je Jan Vaessen niet voor nodig."

Vaessen had alles alleen gedaan voor één museum, maar het nieuwe proces omvatte veel musea. En als je met veel tegelijk onderhandelt krijg je betere voorwaarden. In vergelijking met het Openluchtmuseum kwamen er bij de andere musea belangrijke verbeteringen in de financiële systematiek en de instelling van een Raad van Toezicht. Natuurlijk wilde Vaessen later ook die betere voorwaarden. Maar dat viel in eerste instantie nog niet mee, want de Minister wilde zich toen niet meer met het Openluchtmuseum bemoeien. Uiteindelijk ging de Minister in 1995 alsnog akkoord.

Maar zoals de collega's Vaessen niet zo nodig hadden, zo kon hij het op zijn beurt zonder hen ook heel goed bolwerken. Het Openluchtmuseum zou een van de meest succesvolle musea worden.

Het Openluchtmuseum was nu verzelfstandigd en PMZ was volop bezig met de simulatie. Die werd door de overige directeuren niet tot in detail gevolgd. Ze werden door "de Vier" op de hoogte gehouden in het Convent van Rijksmuseumdirecteuren (later de Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea, de VRM), dat regelmatig bijeen kwam onder voorzitterschap van Henk van Os. Hij was de directeur van het Rijksmuseum, dat door zijn omvang en zijn omvangrijke problemen, zowel in beleid als in beheer, als een van de laatsten zou verzelfstandigen. Het voorzitterschap van van Os was bij de collega's niet altijd even populair en hij zou gaande het proces zijn positie als

voorzitter opgeven. Dat had alles te maken met de plaats van het Rijksmuseum in museumland. Het museum was zo veel groter dan de andere, dat het in alle opzichten afwijkend werd behandeld. Er werd met ontzag naar gekeken en zeker ook met lichte afgunst. Als de directeur van het Rijksmuseum zich al te vanzelfsprekend opstelde als belangrijker dan anderen, werd al snel geprobeerd de poten onder zijn stoel weg te zagen. Van Os zag dat wel, maar verkeerde ook vaak in tweestrijd. Hij vond het Rijksmuseum zelf ook belangrijker, maar hij wilde zich collegiaal opstellen. Het hielp niet bepaald, dat hij geen groot voorstander van de verzelfstandiging was. Verwers: "van Os stond nogal boven de discussies over de verzelfstandiging. Hij stuurde wel zijn mensen naar de bijeenkomsten, maar was zelf zelden van de partij. Hij beschouwde zich vooral als kunsthistoricus en wilde zich niet al te veel met organisatorische zaken bezig houden." Veeneman: "Van Os leidde wel het Directeurenoverleg, maar dat kwam maar weinig bijeen. En hij stak daar bepaald niet onder stoelen of banken dat hij geen groot voorstander van de verzelfstandiging was." Engelsman: "Het Rijksmuseum had zeker belang bij de verzelfstandiging, maar van Os was niet echt geïnteresseerd in management. Hij zat voor, maar is geen voorzitter gebleven omdat hij niet in staat was om op een overtuigende manier namens de Rijksmusea te praten."

Van Os: "Ik ben niet expres met dat voorzitterschap opgehouden, want ik vond het eigenlijk prima gaan. Maar het Rijksmuseum was zoveel groter dan die andere musea, dat me dat soms wel eens in een moeilijke positie bracht. Ik begon me dat gaandeweg te realiseren. Ik moest er voortdurend op letten dat men mij geen arrogantie verweet. Als ik iets zei met een zekere mate van overtuiging, dan was er al meteen irritatie. Mij werd duidelijk gemaakt, dat het voorzitterschap van de VRM zou moeten worden geprofessionaliseerd. Ik vond dat een modetrend, maar ik had er ook niet zo veel op tegen. Rein Jan Hoekstra werd toen voorzitter en daar kon ik goed mee leven, niet in de laatste plaats omdat het een mede-Groninger was en daar zijn Groningers zoals ik heel gevoelig voor. Hij kende bovendien het Haagse circuit door en door en ik vond het daarom echt een meerwaarde. Het veranderde mijn positie ten opzichte van de collega's. Ik zat de vergaderingen niet meer voor. Ik was niet meer steeds dienstbaar aan de discussie van anderen. Ik kon nu specifiek het belang van mijn eigen museum naar voren brengen."

De Haas: "Ik was de plaatsvervanger van Henk in het Directeurenoverleg. Ik waardeer hem enorm, maar we behandelden onderwerpen die hem niet na aan het hart lagen. We richtten de VRM op als een belangenorganisatie en dat zag hij niet als nuttig."

Het directeurenoverleg werd opgeheven en de Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea (VRM) werd opgericht. De VRM was nodig omdat in de nieuwe situatie de musea een werkgeversvereniging moesten hebben. In het begin wilde men die vereniging niet al te belangrijk maken. De Leeuw: "De directeuren waren nogal passief ingesteld. Ze wilden zich niet teveel met de VRM bemoeien en sommigen lieten zich op de vergaderingen door hun tweede man of vrouw vertegenwoordigen. Ze waren er bijvoorbeeld ook op tegen om daar een professionele directeur aan te stellen, uit angst dat die teveel macht zou krijgen of zich als een nieuwe baas zou ontwikkelen. Ik heb die houding vanuit mijn latere rol als vice-voorzitter van de VRM slechts met moeite kunnen doorbreken en er kwam een directeur: Herma Hofmeyer. Vanaf dat moment werden we pro-actief in plaats van reactief. Het was jammer dat de VRM zich nogal eenzijdig als werkgeversorganisatie ontwikkelde en er nauwelijks nog over de inhoud van het museumvak gediscussieerd werd. De VRM bleek later een van de goede dingen van de verzelfstandiging. We hadden in Reinjan Hoekstra en Ivo Opstelten prima externe voorzitters. De VRM heeft de musea veel geholpen." Onder museumdirecteuren heerste niet veel eenheid. We zagen, dat sommige rijksmuseumdirecteuren elkaar voor het eerst ontmoetten bij het op gang komen van het verzelfstandigingsproces. Vrijwel alle aandacht van de directeur ging naar het museum of naar de (individuele) relatie met de subsidiegever. De noodzaak tot een gezamenlijke aanpak of solidariteit kwam pas geleidelijk aan op gang. Het oprichten van een werkgeversvereniging was nodig geworden, doordat er in de toekomst gezamenlijk over de CAO's onderhandeld moest worden. Maar zo'n vereniging had vanzelfsprekend veel meer potentieel. Hij zou ook gebruikt kunnen worden om te lobbyen bij de overheid. De VRM heeft in de loop der jaren zeker nuttig werk gedaan, maar ontbeerde werkelijke invloed en lobbykracht. Ook in het recente debat zijn het (nog steeds) vooral de individuele musea die voor hun belangen opkomen.

## **TEGENGESTELDE BELANGEN.**

*Bij het op gang komen van het verzelfstandigingsproces kwamen er tegenstellingen naar voren. Het Rijksmuseum was zoveel groter dan de andere musea, dat het een speciale plaats innam. Veel wetenschappelijk personeel was niet tevreden met de nieuwe managementmethoden en alle personeelsleden vreesden voor hun*

*arbeidsvoorwaarden. Ondertussen maakte de overheid duidelijk dat de beleidsspeelruimte voor musea beperkt zou blijven.*

Van Os: "Ik vond dat de andere musea weinig 'sense of direction' hadden. Veel mensen dachten dat de verzelfstandiging dat richtinggevoel zou geven. Maar het was in mijn idee een middel, dat niets te maken had met het debat waar je als museum voor bent en waar je voor staat. Ik vond het daarom ook moeilijk om de groep van Rijksmuseumdirecteuren voor te zitten. Het Rijksmuseum was toch wel afwijkend, wij hadden een eigen zakelijk directeur en een eigen personeelsafdeling, die alleen maar af en toe verantwoording schuldig waren aan Den Haag. We waren ook behoorlijk vrij in ons beleid dienaangaande. Het is eigenlijk heel vreemd, dat het Rijksmuseum zo onnoemlijk veel groter is dan de andere musea."

"Toen ik in 1989 in het Rijksmuseum kwam was er wel een reorganisatie van personeel bezig, maar eerlijk gezegd, ook daar was geen 'sense of direction'. Het museum was wel op weg moderner te worden, maar het had niet echt een duidelijke richting ingeslagen. Ik ben toen begonnen met de term 'Nationale Schatkamer'. Ik vond dat het percentage Nederlandse bezoekers moest worden verhoogd, want dat was maar 15%." De Nationale Schatkamer was een prachtige vondst en van Os zou het Rijksmuseum populairder maken dan ooit tevoren. Hij dacht na over het museum in beleidsmatige, maar niet in bestuurlijke zin. Het is achteraf dan ook jammer, dat van Os niet veel sterker betrokken was bij het Beleidsplan van het Ministerie.

Henk van Os benadrukte, dat hij de Verzelfstandiging vanaf het begin al niet zag zitten en dat hij achteraf groot gelijk heeft gekregen. Toch heeft hij, althans volgens zijn collega's wel loyaal meegewerkt. Het lijkt een contradictie, maar misschien toch niet, want van Os had duidelijk voor ogen wanneer je moest protesteren en wanneer loyaal meedoen. Hij zegt er zelf over: "Ik vond dat je met de bron van je geld, in dit geval de Rijksoverheid, een goede verhouding moest hebben." Het was onverstandig om te eigenwijs voet bij stuk te houden. Het Rijk financierde per slot van rekening het museum en daar moest je verstandig, of zo je wilt meegaand mee omgaan. "Bij de collega's bespeurde ik altijd een boze relatie met het Rijk. Trouwens ook bij de staf van het Rijksmuseum zelf wel. Ik moest sponsors gaan werven, maar daar kreeg ik in het allergunstigste geval nooit meer dan 15% van het totale museumbudget van, dus waar praat je over? Verreweg het meeste geld kwam van het Rijk. Maar het kostte moeite



de collega's te overtuigen. Er heerste een sfeer van wantrouwen ten opzichte van politici en zeker Jan Riezenkamp werd absoluut niet vertrouwd. Ik had er zelf geen problemen mee, want de overheid deed bijna altijd wat ik vroeg en ik deed wat zij mij vroegen." Gerrit Veeneman bevestigt dit: "Henk van Os kon heel goed met de bureaucratie in Den Haag omgaan. Hij was daar zo belangrijk, dat de ambtenaren hem niets durfden te doen. Er ging steeds maar weer geld richting het Rijksmuseum." Wim Westerveld: "Ik begrijp wel waarom van Os nu dergelijke uitspraken over de bureaucratie doet. Het Rijksmuseum kwam na de verzelfstandiging ineens in die vierjaarlijkse subsidiecyclus terecht; hij moest opeens om de vier jaar met een uitvoerig beleidsplan komen en dat ondanks het feit dat hij wist dat hij toch wel gefinancierd zou worden, want het Rijksmuseum kreeg eigenlijk altijd zijn zin."

En zo participeerde van Os naar beste kunnen en bewaarde de kritiek voor later. Wellicht opportunistisch, maar misschien ook heel verstandig. Het managen van het Rijksmuseum zou nooit van Os' lievelingsactiviteit worden en de onduidelijke organisatiestructuur evenals de machtsstrijd van de verschillende afdelingen van het museum zouden hem blijven achtervolgen. Van 't Veen: "Het niet-bureaucratisch functioneren van een museum hangt af van de kwaliteit van het management. Het Rijksmuseum veranderde bijvoorbeeld niet snel; het was altijd een organisatie, die moeite had om van koers te veranderen. Henk van Os wilde wel verzelfstandigen, maar het museum had veel moeite om te voldoen aan de eisen van de verzelfstandiging, bijvoorbeeld wat betreft de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Men had ook niet de goede mensen in huis. Edwin van Huis ging toen van het Ministerie naar het Rijksmuseum om verbeteringen aan te brengen, want het management in het museum was volstrekt archaisch."

Van Os was erg populair bij het niet-wetenschappelijk personeel. Maar hij had moeite zijn bestuurlijke autoriteit te laten gelden bij de staf van conservatoren. Het was een bekend probleem bij vrijwel alle Rijksmusea. Conservatoren hadden invloed en wilden die niet kwijt. Engelsman: "Ik denk dat van Os uiteindelijk is bezweken aan de interne organisatie van het Rijksmuseum. Hij kon die enorme groep conservatoren niet aan." Van Os was de man van de consensus; hij hield van de kunst, niet van het conflict.

Edwin van Huis kwam in 1993 van het Ministerie naar het Rijksmuseum, om daar de positie van zakelijk directeur op zich te

nemen. Hij kende het museum goed, want hij had als financieel ambtenaar bij WVC het Rijksmuseum in zijn portefeuille gehad en had minimaal twee keer per jaar een bespreking met het museum over de begroting en de resultaten. Desalniettemin liep hij in zijn nieuwe functie vast. Riezenkamp: "Edwin van Huis ging naar het Rijksmuseum, maar dat ging niet goed. Dat lag niet aan Edwin, maar aan de structuren en de personen, die geen afstand wilden doen van hun macht. Henk (van Os) kon die mensen niet aan."

Van Huis heeft noch als ambtenaar van WVC, noch als zakelijk directeur Rijksmuseum ooit gemerkt dat van Os tegen de verzelfstandiging was. Van Huis: "Ik merkte wel dat hij het ingewikkeld vond en hij gaf aan dat hij er eigenlijk niet veel mee te maken wilde hebben. Het was een reden om mij naar het Rijksmuseum te laten komen, omdat ik in ieder geval begreep hoe het in elkaar zat. Het hele Rijksmuseum wilde overigens niet veel van de Verzelfstandiging weten. Niet omdat de mensen er daar echt tegen waren, maar omdat ze het gevoel hadden, dat het niets met hen te maken had. Ik ben weggegaan bij het Rijksmuseum toen Henk van Os wegging in 1996, direct na de Verzelfstandiging."

Van Os had de Nationale Schatkamer bekend gemaakt, maar had de koninkrijken van de wetenschappelijke staf niet aangetast. Hij werd opgevolgd door Ronald de Leeuw, die het conflict wel aanging. De Leeuw: "Het Rijksmuseum werd vaak vergeleken met een tanker die niet te keren was. Maar waar praatten we eigenlijk over? Zo groot was het nu ook weer niet; zelfs het Rijksmuseum hoorde bij het midden-en kleinbedrijf." De Leeuw werd door het Ministerie gezien als de ideale opvolger. Geen consensus tot elke prijs: no-nonsense. Hij keerde de tanker, maar kreeg het ook aan de stok met de conservatoren. Het ontlokte hem de uitspraak, dat als je aan een conservator komt, je aan een priesterkaste komt. De Leeuw: "Het probleem met sommige prominente conservatoren was, dat ze niet inzagen dat ze onderdeel van een organisatie waren, waar ze net als ieder ander aan mee moesten doen."

De Haas: "Van Os kwam tot de ontdekking dat het Rijksmuseum een eilandenrijk was en hij zag niet hoe hij daar de verzelfstandiging door zou kunnen zetten. Hij zag dat niet zitten. Ronald heeft de verzelfstandiging voor het Rijksmuseum gered. Een van zijn sterke punten was juist die verzakelijking. Ronald is weggegaan omdat ook hij niet in staat was die vreselijke hiërarchie, die eilanden en die grote groep technisch personeel van houding te doen veranderen. Ronald was een krachtige leider, maar ook hij kon de conservatoren niet aan, een groep mensen die kennelijk nauwelijks met de moderne tijd in

aanraking kwam." De Leeuw: "Van Os' voorganger Simon Levie had overigens al de eerste stappen voor een interne reorganisatie gezet door de machtige directeuren van de verzamelafdelingen tot gewone afdelingshoofden te maken. Het grootste probleem was dat bij mijn aantreden in 1996 het Rijksmuseum intern nauwelijks actief bij de vormgeving van de verzelfstandiging betrokken was geweest. Ook het nieuwe zakelijk management kwam tijdens Van Os steeds direct van het ministerie. Het was daardoor verdacht en niet 'Rijks-eigen'. De directie (nog vier-hoofdig) was topzwaar en werd door mij afgeslankt naar drie, met een zwaardere rol voor de zakelijk directeur, die in de praktijk opschoof van plaats 4 naar 2. De conservatoren kwamen onder een aparte directeur collecties, wat uiteindelijk goed heeft uitgepakt".

Een zelfde tegenstelling was te vinden in veel rijksmusea. Bij het Rijksmuseum van Oudheden (RMO) in Leiden liep het in 1993-94 dramatisch af. De directeur Jan Verwers vertrok.

Jan Verwers (1937) had ondermeer Prehistorische Archeologie gestudeerd. In dat vak was hij vele jaren docent aan de Leidse Universiteit en hoogleraar aan de Rijksuniversiteit van Utrecht. In 1983 stapte hij over naar het Rijksmuseum van Oudheden, waar hij in 1989 Algemeen Directeur werd. In 1994 ging hij met vervroegd pensioen.

Hij was enthousiast van start gegaan met het voorbereiden van de verzelfstandiging. Zijn museum hoorde bij de eerste groep van zes. Toch lezen we in de notulen PMZ van 28 Maart 1990: "Cees van 't Veen zal aan de directeur RMO zijn zorg uitspreken in het kader van de bedrijfsvoering van het RMO." Er was kennelijk wat aan de hand.

Oudheden was een traditioneel wetenschappelijk museum, waar feitelijk de wetenschappelijke staf de scepter zwaaide. De wetenschappers kwamen iedere maandagochtend bijeen en bepaalden het beleid van het museum. Middenkader en beveiliging werden nooit bij het overleg betrokken. Verwers veranderde dat en het werd hem niet in dank afgenomen. Er waren 47 medewerkers, waaronder zeven conservatoren. Wat de conservatoren echter erg stak was het onderzoek dat Verwers liet doen naar een efficiënte tijdsbesteding. Hij had in het kader van de voorbereiding op de zelfstandigheid laten uitrekenen hoeveel alle activiteiten in het museum kostten en probeerde vervolgens de kosten toe te schrijven aan verschillende taken. Ook werd uitgerekend wat de verschillende afdelingen,

waaronder de wetenschappelijke staf kostten. Met de conservatoren werd dan besproken hoeveel tijd ze aan welke taken zouden kunnen besteden.

Verwers: "Een van de punten was voortdurend wetenschappelijk onderzoek. Conservatoren vonden de tijdstoeschrijving niet werkbaar, misschien wel in theorie, maar in ieder geval niet in de praktijk. Volgens hen kon je van te voren niet zeggen hoeveel tijd een bepaalde studie of het schrijven van een bepaald artikel zou duren. Ik was zelf een wetenschapper, dus ik had daar wel enig idee van. Mijn punt is, dat wetenschappelijk onderzoek altijd door kan gaan met nog meer voetnoten en nog meer voetnoten. Maar als je er vijftig uur voor hebt, dan is het dat. Dan moet je zien wat je in die tijd kunt doen."

Het conflict was kenmerkend voor veel Rijksmusea. Zoals voor het Scheepvaartmuseum waar Els van Eyck Heslinga adjunct directeur was: "Al onze conservatoren zijn academici of op vergelijkbaar niveau en zouden naar mijn mening op dat niveau ook aan onderzoek en publicaties moeten kunnen toekomen. Dit is in de afgelopen jaren, behoudens een uitzondering nooit gebeurd...(Iedere medewerker moet aangeven wat hij) denkt te gaan doen, wat het materieel gaat kosten, hoeveel uren hij/zij daarin denkt te gaan steken ...veel mensen vinden dat het niet tot hun taak behoort om dit soort ramingen te maken. Die komen dan bij je, leggen een stapel papieren bij je neer en roepen: Alsjeblieft! En mag ik nu weer aan mijn werk? En dan zeg ik altijd: Maar dit is je werk!"<sup>36</sup>

Conservatoren lieten zich hun macht niet zo makkelijk afnemen en maakten de andersdenkende directeur het leven zo zuur mogelijk. Ogenschijnlijk ging het om het behoud van de wetenschap in het museum, maar in wezen was het een pure machtsstrijd. En Verwers had in zekere zin ook het Paard van Troje binnengehaald door het overige personeel een grotere stem te geven.

Verwers: "De medewerkers van het museum hadden jarenlang in een hiërarchische sfeer geleefd. Ik begon met een nieuwe meer open managementstijl met de daaraan verbonden vrijheden en verplichtingen. Medewerkers konden er moeilijk mee omgaan en ik kreeg onenigheid met de ondernemingsraad en de bonden kwamen de zaak ook nog opstoken. Ze gingen naar het Ministerie hun beklag doen."

Het feit dat de vakbond zich kwam bemoeien met het conflict deed alarmbellen rinkelen bij Jan Riezenkamp. Zoiets was absoluut

onwenselijk tijdens de onderhandelingen met de bonden over de verzelfstandiging. Het veiligheidspersoneel van het Rijksmuseum in Amsterdam was als te kraken noot al hard genoeg. Er moest dus snel een oplossing gevonden worden, want een hooglopend conflict bij één van de voorlopers van de verzelfstandiging was niet bepaald enthousiasmerend en zou politieke schade op kunnen leveren.

Steven Engelsman, die later ook verwickeld zou raken in een conflict met zijn eigen wetenschappelijke staf, maar het wel zou overleven, zegt over Oudheden: "Jan Verwers had zich verkeken op hoeveel macht een Ondernemingraad kon hebben en hoe belangrijk het was voor de politiek wanneer die dwars lag. De Ondernemingsraad gebruikte in het conflict met de directeur die dreiging: wat haar betreft zou de verzelfstandiging niet door kunnen gaan. Vóór de verzelfstandiging was het conflict een zaak voor de minister, maar na de verzelfstandiging voor de Raad van Toezicht."

Verwers: "Jan Riezenkamp kon zo'n conflict op dat moment niet hebben, want de politiek moest de verzelfstandiging blijven steunen. Het zou naar zijn inzicht dus noodzakelijk zijn om mij te verwijderen ten gunste van het grotere goed: een voorspoedige voortgang van de verzelfstandiging."

Er kwam begin 1994 een onderzoek van het ondertussen bekende bureau Andersson en Felix. Het bureau concludeerde eigenlijk niet veel meer dan dat er een min of meer onoplosbaar conflict was. Jan Jessurun had in 1992 een hogere functie gekregen en was inmiddels plaatsvervangend Directeur Generaal. Van 't Veen was hem opgevolgd als Hoofddirecteur Cultuurbeheer. Moest Verwers opgeofferd worden aan de noodzaak de politieke flow gaande te houden?

Veeneman: "Normaal gesproken was Jan Verwers daar nooit verdwenen. Jan Verwers was een goeie directeur en in elk bedrijf heb je altijd een aantal mensen dat je niet mag. Het was een nepconflict dat door van 't Veen uitvergroot werd." Van 't Veen: "Het conflict bij Oudheden had ten dele met de Verzelfstandiging te maken. Er was inderdaad een aantal ambtenaren angstig over wat er politiek zou gaan gebeuren. Maar volgens mij was het dominante aspect bij het conflict toch een eigen besturingsvraagstuk." Verwers: "Jan Jessurun heeft zich er nog wel mee bemoeid. Hij nodigde me op een avond uit om te praten. Ik heb het idee dat hij zich enorm ingespannen heeft om een oplossing te vinden. Maar het is uiteindelijk toch misgelopen." De kapitein, inmiddels in rang opgeklommen, had zijn best gedaan, maar

het werkelijke belang lag ook voor hem nu elders. Verwers hield intussen de zaak voor gezien en trad zelf terug.

Riezenkamp over het conflict in Oudheden: "Het personeelsbestand was door en door ziek. Dat was altijd al zo geweest. Jan werd het werk zo ongeveer onmogelijk gemaakt. En Jan was ook niet iemand om makkelijk met de Ondernemingsraad om te gaan. Ondernemingsraden in musea zijn vaak ingewikkeld. Het personeelsbestand van een museum heeft een heel smalle top, dan een hele tijd niets en vervolgens een heel brede basis: veel technisch personeel en suppoosten, die veel contact met elkaar hebben. Daar moet je mee om kunnen gaan."

Brinkman was voorzitter van de Raad van Toezicht tijdens het conflict: "In sommige musea, vooral die met een grote wetenschappelijke staf was men bang dat met de Verzelfstandiging tentoonstellingen en bezoekers de doorslag zouden gaan geven en dat het wetenschappelijk onderzoek in gevaar zou komen... Bij Oudheden vond de wetenschappelijke staf dat een groot deel van de gelden moest worden gegarandeerd voor onderzoek en niet beïnvloed mocht worden door bezoekers. Deze discussie ging duidelijk te ver; ook onderzoekstaken moeten in relatie met publieke waardering worden gebracht."

Van Os: "Het conflict bij Oudheden toonde de beperkingen in de verhouding tussen Overheid en musea. Bij de Leidse musea was altijd gesodemierd. De directeuren kregen altijd ruzie met het personeel, vooral met de conservatoren. De Overheid moest die conflicten oplossen met als gevolg dat ze steeds dichterbij de huid van die musea kwam te zitten. En ze was ook helemaal niet gewend om met dergelijke kleine problemen bezig te zijn. Als het conflict niet op te lossen was, dan moest de directeur weg. Dat is met Jan Verwers ook gebeurd. Ik heb hem gesteund als voorzitter van de Vereniging van Rijksmusea. Bij Van Gogh hebben we problemen gehad evenals bij Volkenkunde in Leiden en bij het Catharijneconvent in Utrecht, waar een sterk inhoudelijk directeur in managementproblemen raakte."

De Leeuw: "Het is ook een kwestie van aanpak. Verwers maakte de indruk onzeker te zijn omdat hij zich altijd liet helpen door mensen van het ministerie. Dan creëer je een imago dat je niet zelfstandig genoeg bent."

PMZ was verrast door de crisis bij Oudheden. Margriet Kapteyns was er trouwens niet van overtuigd dat het echt crisis was. "Bij dat

weggaan van Jan Verwers kunnen heel veel vraagtekens gezet worden. Ik heb mijn bedenkingen tegenover Jan Jessurun geuit, maar kreeg als tegenargument dat het niet de eerste keer was dat het in het museum rommelde. Dat klopte wel, maar men had Jan Verwers opgezadeld met een oud-directeur, die er nog steeds rondliep. Dat had nooit mogen gebeuren, dus het Departement was wel degelijk mede verantwoordelijk voor de ellende. Als Jan Verwers zelf (overigens onder druk) niet had gezegd weg te willen gaan, dan weet ik nog niet zo zeker of hij weggestuurd had kunnen worden.”

Die ex-directeur was Hans Schneider, die in 1989 door Jan Jessurun ernstig was aangeraden van het directeurschap af te zien. Hij bleef achter in het museum als hoofdconservator met behoud van directeursalaris en zou daar nog lang en gelukkig doorwerken.

Verwers vertrok, maar hij kon in zekere zin trots zijn op wat hij voor de Verzelfstandiging had bereikt. De functiewaarderingen waren gereed en de CAO was af. En er was een Raad van Toezicht gevormd.

Je kunt niet anders dan concluderen dat de besluitvormers op het Ministerie op zijn minst slordig met deze kwestie zijn omgegaan.

De directeuren hadden het druk genoeg met hun eigen musea, maar ondertussen gingen de ambtenaren stug door en werd het door het Ministerie opgestelde beleid van “Kiezen voor Kwaliteit” een essentieel onderdeel van de toekomst van de rijksmusea.

De zelfstandige musea zouden in belangrijke mate van rijksfinanciering afhankelijk blijven. “Om voor bekostiging in aanmerking te komen dienen de verzelfstandigde instellingen een meerjarige beleidsvisie te overleggen betreffende hun museale activiteiten...Wil de beleidsvisie van de instellingen deze functies naar behoren kunnen vervullen, dan zullen de instellingen, in beginsel eenmaal per 4 jaar, inzicht moeten verschaffen in:

- de positionering van de betrokken museale instelling in het museale veld c.q. de markt;
- de wijze waarop door de instelling aandacht wordt geschonken aan de museale of ondersteunende functies als nader omschreven in het ministerieel beleid;
- de met de uitvoering van deze functies gemoeide kosten in een financiële meerjarenraming.”

Een belangrijk element in de discussie over de toekomstige

zelfstandigheid betrof dus het beleid. De Minister: "Tussen de beleidsvisies van de instellingen en de beleidsvisie van de minister is sprake van een wisselwerking...De instellingen op hun beurt zullen zich bij de totstandkoming van hun beleidsvisie mede laten leiden door het beleid van de minister." Je had het natuurlijk kunnen verwachten. Als de Minister in de toekomst het grootste deel van de musea zou bekostigen, dan wilde die ook wel wat te zeggen hebben over hoe zo'n museum functioneerde in de samenleving. En hoe dat moest stond in "Kiezen voor Kwaliteit". Iedere vier jaar moesten de musea in het vervolg praten over de subsidie die ze zouden krijgen. "Projecten waarbij wordt samengewerkt met het onderwijs en/of organisaties voor educatie, scholing en vorming zullen prioriteit krijgen bij toekenning van subsidies." stond er bijvoorbeeld in de nota Toegankelijkheid en Behoud van het museale erfgoed.<sup>37</sup> Realiseerden de directeuren zich dit allemaal tijdig? Het is de vraag. In ieder geval realiseerden ze zich niet dat ze een kans hadden verkeken om vanaf het begin mede het beleid te bepalen waardoor ze later hun visie "mede moesten laten leiden."

Van Os: "Men moet bedenken dat de musea gewoon de facto overheidsinstellingen bleven vanwege de financiële steun. Ze werden door de belastingbetaler betaald, dus moest er ook controle mogelijk zijn." En: "Dan zie je dat beleid alles kan zijn. En in het kader van die controle dijde vervolgens die bureaucratie gigantisch uit met allerlei mensen die zich met van alles en nog wat bezig hielden zonder dat musea daar om hadden gevraagd." De ambtenaren moesten weer beleidsnota's gaan opstellen en de museumplannen gaan toetsen. En dat zou binnen een vierjaarlijks terugkerend proces weer aan een behoorlijk aantal van hen werk hebben kunnen verschaffen. Toch zou het niet zo gaan. In feite werd het aantal ambtenaren geringer. En dit leidde jaren later weer tot de klacht, dat er niemand meer op het Ministerie zat, die verstand van museumbeleid had. Bunnik: "Eigenlijk ging het department pas na de verzelfstandiging zich serieus met beleid bemoeien. in het erfgoed was dat tot dan toe volstrekt ongebruikelijk. Beleid was de core business van een departement terwijl al dat geregeld daarvoor dat totaal niet was. Dus door de verzelfstandiging kwamen overheid en musea in de correcte positie ten opzichte van elkaar."

## **ARBEIDSVORWAARDEN EN GEBOUWEN.**

*Museummedewerkers zouden hun ambtenarenstatus verliezen en overgaan naar een zelfstandige organisatie. Dat maakte hen huiverig*



*om de overgang te aanvaarden. De vakbond kwam zich ermee bemoeien. Uiteindelijk zou er een netto-netto overgang worden afgesproken: iedereen zou minimaal netto in de nieuwe organisatie evenveel verdienen als daarvoor als ambtenaar. De museumgebouwen zouden eigendom van het Rijk blijven.*

Op het gebied van de arbeidsvoorwaarden ontbrak het de musea niet aan belangstelling en initiatief. Toen gaandeweg duidelijk werd in welke vorm de musea zouden gaan verzelfstandigen, ging van 't Veen samen met Wim Bloemberg van DBC bij de musea langs om de gevolgen van de verzelfstandigingsoperatie aan het personeel uit te leggen. En ze kregen overal dezelfde vragen: "Wat betekent het voor mijn primaire arbeidsvoorwaarden, vastgelegd in de CAO en wat betekent het voor mijn pensioen?"

Het regelen van die Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO) was dan ook een prioriteit. En Gerrit Veeneman, directeur van het Boerhaave Museum speelde hierin een hoofdrol. Hij heeft zich in het bijzonder ingezet voor het regelen van de arbeidsvoorwaarden en oogstte daarvoor veel lof van iedereen. Hij was het zakelijk gezicht van de Rijksmusea. Veeneman: "Zo'n loongebouw maken was niet zo moeilijk, het was wel heel veel werk. Maar ik sliep maar drie uur per nacht, dus ik had tijd genoeg." Vonhof: "Gerrit heeft heel veel aan het proces van verzelfstandiging bijgedragen. Ik zelf heb veel te maken met hem gehad toen we over de CAO overlegden. Hij was bijzonder fanatiek; ik weet niet of hij er altijd even veel verstand van had, maar hij zette gewoon stevig door. Ik heb hem dan ook nooit als een inhoudelijk directeur gezien. Hij kon zijn collectie voortreffelijk beheren, maar dat deed hij vooral op een zakelijke manier. Bij de verzelfstandiging hebben we veel aan die zakelijkheid gehad."

Riezenkamp had Veeneman al voor het begin van de simulatie, uitgenodigd om te komen praten, samen met Cees Voormeulen van de Algemene Bond Van Ambtenaren en de Katholieke Bond van Overheidspersoneel, kortweg de ABVA/KABO, over een nieuw loongebouw en een nieuwe CAO. Veeneman was enthousiast en wilde meteen spijkers met koppen slaan: "Ik zei tegen Jan dat de bonden en de musea dat samen moesten gaan oplossen en dat hij zich daar verder niet mee moest bemoeien...Ik weet niet waarom ik er voor werd gevraagd, misschien omdat Jan Jessurun wist dat ik echt wilde verzelfstandigen. Van de anderen wist hij het niet echt zeker."

Riezenkamp: "Mijn grote vrees was dat er concurrentie zou ontstaan tussen de ABVA/KABO en de Dienstenbond." Hij nam de zaak op met Johan Stekelenburg, destijds voorzitter van de FNV. Hij kende hem nog uit Rotterdam en bepleitte dat slechts één bond de onderhandelingen zou voeren. Het werd de ABVA/KABO, op 13 Februari 1992. Riezenkamp kende diens onderhandelaar Cees Voormeulen ook nog van de Vervoersbond uit Rotterdam. Voormeulen kwam bij de ABVA werken, kreeg er de museale sector toegewezen en werd daarmee de eerste vakbondsonderhandelaar voor de musea. De ABVA/KABO had in de musea een paar honderd leden, vooral in de bewakingssector. De Vakcentrale voor Middengroepen en Hoger Personeel (MHP) had er hooguit twintig.

Veeneman had bij de onderhandelingen namens de musea al direct het grootste deel van het werk voor zijn rekening genomen en hij was gemotiveerd: "Ik was zelf ook lid van de ABVA/KABO en deed dan mijn speld op. Je moest het vertrouwen winnen en daar moest je wel wat voor doen." Lid van de ABVA/KABO of niet, Veeneman zat er namens de werkgevers: "Direct bij het begin hebben we bekeken bij welke werkgeversvereniging we ons zouden kunnen aansluiten. We gingen bij de AWWN (Algemene Werkgeversvereniging VNO-NCW of voluit: Verbond van Nederlandse Ondernemingen – Nederlandse Christelijke Werkgeversvereniging) op bezoek. Die wilde ons aanvankelijk als ex-overheidsinstellingen niet hebben, maar na een paar maanden plotseling wel. Het zou me niet verbazen als Jan Riezenkamp daar achter heeft gezeten." Van de AWWN kregen de musea professionele ondersteuning.

Ronald de Leeuw (en soms zijn zakelijk directeur Ton Boxma) waren eveneens bij de onderhandelingen betrokken. Veeneman: "Ronald zat er bij om me te steunen, maar hij was niet echt geïnteresseerd...Halverwege de onderhandelingen was er zelfs een moment, dat ik er eigenlijk helemaal alleen voor stond. Ik kon met Ronald bijna niet meer door de deur, want hij deed niets. Hij zat er verveeld bij en was absoluut geen sparring partner. Dat was een vervelend moment. De bonden hadden toen heel goed een spaak in het wiel kunnen steken, want ze vonden de verzelfstandiging een idiote operatie. Het was toch allemaal prima bij de Overheid? De lonen van hun leden in de musea waren helemaal niet zo slecht." De Leeuw: "Dat waren nauwelijks onderhandelingen, het was meer een uitputtingsslag, waarbij de uitkomst grotendeels al aan het begin vaststond. Mijn rol was die van voorzitter van de museumdelegatie, en Gerrit Veeneman, die goed kon rekenen, zou de inhoudelijke gevechten voeren. Ik glimlachen, hij stoeien. Het probleem was dat de

bonden – die geen haast hadden – vrijwel iedere vergadering meteen lamlegden door te schorsen. Dat was inderdaad stomvervelend. De musea hadden echter van het Ministerie geen enkel wisselgeld gekregen om echt te kunnen onderhandelen. Alle idealen om een museumconforme CAO te krijgen, gingen zo in rook op, het werd een dictaat van de ambtenarenbonden. We kregen niet de FNV Dienstenbond, maar hielden de Abvakabo. Het werd een dictaat ook wat de keuze van het pensioenfonds betrof. Pas in latere CAO-ronden, lang na het verzelfstandigingsmoment, is de CAO specifiek op de museale situatie toegesneden en toen wilden ook vele musea buiten de rijkskring zich er maar al te graag bij aansluiten. De eerste CAO-onderhandeling was een farce, maar geen vermakelijke.” Het frustreerde Veeneman; hij had geen al te hoge pet op van collega’s waar het de arbeidsvoorwaarden betrof. Veeneman: “Mijn meeste collega-directeuren konden niet rekenen. Als je met een actuaaris praat, moet je wel weten waar het over gaat. Je moet het verschil tussen een mediaan en het gemiddelde kennen bijvoorbeeld. Er waren wel hoofden algemene zaken, maar die waren voor de verzelfstandiging nog niet zo hoog opgeleid.”

Veeneman kon het beste opschieten met de hoofden van de financiële afdelingen op het Ministerie. Edwin van Huis was een van die hoofden en wel van Financiën en Informatiebeleid. Van Huis: “Wij maakten ons vooral druk over wat het allemaal zou gaan kosten. Welke geldstromen zouden er moeten worden overgedragen, op hoeveel formatieplaatsen had iedereen recht? Hoe moesten de ambtelijke loonschalen worden omgezet naar private loonschalen? Maar ik moet zeggen, het liep allemaal redelijk soepel. Alleen de pensioenen leverden problemen op.”

Terwijl de onderhandelingen gaande waren begonnen de eerste vier musea met de simulatie. Veeneman rapporteerde ze over de voortgang. Niet met alle details natuurlijk, want dat zouden ze wellicht niet helemaal begrepen hebben. Veeneman: “De details deed ik met Jan Jessurun.” Soms greep Riezenkamp in. Veeneman: “Als we niet genoeg opschoten kwam er altijd een journalist van het Financieel Dagblad op ons af, die door Jan gestuurd was. Zo deed hij dat...”. Riezenkamp: “Voormeulen riep dan tegen me: Jan, help me alsjeblieft, want die musea hebben geen idee hoe ze moeten onderhandelen.” Dus greep Jan af en toe in. Voor directeuren, die dergelijke onderhandelingen nog nooit gevoerd hadden, was het ook zeker een lastige materie. Gerrit Veeneman had geen makkelijke taak, maar gelukkig ook geen gebrek aan zelfvertrouwen. “Ik deed het goed. In

principe lieten Riezenkamp en Jessurun mij m'n gang gaan...Jessurun heeft me maar één keer gewaarschuwd: ik moest op mijn hoede blijven het gevecht niet te verliezen op het niveau van de bewaking van het Rijksmuseum, want dat zou de te nemen horde zijn."

Het Rijksmuseum had een grote groep mensen, die werkzaam was in de bewaking en daar heerste groot wantrouwen tegenover de verzelfstandiging. De groep was goed georganiseerd in de vakbond. Men was zeer tevreden met de ambtenarenstatus en zag geen voordelen in het werken onder een zelfstandige werkgever. Veeneman: "Die mensen kregen nauwelijks aansturing door de leiding van het museum. Er werd weinig aangaande de verzelfstandiging aan ze uitgelegd." Het wantrouwen van de bewakingsdienst van het Rijksmuseum hield de onderhandelingen lang op. Veeneman: "Ik merkte toen dat Riezenkamp af en toe zelf met Voormeulen sprak. Het ging hem niet snel genoeg."

Een van de belangrijkste punten was de noodzaak een nieuw "loongebouw" te ontwerpen. Dat moest flexibel zijn en de mogelijkheid aan een museum bieden om personen aan te nemen voor een marktconform salaris. In de overheidsschalen waren onderzoekers en tentoonstellingsmakers vaak historici of kunsthistorici en die waren redelijk tevreden met de voor hen aangewezen schalen 10-14. Veeneman echter niet. Hij wilde bij Boerhaave een arts voor onderzoek in de geschiedenis van de medische wetenschap aanstellen en die kreeg je niet voor die schaal. En omdat Veeneman de onderhandelingen voerde, kreeg dit punt misschien meer aandacht dan het verdiende. Hij zorgde ervoor dat het loongebouw werd geïndividualiseerd naar elk museum. Dan kon elk museum verder doen wat het wilde, eigenlijk een heel goede oplossing. Veeneman: "En toen hebben we van de marktconforme beloning van wetenschappers iets afgepakt en die hebben we doorgeschoven naar de onderste rangen, zodat die iets omhoog konden komen. En dat zag Voormeulen wel zitten en zo hebben we die mensen van het Rijksmuseum ook over de streep getrokken. In het loongebouw ging in feite ieder omhoog in salaris, want marktconformiteit betekende hier gewoon: veel hoger. Het had ook als voordeel dat de inconvenienten in het loon waren opgenomen. Je was van heel veel discussies af, zoals: Ik heb nieuwe handschoenen nodig of mijn werkschoenen zijn versleten. En dat vonden de bonden ook wel prettig."

Kapteyns: "De bewaking van het Rijksmuseum is uiteindelijk ook meegegaan omdat de bewaking bij het Van Gogh Museum behoorlijk enthousiast was. Die musea liggen vlak naast elkaar, dus er werd

geregeld overlegd. Ik had nooit gedacht dat het Rijksmuseum binnen de gestelde tijd zou kunnen verzelfstandigen. Noch de directeur, noch het management, noch het bewakingspersoneel was voor. Maar ik moet wel zeggen, dat van Os heel loyaal participeerde.”

Een ander punt was de Wet op de Arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO). Bij de Overheid gold de WAO niet: er was een Invaliditeitsfonds. Veeneman: “Ik zag dat er bij dat fonds vrij veel reservegeld zat. En het was me opgevallen, dat bij de verzelfstandiging van het Openluchtmuseum die reserve op het Departement was gebleven. Ik wilde dat voor de musea houden en uiteindelijk hebben we het ook voor een groot deel gekregen. Het ging als een algemene reserve naar ons Pensioenfonds over.” Veeneman was er trots op dit geld voor de musea in de wacht gesleept te hebben. Maar hij had buiten de Rijksmuseum-waard gerekend. Veeneman: “Het Rijksmuseum (maar ook NNM/Naturalis) zetten opeens veel oudere medewerkers in de Vervroegde Uittreding (VUT) regeling, en ze werden dan uit die reserve betaald, terwijl het de bedoeling was, dat iedereen zijn eigen VUT regeling zou betalen. We zijn er dus in geslaagd het reservegeld te krijgen, maar uiteindelijk hebben er maar twee musea van geprofiteerd.”

De pensioenen waren een onderwerp van stevige discussie. De medewerkers van de zelfstandige musea mochten niet bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP), dat uitsluitend voor ambtenaren bedoeld was. Het Pensioenfonds voor de Gezondheid, Geestelijke en Maatschappelijke belangen (PGGM) was te duur en uiteindelijk kwamen de musea bij de Stichting Federatief Pensioenfonds (SFP) terecht.<sup>38</sup> Vonhof: “Het idee om naar het SFP te gaan was afkomstig van Gerrit Veeneman. Dat Fonds raapte allerlei ex-ambtenaren op: IJkwezen, Loodswezen, Vliegschool van de KLM. Het was een klein fonds met heel veel regelingen en daardoor op alle fronten heel duur, gemiddeld 20%-25% duurder en dat leverde wel eens problemen op. Desalniettemin heeft het Fonds het niet slecht gedaan, dus de overgang en inkoop bij Zorg en Welzijn zou later (anno 2011) geen problemen opleveren. Toentertijd wist in de museale wereld niemand iets van pensioenen en de suggestie van Gerrit werd dan ook blind gevolgd. Ook door mij, want ik wist er evenmin iets van.”

Of inderdaad niemand iets wist van pensioenen is de vraag, maar het is wel zo dat weinigen zich er in het begin mee bemoeiden en de onderhandelingen graag aan Gerrit Veeneman overlieten. Misschien was het de typische houding van de ambtenaar; museumdirecteuren

waren gewend dat alles aangaande arbeidsvoorwaarden voor hen op het ministerie werd geregeld. Ze hadden zich er niet in verdiept en waren er ook niet bijzonder in geïnteresseerd: Veeneman was op zijn minst de eenoog in het land der blinden.

Met het ministerie was overeengekomen dat er een netto/netto overgang zou plaatsvinden; de mensen zouden netto evenveel salaris krijgen als ze op het moment dat ze nog ambtenaar waren al hadden. Veeneman: "Gedurende de onderhandelingen had iedereen het wel over een netto/netto overgang, maar de financiële zaken waren zodanig verspreid over verschillende departementen dat er eerlijk gezegd geen duidelijk beeld was hoeveel iets in een museum nu precies kostte. We moesten dat schatten. En als we dan zeiden: Netto/netto is de afspraak en dat kost dan zo en zoveel, dan nam iedereen dat toch al gauw als gegeven aan."

Er waren tenslotte ook nog wat typisch bureaucratische problemen met het overmaken van de benodigde gelden. Door de getrapte organisatie van de verzelfstandiging kwamen de pensioenen van de eerste vier musea al heel snel over en de laatste pas aan het eind. Er zat drie jaar tussen en dat scheelde behoorlijk.

Ondertussen vond er een discussie plaats tussen het Kabinet en de Rijksgebouwendienst, eenzelfde discussie die eerder gevoerd was met betrekking tot scholen en ziekenhuizen. Er waren museumdirecteuren die zeiden dat als ze het gebouw in eigendom kregen, ze het ook beter zouden kunnen beheren. Men wilde dan echter ook een deel van het budget van de Rijksgebouwendienst hebben. Maar deze verzette zich succesvol tegen zo'n aanslag op haar budget.

Er waren feitelijk twee instellingen bij de problematiek van de museumgebouwen betrokken: de Rijksgebouwendienst en de Dienst der Domeinen. De Rijksgebouwendienst was beheerder van de gebouwen, terwijl de Dienst der Domeinen optrad als eigenaar namens de Staat. Wanneer de gebouwen aan de musea zouden komen, zouden ze door hen moeten worden gekocht tegen marktwaarde. Dan zou zich onmiddellijk de vraag voordoen hoe die aankoop zou moeten worden gefinancierd. In de tweede plaats zouden dan afspraken moeten worden gemaakt over achterstallig onderhoud met de Rijksgebouwendienst. Het was duidelijk dat de Rijksgebouwendienst de kosten daarvan niet kon opbrengen. Daarom stond ze er op, dat de gebouwen eigendom van de Staat zouden blijven. En zo gebeurde het ook. De gebouwen zouden verhuurd worden aan de musea. Elk museum zou in een voortschrijdend vijfjarenplan met de

Rijksgebouwendienst het gebouw bespreken. Klein onderhoud zou door het museum kunnen worden gedaan. Nieuw-en verbouw zouden via het meerjarenplan Rijkshuisvesting lopen.

Men zag in het Kabinet ook een risico dat de musea hun eigen gebouwen niet goed zouden kunnen beheren, omdat het in principe om een laag budget zou gaan met, de gebouwen in aanmerking genomen een hoog risico. De bijzondere gebouwen waarin de meeste musea waren gehuisvest waren moeilijk te budgetteren. Musea waren geen standaardgebouwen. Bovendien, als je uitbreiding of nieuwbouw wilde plegen, was ook niet te overzien wat je nodig had. Volgens de Rijksgebouwendienst moesten dergelijke gebouwen ad hoc beoordeeld worden.

Gerrit Valk van de PvdA had in December 1991 in de Kamer nog de suggestie gedaan de musea een bruidsschat mee te geven en dan uit de rente het onderhoud te bekostigen. De Minister was daar niet op ingegaan; het zou moeilijk te bepalen zijn hoe hoog die bruidsschat dan zou moeten zijn. Riezenkamp was nog om een andere reden tegen het onderbrengen van de gebouwen bij de musea, hij was bang dat die er al snel een hypotheek op zouden nemen.

Er werd besloten musea huur te laten betalen volgens een huurcontract met een duur van 15 jaar. Het budget van de Rijksgebouwendienst voor de musea zou dan bestaan uit de huuropbrengst. De huur werd door het Rijk aan de musea betaald. Voorheen kreeg de Rijksgebouwendienst simpelweg een budget voor museumgebouwen, in het vervolg zou dat geld via de musea worden gesluisd. Het was een vorm van rondpompen van geld, maar het voordeel was, dat musea (en ook het Rijk) een beter inzicht kregen in hoeveel de gebouwen eigenlijk kostten.

Sommige directeuren zouden het later jammer vinden, dat de gebouwen niet in eigendom waren verkregen, maar het was voor anderen een pak van het hart. Rinus Vonhof: "Wij wilden graag het gebouw hebben. We hadden weinig activa: geen gebouw, geen collectie, geen grond, maar we hadden wel veel verplichtingen: wachtgeldregelingen, afvloeiingsregelingen. We konden dus bijvoorbeeld niets met bankleningen doen. We hebben daarom zelf een onderzoek laten doen naar de staat van het gebouw en daaruit bleek dat het in uitstekende staat verkeerde en dat de onderhoudskosten in het decennium vanaf 1994 relatief laag zouden zijn. Maar bijna niemand van onze collega-musea was het met ons standpunt eens.

Men vond het over het algemeen veel te ingewikkeld om een gebouw te onderhouden.”

Gerrit Veeneman: “Ik heb me er destijds niet bijzonder voor ingezet om de gebouwen in eigendom te krijgen. Wij hadden de ervaring uit Engeland, waar de gebouwen wel eigendom waren van de musea. Ik herinner me het voorbeeld van het Scottish Museum waar dry-rot heerste, wat men daar toen zelf moest oplossen. En ik bedacht dat het toch een te grote financiële molensteen voor de musea zou zijn. Kijk ook naar Boerhaave: een enorm oud pand, dat heel veel kost. Die uitgaven konden we beter bij de Overheid laten. Ik was er dus niet voor, maar achteraf heb ik het betreurd. Want we bleven daarmee in die hele systematiek van ambtenaren die nergens verantwoordelijkheid voor droegen.” Charlotte van Rappard: “Ik vind het vreemd dat het Rijk de gebouwen heeft gehouden. Ze hebben sinds de verzelfstandiging niets dan moeilijkheden gegeven, ruzies met de Rijksgebouwendienst...wie doet wat, wie is verantwoordelijk voor wat? Ze hadden naar de musea gemoeten.”

Ronald de Leeuw: “Voor het nieuwe Rijksmuseum waren geen middelen, want er was natuurlijk geen reservering en wij huurden het museum van de Staat. Maar wat er in dat gebouw kwam was voor rekening van de huurder. Ik heb toen voorgesteld: de renovatie van het gebouw zelf is zaak van de overheid, de verhuurder; maar wat er in komt, de inrichting is de verantwoordelijkheid van het museum zelf. Het Rijksmuseum heeft toen de 60 miljoen van de nieuwe inrichting voor zijn rekening genomen middels sponsoring door Philips en de opbrengst van toernees naar het buitenland.”

Vonhof: “Kröller Müller betaalde 3.2 miljoen Euro aan huur. Ik zou zelf voor de helft van die huur het gebouw kunnen onderhouden, maar ik zou dan niet meer afschrijven. Dat was ook niet nodig, omdat we het in ons geval over een monument hadden. Ik wilde bijvoorbeeld een nieuwe lichtregulering en dat betekende dat de huur omhoog ging (ik heb dat in een “allonge” gedaan, een omschrijving wat er nieuw is met de daaraan gekoppelde waarde). Zo zijn er meer dingen vernieuwd en zo betaalden we in 2011 3.9 miljoen euro aan huur. In deze huurcomponent zat 30% afschrijving op installaties, verlichting, etcetera . In 2013 zou de vijftienjaar-periode van 30% afschrijving achter de rug zijn. Dat betekende dat de huur dan 30% naar beneden zou kunnen. Dus zouden we dan nog maar 2.1 miljoen betalen, terwijl ik nog steeds 3.2 miljoen subsidie voor de huur zou krijgen. De bedoeling was dat ik met het geld dat dan vrij zou komen zelf zou kunnen gaan onderhouden en vervangen. In een dertig jaarsperiode



zouden we van alles af zijn en zouden we alles zelf kunnen regelen terwijl de subsidie van het Departement dan op het oude niveau zou blijven. Ik heb me zo vanaf 1999 voorbereid op een overheidsregeling, die in 2014 dreigt te worden veranderd. Dan worden namelijk de huurcontracten opgezegd. Dat is heel vervelend en zegt wederom weer eens wat over de betrouwbaarheid van de Overheid. Voor ons is het dus jammer dat we het gebouw niet hebben gekregen.”

## **HET DELTAPLAN VOOR BEHOUD VAN CULTUREEL ERFGOED.**

*In de periode 1990-1991 kwam er een reddingsplan voor de slechte staat van de rijksmusea collecties op gang. De achterstanden waren zo groot, dat ze onmogelijk allemaal aangepakt zouden kunnen worden. Het selecteren van de collecties die in aanmerking zouden komen voor steun werd een prioriteit. Verzelfstandiging en Deltaplan konden niet los van elkaar gezien worden. Musea zouden niet zelfstandig kunnen worden als hun collecties niet op orde waren.*

Terwijl de musea bezig waren met de simulatie en de cao-onderhandelingen ging de discussie over de consequenties van het Rekenkamerrapport van 1989 onverminderd voort. Op 12 Februari 1990 diende Hans Dijkstal (VVD) een motie in waarin hij de minister uitnodigde een plan op te stellen dat onder meer een inventarisatie van de achterstanden, selectiecriteria en beleidsvoornemens zou bevatten met betrekking tot het cultureel erfgoed.<sup>39</sup> Het plan zou het Deltaplan voor behoud van het cultureel erfgoed genoemd worden.

Het rapport van de Rekenkamer van 1988 had duidelijk gemaakt, dat de situatie van de collecties in veel musea dramatisch was. De museumwereld was in rep en roer geweest, de Tweede Kamer had zich er over gebogen, er was uitgebreide aandacht in de pers. Er moest wat gedaan worden. Riezenkamp zag dat het niet alleen een kwestie was van slecht beheer en behoud, maar dat alle politieke en maatschappelijke aandacht gemakkelijk tot het afstellen van de verzelfstandiging zou kunnen leiden, met als argument dat de musea er nog lang niet aan toe waren om voor zichzelf te zorgen.

Riezenkamp had zijn beproefde tactiek toegepast: creëer een algemeen gevoel van nood, zodat er een roep om redding komt. Het lijkt achteraf wellicht een vanzelfsprekende tactiek, succes verzekerd. Maar het was toch ook een gok. En als het fout uitviel kon het succes van de noodroep in zijn tegendeel verkeren en het veel belangrijker

project van de verzelfstandiging blokkeren. Daarom besteedde hij bijzonder veel aandacht aan een positieve politieke oplossing. Niet voor niets vertelde d'Ancona, dat dit onderwerp in het begin van haar contact met de ambtenaren zoveel aandacht had gekregen.

Het lag niet uitsluitend aan Riezenkamps politieke vaardigheden, maar hij speelde wel een belangrijke rol in het uiteindelijke succes. Een oplossing voor de collectieproblemen werd met de verzelfstandiging verbonden en in het vervolg konden beide processen niet meer los van elkaar gezien worden. En zo werd een groots plan om de achterstanden in collectiebehoud weg te werken opgezet terwijl het verzelfstandigingsproces zijn vaart bleef behouden.

In het regeerakkoord van 1989 werd 40 miljoen extra ter beschikking gesteld die gebruikt zou worden voor het inhalen van de achterstanden in collectiebeheer en vergroting van de doelmatigheid daarvan. Er zou een inhaaloperatie komen waarbij streng geselecteerd zou worden op kwaliteit, zodat de musea min of meer met een schone lei zelfstandig zouden kunnen worden. Het Deltaplan werd daarmee mogelijk gemaakt.

Een nieuwe projectgroep onder leiding van Edwin van Huis moest zich gaan bezighouden met het in kaart brengen van de achterstanden, de procesgang en de verdeling van het geld. Het was noodzakelijk de collecties op orde te brengen voorafgaand aan de verzelfstandiging. Je zou anders de directeuren verantwoordelijk hebben gemaakt voor een situatie waarbij een vitaal onderdeel van het museum niet in orde zou zijn. En bovendien, de collecties zouden eigendom blijven van het Rijk en het was van groot belang dat men zou weten welke collecties dat dan precies waren en in welke staat ze verkeerden.

Van Huis: "Verzelfstandiging en Deltaplan hoorden in wezen bij elkaar. Na het Rekenkamer rapport hadden Jan Riezenkamp en Jan Jessurun bedacht dat er een Deltaplan moest komen. Er werd veel bij de politiek gelobbyed en vooral Dijkstal en Nuis hebben er hard voor gewerkt. Voor Riezenkamp en Jessurun was het heel belangrijk, dat als je de musea wilde verzelfstandigen, je de zaak op orde moest hebben. Je moest weten wat je had." Engelsman: "De kamer had drie eisen gesteld: collectie op orde, huisvesting op orde, organisatie op orde. 'We gaan geen problemen verzelfstandigen.' Volkenkunde kreeg toen miljoenen guldens van het Deltaplan en ook nog veel geld voor een verbouwing." Roeland Tiggelman: "Zonder het Rekenkamerrapport was er geen Deltaplan geweest en zonder het Deltaplan was er geen verzelfstandiging geweest." Gerrit Veeneman had ook hier een

afwijkende mening: "Ik heb de verzelfstandiging en het Deltaplan altijd als twee verschillende processen gezien die naast elkaar liepen, maar niet bij elkaar hoorden. We hadden best kunnen verzelfstandigen zonder het Deltaplan."

Van Huis: "In het begin ging heel veel tijd zitten in het praten over 'waar hebben we het precies over?', met andere woorden de systematiek. Er was nog eens een moment waarop we dachten, dat we de situatie betreffende behoud in heel Nederland in kaart zouden moeten brengen. Maar dat bleek ondoenlijk. Want ondertussen begonnen ook anderen interesse te krijgen in het geld van het Deltaplan: bibliotheken en niet-rijks musea, terwijl wij probeerden het zuiver en alleen tot de rijksmusea te beperken."

De minister wilde dat er voorrang zou worden gegeven aan voorwerpen met een hoge cultuurhistorische waarde, maar de musea hadden nooit een onderscheid tussen hoge en lage waarde gemaakt. Brinkman had weliswaar al aangegeven dat de overheid alleen het beste en het belangrijkste wilde beschermen, maar dat was over voorwerpen gegaan die in de Wet tot Behoud van het Cultuurbezit van 1984 moesten worden opgenomen. Het selectieve denken was zeker nog niet in de musea zelf doorgedrongen.

Daarna was in Kiezen voor Kwaliteit de "Collectie Nederland" geïntroduceerd, wat weer tegengesteld leek aan Brinkman's uitgangspunten. Met de Collectie Nederland leek alles weer even belangrijk, maar dat was kennelijk toch niet de bedoeling geweest, zoals het ministerie (DBC) aan PMZ moest komen uitleggen: "De collectie Nederland is een interessante conceptie, die in de nota (Kiezen voor Kwaliteit) op twee manieren wordt omschreven: als de optelsom van alle in Nederlandse musea aanwezige collecties en als het totaal van wat daaruit werkelijk van nationale betekenis mag worden geacht. Die laatste omschrijving lijkt in feite bedoeld."<sup>40</sup>

Westerveld: "De Collectie Nederland was een beleidsterm, die het heel goed deed in allerlei beleidsstukken, maar wanneer dat geen operationele vertaling kreeg, bleef de term hangen. We hebben toen het Instituut Collectie Nederland gekregen, maar dat is achteraf gezien eigenlijk nooit goed van de grond gekomen. Het Instituut heeft nooit de positie gekregen die voorzien was. Het was en bleef een samenraapsel van een aantal losse instituten die achter één gevel waren gezet." Het Ministerie heeft echter nooit helemaal duidelijk kunnen maken welke positie ze voorzien had en vanaf het begin zou

het ICN met dezelfde argwaan van de musea te maken krijgen, die de RBK ook gekend had.

Het werd inderdaad tijd om duidelijk te krijgen, waar men het precies over had. Een groep directeurs zette zich met van Huis aan deze taak. Van Huis: "Ik merkte dat je samen met de museumdirecteurs een goed kader voor het Deltaplan kon scheppen. Zelf hadden ze dat nooit gekund, omdat in de dynamiek de groep zelf zo iets tegenhoudt. Er moest een kracht van buiten komen die zei: En nu moeten jullie zeggen wat echt belangrijk is, wat minder belangrijk en wat eigenlijk allang had moeten worden weggegooid. Bovendien is het makkelijker als er wordt gezegd, dat nergens de zaken goed op orde zijn. Voor een individuele directeur is het veel moeilijker als eerste te zeggen: bij mij klopt het niet."

Van Huis had het goed begrepen. Voor museumdirecteurs was (en is?) selecteren, of zelfs het aangeven van een rangorde in de collectie het moeilijkste wat er is. Het is te risicovol, je weet immers nooit welke gevolgen veranderende inzichten in de tijd later kunnen hebben. Toch was het een noodzakelijke exercitie. Inderdaad is niet alles in een museumcollectie van even groot belang. Sterker nog: veel is nauwelijks van belang. Het Deltaplan heeft de musea een belangrijke duw gegeven om ogenschijnlijke taboes te doorbreken. En Van Huis was streng. Van Os: "Als je niet zo gauw wist wat je in huis had of hoeveel iets zou gaan kosten kon je met Edwin heel moeilijk zaken doen."

Het uitgangspunt was dat actieve conservering (ingrepen aan het voorwerp zelf, meestal restauratie) was voorbehouden aan de categorieën A en B en passieve conservering (verbetering van bewaaromstandigheden, zoals klimaatbeheersing of zuurvrij verpakken) mocht plaats vinden in de categorieën A, B en C. Gerrit Veeneman: "Ik was een van de inspirators van die systematiek. Toen wij het nieuwe Boerhaave museum gingen bouwen had ik een grote achterstand in onderhoud, ik had geen goed depot en de collectie zag er niet uit. Ik had toen een model ontwikkeld met A, B, C en D categorieën. Riezenkamp vond het interessant. Het ging mij om de aandacht voor een voorwerp: betonnen voorwerpen hadden geen aandacht nodig en andere moesten bijvoorbeeld om de twee jaar bekeken worden; het was een dynamisch systeem. Mijn model stelde de vraag: met hoeveel mensen kan ik in een "steady state" mijn collectie continue beheren? Robert de Haas reageerde al direct: Zo'n systeem kan je de politiek niet verkopen. Want er zou immers continue geld moeten zijn. Maar Robert heeft mijn systeem toen min

of meer vertaald in wat de systematiek van het Deltaplan is geworden. Hij heeft de relatieve elementen van mij eruit gehaald en de criteria absoluut gemaakt. Daarmee kon je politiek de suggestie wekken dat op een gegeven moment het probleem over was, dat je de achterstanden kon inhalen en als je die ingehaald had, dat je dan de kosten niet meer had. Dat was politiek gezien een betere aanpak. Maar ik kreeg toen ook door dat Robert de Haas heel erg langs centralistische lijnen dacht. Hij dacht vanuit normen die je het veld op kon leggen en dan zou hij de organiserende club leiden, de RBK, die de controles zou uitvoeren."

Van Huis: "We waren op zoek naar een methode waar weinig nuance in zat om eindeloze discussies te voorkomen. Maar tsja, museumdirecteuren hielden nu juist enorm van nuance." Het werden daarom vaak lange discussies en ambtenaar Edwin van Huis had niet het gezag van iemand die jarenlang in het collectiebeheer had gewerkt. Toch slaagde hij er in de doorbraak te forceren, misschien wel dankzij dat gebrek aan inhoudelijk gezag.

Van Huis: "Het viel me op dat bij de grote musea, zoals het Rijksmuseum maar ongeveer tien procent van internationaal belang bleek, terwijl in kleinere musea veel grotere percentages werden opgevoerd, soms wel tot 70%. In zo'n geval opperde ik dat me zo'n percentage in verhouding nogal hoog leek. Dan kreeg ik de vraag terug: Maar hoeveel mag het dan wel zijn? Ik antwoordde dan bijvoorbeeld: Het Rijksmuseum heeft tien procent opgegeven als van internationaal belang, dus bij U mag het maximaal zes procent zijn. En daar werd dan zonder al te veel discussie mee ingestemd. Het lukte niet altijd en de mening van zo'n ambtenaar als ik werd dan niet geaccepteerd. Ik vroeg vervolgens Robert de Haas of Gerrit Veeneman om contact met het museum op te nemen en daarna lukte het wel...Terugkijkend denk ik dat het vooral aan onze naïviteit en onbevangenheid te danken is geweest dat de hele onderneming is geslaagd. Nu (2010), veel later, denk ik dat het me niet meer gelukt zou zijn; ik zou hebben ingezien, dat vergelijking van al die collecties nauwelijks opgaat en dat zo'n waardestelling eigenlijk niet te doen is."

Na de eerste beschouwingen werd er vervolgens een Stuurgroep Deltaplan in het leven geroepen met Agnes Ballestrem (Centraal Lab), Robert de Haas (RBK), Gerrit Veeneman (Boerhaave), Rudi Eckardt (RKD) en Willemien 't Hooft (Opleiding Restauratoren). Charlotte van Rappard droeg ook de nodige kennis bij. De stuurgroep ontwikkelde een methodiek om grip op de materie te krijgen. Er werd een indeling gemaakt in categorieën: A, B, C en D van aflopend cultuurhistorisch

belang.<sup>41</sup> En die criteria werden vanaf het begin af aan door verschillende mensen op verschillende manieren geïnterpreteerd. Er waren twee hoofdstromingen: de ene vond dat de A-Categorie gelijk zou moeten zijn aan datgene wat valt onder de Wet Behoud Cultuurbezit, wat betekende, dat er dan maar één soort A-Categorie was en alle kleinere musea konden zo per definitie geen A-Categorie hebben. De andere stroming vond een A-Categorie een relatief begrip; elk museum had zijn eigen topstukken en dat was dus A-Categorie. Het ICN dacht in deze richting en ook Charlotte van Rappard was deze laatste mening toegedaan.

De selectiecriteria werden ontwikkeld ten behoeve van het Deltaplan, maar ze zouden ook zonder dat hard nodig zijn geweest. Museumcollecties waren enorm gegroeid en men begon er zich zorgen over te maken hoe alles moest worden behouden en beheerd. Brinkman: "Ik zag selectie als een grote uitdaging voor musea. Er kwam steeds meer collectie beschikbaar en de hoeveelheid tentoonstellingsruimte nam niet navenant toe. Ergo steeds meer kwam in de kelders terecht. De beheersvraag was een van de belangrijkste vraagstukken voor de toekomst."

Niet alleen voegden bestaande musea stukken aan hun verzameling toe, maar er kwamen ook steeds meer, vooral kleine musea. Binnen de Nederlandse Museumvereniging was het een belangrijk debat. Er werd gesproken over afstoting, maar vooral "selectie aan de poort": zorg er voor dat er alleen maar topkwaliteit binnen komt en niet van alles en nog wat. Zo kwam het voor, dat een schenker een collectie met topstukken schonk op voorwaarde, dat het museum ook de mindere stukken accepteerde. En vooral kleinere musea accepteerden vaak ongelimiteerd voorwerpen als schenking. Eigenlijk wilde ieder museum wel "kiezen voor kwaliteit", maar wat kwaliteit was of niet werd in het Rijksmuseum anders beoordeeld dan in het Kinderwagenmuseum in Nieuwolda.

Charlotte van Rappard volgend zou het Rijksmuseum een hoeveelheid topschilderijen in het Rijksmuseum moeten identificeren als A-categorie, maar voor het Kinderwagenmuseum zouden dat dan een stuk of tien topkinderwagens moeten zijn. Er viel veel voor zo'n relatieve aanpak te zeggen, maar je kwam in de problemen als er overheidsgeld bij te pas kwam. En dat was zo toen het Deltaplan ook niet-rijksmusea financiële ondersteuning beloofde. In de uiterste consequentie zou dat immers betekenen, dat er met die subsidie ook het behoud van de nodige kindwagens (of pijpen van het

Pijpenkabinet in Amsterdam en zo nog enige honderden variaties) zouden moeten worden betaald.

Er werd veel en lang gesproken over wie er aan het Deltaplan mee mochten doen. Aanvankelijk was bedacht dat alleen de Rijksmusea in aanmerking zouden komen. Het was de leidende gedachte van Brinkman geweest om streng te selecteren in wat de overheid wel en niet betaalde.

Er waren ook musea, die geen rijkscollecties hadden, maar wel door WVC werden gesubsidieerd: Teylers Museum, Joods Historisch Museum, Afrikamuseum, Nederlands Letterkundig Museum en Documentatiecentrum, Fries Letterkundig Museum en Documentatiecentrum en het Prinsessehof. Aanvankelijk kostte het wat moeite, maar uiteindelijk kregen ook zij steun van het Deltaplan. Vaessen: "In eerste instantie kreeg het Openluchtmuseum geen geld van het Deltaplan, want we hoorden niet meer bij de Rijksmusea. Ik heb daartegen geprotesteerd bij Jan Jessurun. Het Openluchtmuseum mocht dan zijn verzelfstandigd, maar de collectie was van het Rijk gebleven. En na wat gemor is men er toch mee akkoord gegaan."

En in het nieuwe relatief gunstige financiële klimaat werd de regeling uiteindelijk nog veel ruimer toegankelijk. Niet-rijksmusea konden ook meedoen, maar ze kregen niet meer dan 40% van de beraamde kosten; zelf moesten ze 60% opbrengen. Bij die 60% konden ook bouwkundige aanpassingen of klimaatbeheersing worden gerekend.

D'Ancona zag het probleem overigens wel, want ze schreef: "Er komen steeds meer nieuwe musea bij, gesticht door provincies, gemeenten of (groepen van) particulieren, soms geheel of ten dele uit commerciële overwegingen maar in de regel zonder winstoogmerk. Veel van deze musea verzamelen niet wat men officieel 'kunst' of zelfs 'cultuur' noemt, maar concentreren zich op iets eigens dat nog dichtbij is en toch al verleden: de geschiedenis van een bedrijfstak, een verdwijnend stuk natuur, het recente verleden van de eigen minderheidsgroep, het dorp, de eigen familiegeschiedenis...Ik juich deze ontwikkeling in principe toe...Dat neemt niet weg dat ook aan een onbegrensde groei op dit terrein enkele problemen kleven. Zij hebben te maken met een mogelijke verdunning van de kwaliteit en een vervaging van de grenzen van het museale werkterrein." <sup>42</sup>

De uitbreiding van de Deltaplan-gelden naar niet-rijksmusea werd wel makkelijker gemaakt, doordat er redelijk wat financiële speelruimte was, maar er was ook sprake van een politieke beleidsverandering, die

sluipend, maar wel degelijk met overtuiging werd aangekondigd. Het was Brinkman's politiek geweest om met een bepaalde hoeveelheid geld een duidelijke keuze te maken waar dat geld naar toe ging: naar de hoogste kwaliteit. D'Ancona neigde naar een in haar ogen meer rechtvaardige verdeling. En zo werd het beschikbare geld weer over meer kandidaten verdeeld. D'Ancona: "Waar voorheen het museumbeleid in hoofdzaak bepaald werd door de specifieke verantwoordelijkheid van de Minister van Cultuur voor de collecties en functies van de rijksmusea, zal het beleid er in de toekomst op gericht moeten zijn voor het gehele museumveld zodanige voorwaarden te scheppen dat een adequate behartiging van de museale functies daardoor mogelijk wordt." <sup>43</sup>

Het Ministerie werd verantwoordelijk voor "het museumbestel", waar zo'n beetje alles onder viel. D'Ancona: "...(zo) wil ik ook op museum terrein een collectiebeleid op macroniveau voeren waarbij het afwegingskader wordt gevormd door het totaal van de in Nederland aanwezige collecties: de 'Collectie Nederland'...Ik wil mijn beleid niet alleen richten op rijksmusea - hoewel ik daarvoor gegeven de eigendomsverhouding een speciale verantwoordelijkheid heb en behoud - maar op de uitoefening van museale functies, zowel binnen rijks- als niet-rijksmusea...(Ik wil) af van een te sterke preoccupatie van de Minister van Cultuur met de 'eigen' rijksmusea." <sup>44</sup>

Dat was een ommezwaai in de museumpolitiek. De weg van Brinkman werd verlaten. En toen het voor de wind ging, leken velen het een logische stap te vinden, maar in tijden van tegenspoed zou de door Brinkman zo verfoeide kaasschaaf weer tevoorschijn worden gehaald. Want als iedereen een beetje mee kon profiteren, moest ook iedereen een beetje mee lijden.

Het debat rond de verzelfstandiging had de mensen op het Ministerie aan het denken gezet over wat er daar nog over zou blijven nadat de rijksmusea buiten de deur zouden zijn gezet. Er werd op het Ministerie veel en lang over gedebatteerd en in vele nota's en andere stukken werd het steeds duidelijker hoe men dacht de verloren invloed toch te behouden: verantwoordelijkheid voor het hele museumbestel en de hele Collectie Nederland, een term die niets anders betekent, dan het geheel van alles wat er in Nederland verzameld was.

In December 1990 verscheen de nota "Bedreigd Cultuurbezit", waarin de achterstanden in behoud werden geïnventariseerd. In de Nota "Vechten tegen Verval" van December 1991 werd vervolgens



aangegeven hoe de achterstanden zouden worden aangepakt: nadruk op registratie en voorrang voor passieve conservering boven actieve. De inventarisatie liet een redelijk dramatisch beeld zien. Er was veel meer geld nodig dan er aan extra middelen ter beschikking was. Alleen al voor passieve conservering van de Rijksmusea zou ruim 95 miljoen gulden nodig zijn.

De totale achterstanden in passieve conservering en achterstallig onderhoud van de gebouwen werden door de verschillende musea berekend:

Museum	Bedrag in guldens in 1991
Rijksmuseum	25 728 149
RM Vincent van Gogh	1 661 562
RM. Ned. Scheepvaartmuseum	4 234 782
RM. Paleis het Loo	7 576 035
RM. Zuiderzeemuseum	15 400 000
RM Twenthe	3 178 500
RM. KK. Mauritshuis	234 000
RM. H.W. Mesdag	6 259 000
RM. Meermanno-Westreenianum	200 000
RM. Boerhaave	1 500 000
RM. Oudheden	5 700 000
Penningkabinet	70 000
RM. Volkenkunde	17 400 000
RM. Justinus van Nassau	1 170 000
Nat. Natuurhistorisch Museum	3 085 000
RM. Kröller Müller	1 913 000
RM. Catharijneconvent	2 673 656
Rijksd. Kunsthist. Documentatie	58 200
Centraal Laboratorium	573 313
Opleiding Restauratoren	22 291
Totaal	98 637 488

45

De musea waar de achterstanden het grootst waren zouden extra aandacht krijgen: Volkenkunde en Oudheden in Leiden en het Zuiderzeemuseum in Enkhuizen. Die hadden aangegeven bij elkaar opgeteld 38 miljoen nodig te hebben, maar ze kregen 17 miljoen. Dat lijkt veel minder dan nodig was, maar musea hadden een neiging om de bedragen te maximaliseren en er was een speciale groep ingesteld om een meer realistisch bedrag vast te stellen. Van Os: "Maar het geld, dat beschikbaar kwam voor het op orde brengen van de

collecties ging daar naar toe, waar de overheid het snelst kon scoren. Het Rijksmuseum hoorde daar bij. Musea die het geld veel harder nodig hadden kregen minder of later. Ik was stomverbaasd dat wij aldoor maar geld kregen voor de collectie, voor digitalisering, voor restauratoren en wat niet meer. De zaken werden bij ons heel goed geregeld.”

Vanaf 1992 kwam de uitvoering van het Deltaplan voor de rijksmusea onder de verantwoordelijkheid van PMZ.

WVC stelde in totaal 123.2 miljoen beschikbaar voor het cultuurbehoud voor een periode van zes jaar.<sup>46</sup> Daarnaast droeg het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer via investeringen van de Rijksgebouwendienst (RGD) 110 miljoen bij voor de periode 1996-2002, voornamelijk bestemd voor de aanpak van bouwkundige en klimatologische achterstanden bij de rijksmusea en de rijksarchieven.

Het geld van het Deltaplan ging niet alleen naar musea, maar ook naar Archieven, Monumenten, Archeologie alsmede ondersteunende instellingen als het Centraal Laboratorium voor onderzoek van voorwerpen van Kunst en Wetenschap en de Opleiding Restauratoren. Het Deltaplan was ontworpen om al dat geld goed te besteden. Het werd kamerbreed aanvaard. Iedereen was onder de indruk van het voorbereidend onderzoek, zowel door de Rekenkamer als ook door het team dat het Deltaplan voorbereidde en opstelde. De politieke strategie van Riezenkamp en de inzet en het harde werk van ambtenaren en musea wierpen vruchten af.

D’Ancona: “Het harde werk en de overredingskracht van de ambtenaren was zo groot, dat ik absoluut overtuigd raakte van de noodzaak van deze grootschalige aanpak. De cijfers overtuigden mij en men had goed nagedacht over de besteding en de spin-off van de extra 40 miljoen. Het sloot ook aan bij de werkloosheidsplannen door het creëren van werkgelegenheid in de musea.”

Claartje Bunnik: “Er was heel intensief contact met elkaar, ook tussen lagere en hogere functionarissen. Jan Riezenkamp was erg geïnteresseerd, gemotiveerd en goed sturend, hij zat er bovenop. Zo’n soort leidende figuur heb je nodig om een flow te krijgen, het gebeurt niet vanzelf. Na de verzelfstandiging en Deltaplan werd bij ons alles een stuk minder leuk.”

Er was veel menskracht nodig voor het Deltaplan. Men rekende op 50

arbeidsplaatsen gedurende vijf jaar bij het inhalen van de registratie-achterstand en 160 bij het inhalen van de conservering.<sup>47</sup> In 1992 werd zelfs met een opleiding tot behoudsmedewerker begonnen. De opleiding zou op de werkvloer plaatsvinden en had het karakter van "werkend leren".

Een goede registratie van voorwerpen was een van de centrale thema's, waaraan een groot deel van het geld zou moeten worden besteed. Minimaal zou elk object beschreven moeten zijn en duidelijk moeten zijn waar het opgeborgen was en wat de juridische status (eigendom of bruikleen) was. Verder had conservering voorrang boven restauratie. In 1995 zouden dertien Rijksmusea de achterstand hebben moeten ingehaald. Vier kregen langer de tijd: het Nationaal Natuurhistorisch Museum, Meermanno Westreenianum, Het Rijksmuseum en de Rijksdienst Beeldende Kunst. Die vier konden het werk niet op tijd af krijgen door een combinatie van de omvang en speciale aard van hun collecties.

Het Deltaplan leidde tot bruisende activiteit in de Rijksmusea. In Museum Volkenkunde bijvoorbeeld kwamen betere depots en in een ongekend omvangrijke operatie werden alle voorwerpen aan een soort lopende band geregistreerd en geconserveerd. Daartoe werden veel mensen aangetrokken, onder andere via het project "Cultuur Werkt".

Uiteindelijk is het Deltaplan een groot succes geworden. Van Huis: "Er was weliswaar becijferd hoeveel het zou kosten om allerlei werken te restaureren, maar niemand piekerde er over om dat ook echt te gaan doen. Het waren vooral de classificatie en de inventarisatie, die het grote succes zijn geweest van het Deltaplan. Alles werd beschreven, alles werd gefotografeerd en de musea wisten eindelijk wat ze in huis hadden. Passieve conservering had prioriteit; restauratie kwam achter aan op de lijst. Een resultaat was ook een bouw golf van depots. Het geld is echt goed besteed." Uiteindelijk zou er in totaal 216,5 miljoen gulden naar de rijksmusea gaan: 88,6 miljoen voor het wegwerken van registratie- en conserverings-achterstanden en 127,9 miljoen voor bouwkundige en klimaattechnische voorzieningen.

Engelsman: "Zonder de miljoenen van het Deltaplan was de verzelfstandiging een stuk moeilijker geweest. Het Deltaplan was een instrument in de Verzelfstandiging."

Kritiek was er vanzelfsprekend ook. Riezenkamp zelf was ontevreden over het gebrek aan risico-analyses voor de toekomst. En ook was het

effect van sommige beslissingen niet altijd even goed doordacht. Rik Vos, de eerste directeur van het ICN: "Een goede registratie werd niet afgedwongen in het Deltaplan, daar werd niet op toegezien. Iedereen kon maar wat aanrommelen met de digitalisering, velen traptten in het rampzalige programma Q&A, iedereen mocht zijn eigen IT inrichten. Van Rappard: "Het Deltaplan heeft de musea een sterk gevoel van vertrouwen gegeven: vanaf nu is het allemaal voor elkaar. Maar dat was nog maar de vraag. Het was een ernstige fout dat het Deltaplan niet goed is gecontroleerd. PMZ is daar nauwelijks aan toe gekomen. Ook is er nogal eens oneigenlijk met subsidiegelden geschoven. Er was destijds veel nadruk gelegd op het opleiden van behoudsmedewerkers, maar toen die mensen afstudeerden was het geld opeens op. Er was niet over nagedacht hoe al die kennis moest worden vastgehouden. Bij verschillende musea zijn behoudsplaatsen verdwenen. Er is verder heel veel geld in bouwkundige voorzieningen gaan zitten. Zo ook in het Rijksmuseum, waar ze later ten behoeve van de verbouwing weer allemaal stuk zijn geslagen." Van Rappard had echter ook oog voor de positieve gevolgen van het Deltaplan: "Je hoefde sindsdien niet meer te zeuren dat collecties ook belangrijk waren. De provinciale Museumconsulenten hebben een enorme stimulans gekregen door het Deltaplan, ze zijn uitgebreid en hun bureaus zijn zwaarder geworden. Psychologisch heeft de onderverdeling in categorieën er toe geleid, dat musea hun collecties in belangrijk en minder belangrijk onder gingen verdelen, wat voorheen een taboe was. De mentaliteitsverandering is heel positief geweest." De classificering, die met het Deltaplan werd geïntroduceerd, wordt trouwens anno 2012 nog steeds gebruikt al hebben de meeste musea nu wel collectieplannen en is hun collectiebeheer beter geregeld.

## **DE KAMER SPREEKT ZICH UIT: MUSEA WORDEN STICHTINGEN.**

*In de vaste Cultuurcommissie van de Tweede Kamer werd de toekomst van de rijksmusea besproken. Over het algemeen waren de Kamerleden positief over de verzelfstandiging, maar de PvdA maakte wel de nodige kanttekeningen. Kamerleden spraken hun vrees uit over de kwaliteit van het museummanagement en waren bovendien bang, dat al het geld voor het Deltaplan niet adequaat gebruikt zou worden. Uiteindelijk werd besloten 21 musea om te vormen tot stichtingen. In het kielzog van het debat over de bestuursvorm werd er gediscussieerd over de vraag of musea collectie af mochten stoten. Het resultaat was bevestigend: afstoten mag, mits de musea zich aan van te voren overeengekomen regels zouden houden.*

De verzelfstandiging was op gang gebracht, maar de politiek was kennelijk wat achterop geraakt. Nuis (D'66) klaagde op 12 Februari 1990 in de Kamer: "De beweging waarin de rijksmusea zijn geraakt is in de Kamer nog in het geheel niet besproken. Dat lijkt mij niet goed...Van deze Minister hebben wij nog geen standpunt ofschoon de zaak blijkbaar wel doorrolt. Mijn fractie vindt meer armslag voor de musea uitstekend, maar geheel vrij zwemmen kan het niet worden." <sup>48</sup>

Het eerste overleg volgde op 27 Mei 1991 in de Vaste Kamercommissie voor Welzijn en Cultuur. Aan de orde was het voorstel van de regering inzake de verzelfstandiging van de rijksmusea en diensten<sup>49</sup> en de notitie van de minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur over de ministeriële verantwoordelijkheid na de verzelfstandiging van de rijksmuseale instellingen <sup>50</sup> De woordvoerders voor cultuur van alle partijen waren aanwezig: Marten Beinema (1932-2008) sinds 1975 kamerlid eerst voor de ARP en later voor het CDA. Hij had cultuur, media, hoger onderwijs en wetenschapsbeleid in zijn portefeuille. Nel Mulder van Dam (1936) voor het CDA (oorspronkelijk KVP) in de Kamer van 1989-1998 en woordvoerster voor cultuur, volksgezondheid en binnenlands bestuur. Aad Nuis (1933-2007) was sinds 1986 Kamerlid van D'66. Van 1994-1998 zou hij Staatssecretaris van OCW in het Kabinet Kok I worden met cultuur-, kunst- en mediabeleid in zijn portefeuille en dus ook de rijksmusea. Eimert van Middelkoop (1949), voor het GPV in de Kamer, en later in het kabinet Balkenende IV van 2007-2010 Minister van Defensie. Gerrit Valk (1955), van 1989-2002 Kamerlid voor de PvdA, met cultuur in de portefeuille, evenals defensie en verkeer. Sari van Heemskerck Phillis-Duvekot (1940) woordvoerster voor de VVD en van 1982-1998 in de Kamer. Ze hield zich bezig met defensie, maar vooral ook cultuur, waarvoor ze grote belangstelling had. En tenslotte Bas van der Vlies (1942) in de Kamer van 1981-2010 voor de SGP.

De Kamerleden maakten het de Minister niet al te moeilijk. Ze wilden weten hoe de ministeriële verantwoordelijkheid ten opzichte van de collecties en het museumbeleid zou worden ingevuld, hoe de Minister er op zou blijven toezien dat er een goed beleid zou worden gevoerd in de verzelfstandigde musea en wat de juridische vorm van de verzelfstandiging precies zou zijn. En hoewel de Minister daar suggesties over had gedaan, stelde ze ook duidelijk dat het denken daarover nog in ontwikkeling was en dat er nog nader onderzoek zou worden gedaan. Als Kamerlid kun je dan niet veel meer doen dan

vragen het onderzoek goed te laten verlopen en enige suggesties in de richting van de uitkomst toevoegen.

De Kamerleden waren alle van oordeel, dat de verzelfstandiging geen bezuiniging zou moeten zijn. Het geld dat er voor musea beschikbaar was, mocht niet gekort worden. VVD en CDA waren sterk voor de verzelfstandiging van de Rijksmusea en dat liefst in de vorm van een externe verzelfstandiging. Over de rechtsvorm van de te verzelfstandigen musea was wel enig verschil van mening. Er was de NV met 100% aandelen van de Overheid en de Stichtingsvorm.

De PvdA vond het echter nog maar de vraag of er verzelfstandigd moest worden. Gerrit Valk: "Ik heb niet zoveel behoefte aan een vorm van verzelfstandiging als er gereede risico's bestaan dat musea in de toekomst daardoor failliet gaan." ... "Ik betwijfel of alle museale diensten uiterlijk in 1995-1996 al zover zijn." Heel veel vertrouwen in de musea had de PvdA kennelijk niet, want: "Hoe gaat dat straks? De musea gaan extra geld verdienen. Zij mogen dat geld houden. Het hoeft niet terug te vloeien naar de algemene middelen. Zullen zij dat geld dan ook besteden aan registratie, conservering en restauratie of zullen zij het alleen besteden aan leuke dingen zoals aankopen, presentatie en dergelijke?"

Conservering en restauratie hoorden in de PvdA-optiek niet tot de leuke dingen. Valk was bang dat het voor het Deltaplan gereserveerde geld opgemaakt zou worden, er vervolgens niets aan beheer en behoud meer zou worden gedaan en dat de musea over twintig jaar weer op de stoep zouden staan voor meer geld. Hij werd hierin gesteund door Nuis (D'66): "...de conservering, de wetenschappelijke bestudering en de beveiliging zijn al heel gauw het kind van de rekening. Van die dingen kun je immers denken: dat doen wij wel, maar dat doen wij volgend jaar, want wij moeten nu eerst zorgen dat de boel goed loopt, dat het bezoekersaantal toeneemt."

Hoe zou het in werkelijkheid gaan, in het Openluchtmuseum bijvoorbeeld? Daar was al een zelfstandig museum. Jan Vaessen zei er over: "We gingen als eerste de publieksfuncties verbeteren. Mijn eerste aankopen waren zitbankjes voor op het terrein en er kwamen meertalige bordjes. Verder hebben we de tram laten aanleggen, zodat je niet door het hele park hoefde te lopen. Later, toen de inkomsten gingen groeien, hebben we bepaald dat we de helft van de overschotten gingen besteden aan conservatie en verbetering van de collectie." <sup>51</sup>

In de Kamer werd later de beslissing genomen, dat niet alle uitgaven van de musea naar de publiekstaken zouden mogen gaan; er zou ook geld moeten komen, dat specifiek voor behoudstaken bestemd zou zijn.

Valk maakte zich ook nog sterk voor de RBK, die in de toekomst de inspectietaak van de collecties voor de Overheid op zich zou moeten nemen, een andere organisatie vond hij niet gewenst.

Iedereen vond wel dat de Minister aanspreekbaar zou moeten blijven voor het inhoudelijk beleid van de individuele musea. De Minister zou niet alleen verantwoordelijk zijn voor het behoud en beheer van de gebouwen en de collecties (onvervreemdbaar en onverhandelbaar), maar ook voor de toegankelijkheid ervan. Men ging akkoord met het door d'Ancona voorgestelde vierjaarlijkse totaalplan, dat voor en met de musea zou worden gemaakt. De musea zouden jaarlijks verantwoording moeten afleggen via inhoudelijke en financiële verslagen en er zouden aparte budgetten voor verschillende museale functies moeten komen.

Commentaar van Veeneman: "CDA en PvdA waren af en toe wel eens lastig in de Kamer. Er zaten daar teveel regenten, die het onderscheid tussen besturen en controleren niet meer kenden."

De kwestie van de bureaucratie en de overhead kwam ook nog aan de orde. Mevrouw van Heemskerck Pillis: "Ik kom toe aan een vraag waar in dit huis altijd uitgebreide discussies over ontstaan, namelijk de departementale overhead. Het is logisch dat bij verzelfstandiging ook een aantal mensen wordt verzelfstandigd, niet alleen bij de instellingen, maar ook op het departement. Ik weet dat de Afdeling musea bij WVC geweldig is afgeslankt in het recente verleden... De minister weet dat de VVD nogal eens problemen heeft met het creëren van extra bestuurslagen."

D'Ancona liet weten dat inderdaad veel taken overgeheveld zouden worden van het Departement naar de musea. De Minister: "Een voorbeeld is de financiële administratie en de personeelszorg. Er zijn ongeveer 50 arbeidsplaatsen mee gemoeid. Met de departementale dienstcommissies is over dit vraagstuk inmiddels overleg gevoerd. Daarbij is afgesproken dat bij de keuze van de rechtsvorm tevens uitsluitsel zal worden gegeven over de omvang van de over te hevelen museale overhead." Er zouden dus hoogstens 50 arbeidsplaatsen over moeten gaan naar de musea, maar liever minder om daar de bureaucratie niet te vergroten.

Henk van Os zei hierover later: "Die 50 arbeidsplaatsen zijn een illusie gebleken. De bureaucratie is overweldigend geworden binnen de organisatie van de afzonderlijke instellingen, maar vooral ook door alle agentschappen die een superbureaucratie optuigden om subsidies te verlenen. In die toename was de verzelfstandiging een belangrijke factor."

Het aantal ambtenaren op het ministerie werd wel sterk verminderd, maar volgens van Os doken de functies weer op als overhead bij de musea. En inderdaad, het aantal personeelsleden op beheersfuncties bij de musea nam toe, maar dat was ook een absolute noodzaak. Immers, personeelszaken, financiën en andere taken moesten de verzelfstandigde musea voortaan zelf op zich nemen. Het uitbesteden van de subsidieverlening aan organisaties buiten het ministerie zoals de Mondriaanstichting leidde eveneens tot wat extra bureaucratie, maar om dit een "superbureaucratie" te noemen gaat veel te ver.

Nel Mulder van het CDA had angst voor nieuwe managers: "Ik herinner aan de opmerking van de scheidende directeur van het Mauritshuis, die een ontwikkeling signaleerde ten aanzien van het binnenhalen van managers op de directiefuncties. (Je kunt) je afvragen of dit een goede weg is." Angst voor de manager, dat hadden we vaker gehoord. En de Minister nam die angst bij het beantwoorden van de vragen merkwaardigerwijs niet weg. Ook zij was kennelijk bang voor de Boze Manager, de onbenul die alleen maar aan geld en de markt denkt. "Mijn voorkeur", zei ze "gaat uit naar een inhoudelijke directeur voor de musea. Ik heb mij laten vertellen dat bij de selectie meer dan voorheen wordt gelet op managementkwaliteiten. Een en ander hoeft niet met elkaar in tegenspraak te zijn. Er worden op dat punt duidelijk meer eisen gesteld dan vroeger het geval was. Soms lost men dit probleem op door een zakelijke adjunct-directeur aan te stellen of een hoofd bedrijfsvoering die vooral op management let. Men heeft mij medegedeeld dat deze uitgangspunten de laatste vijf jaar bij sollicitaties gehanteerd zijn. Tot nu toe geeft de praktijk geen aanleiding om van die koers af te wijken."

Uit Mulder's commentaar moeten we opmaken dat er kennelijk al vijf jaar op managementkwaliteiten werd gelet, dus sinds 1986, ruim voor het Rapport van de Rekenkamer, dat constateerde: "De bedrijfsvoering van de rijksmusea liet te wensen over. De rijksmusea zijn niet voorbereid op een situatie van meer zelfbeheer." Maar de Minister vond het belangrijk hierover niet al te veel onrust te laten ontstaan en wiegde de kritische Kamerleden in slaap: geen aanleiding om van de koers af te wijken, was haar medegedeeld. Riezenkamp:



“De kwestie van het management speelde zeker. Geleidelijk aan werden er directeuren van rijksmusea vervangen. Jan Jessurun nodigde ze dan uit voor een maaltijd en een ernstig gesprek. Overigens moet dit ook niet worden overdreven en bovendien waren ze vaak opgelucht dat ze van hun managementtaken werden verlost en in sommige gevallen hun oude conservator-functie weer konden opnemen.”

De ambtenaren op het Ministerie en de leden van de Tweede Kamer waren bang dat de museumdirecteuren niet op hun taak berekend zouden zijn. De directeuren zelf hadden die angst niet zozeer. En waarschijnlijk was de angst ook nogal overdreven. Het was zeker zo, dat directeuren een aantal moderne managementkwaliteiten ontbeerden, maar dat gold voor veel sectoren: de eisen die de tijd stelt verandert immers voortdurend. De directeuren die het hele verzelfstandigingsproces doormaakten en ook daarna leiding gaven aan een zelfstandig museum waren zeker niet slechter dan de nieuwe directeuren, die pas vanaf de verzelfstandiging begonnen. Wel zouden de musea in de loop der jaren na de verzelfstandiging vaker voor kandidaten met bewezen managementcapaciteiten kiezen dan voor inhoudelijk bevlogen directeuren. Een combinatie van beide bleef ideaal, maar kandidaten die zowel op management als op inhoud hoog scoorden bleven dun gezaaid.

Het besluit om aan de rijksmusea een eigen rechtspersoonlijkheid toe te kennen kreeg uiteindelijk toch de steun van alle fracties evenals het besluit een onderzoek te doen naar vier mogelijke rechtsvormen: agentschap, zelfstandig bestuursorgaan, de stichting en de NV.

Het onderzoek naar de ideale vorm was opgezet om de musea “intern”, binnen het ministerie te verzelfstandigen. Velen, en vooral de zes instellingen van de simulatie waren er echter al snel van overtuigd, dat er met interne verzelfstandiging niets zou veranderen. En ze oefenden druk uit om snel tot een besluit aangaande de juridische structuur te komen. De museumdirecteuren verschilden van mening. Er waren voorstanders van de NV zoals Ronald de Leeuw, Gerrit Veeneman, Hans Bakker en Arnout Weeda. Maar er waren ook voorstanders van de Stichtingsvorm.

Riezenkamp zag zo’n structuur echter als een eindproduct. Je moest daar nooit mee beginnen. Hij wilde zich allereerst afvragen wat het probleem precies was, hoe dat opgelost moest gaan worden en wat daarbij de verantwoordelijkheid van de Minister was. PMZ en de musea

gunden Riezenkamp echter niet de tijd; hij moest een besluit nemen. Vennootschappen of cooperatieve verbanden leken hem te ingewikkeld om te realiseren.

Er werd onderzoek gedaan naar vier vormen:

1. Agentschap
2. Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO)
3. Stichting
4. Naamloze Vennootschap

Het Agentschap werd al snel afgewezen door de aan PMZ deelnemende musea omdat het de problemen niet zou oplossen. Musea zouden niet een eigen rechtsvorm krijgen en binnen de organisatie van het Ministerie blijven functioneren; er zou niet heel veel veranderen ten opzichte van de situatie zoals die altijd was geweest. En de Minister wilde dat eigenlijk ook niet. Engelsman: "Van de interne verzelfstandiging is niets gekomen. De minister wilde absoluut niet meer verantwoordelijk worden gehouden voor wat er in de musea gebeurde."

Het Zelfstandig Bestuursorgaan viel al even snel om bestuursinhoudelijke redenen af. Een dergelijk orgaan was gecreëerd voor het vervullen van bestuurstaken zoals het verlenen van vergunningen of het verstrekken van subsidies. Musea waren andersoortige instellingen en het omvormen tot ZBO zou volstrekt oneigenlijk zijn.

Er moest daarom worden gekozen tussen een vorm van privaatrecht, een NV of een Stichting.

In een NV zou de Overheid aandeelhouder worden. Maar dat zou niet echt nodig zijn, aangezien ze voldoende alternatieve beïnvloedingsmogelijkheden had, zoals de bekostigingsvoorwaarden (het meeste geld zou immers steeds van de Overheid komen) en de bruikleenovereenkomsten (de collecties zouden eigendom van het Rijk blijven). Bovendien zou een NV door haar gerichtheid op winst niet heel goed in het profiel van een museum als maatschappelijke instelling passen.

Een Stichtingsvorm, bedoeld voor ideële doelstellingen leek meer geschikt, ook al omdat daarbij veel vrijheid met betrekking tot het opstellen van de Statuten bestond. Er werd vooral gekeken naar een Stichting volgens het commissarissenmodel, waarbij de directie bestuurt en het Bestuur toezicht houdt zoals in een NV de Raad van

Commissarissen dat doet. De Overheid wilde in de Stichting zeggenschap blijven houden over Statutenwijzigingen en het benoemen van directie en bestuur.<sup>52</sup>

Er zou een Inspecteur moeten worden benoemd, die zou toezien op het juiste beheer van de collecties door de musea. Vervreemding van voorwerpen uit de collecties zouden alleen met toestemming van de Minister kunnen plaatsvinden.

De Vaste Kamercommissie voor Welzijn en Cultuur kwam weer bijeen in December, ditmaal vooral om verder te praten over de rechtsvorm van de verzelfstandiging en over het achterstallig onderhoud van de museumgebouwen.

De keuze met betrekking tot de rechtsvorm was definitief beperkt tot de Naamloze Vennootschap (gericht op winst) en de Stichting (met een ideële doelstelling).

Sari Van Heemskerck Pillis-Duvekot benadrukte nog weer eens, dat de VVD niet wilde dat de macht van het Ministerie weer via de achterdeur werd binnen gehaald; verzelfstandiging moest "echt" zijn. Aad Nuis pleitte voor het "commissarissen" model, indien voor de Stichtingsvorm zou worden gekozen omdat daarbij het Bestuur op afstand zou blijven van de Directie.

Sari van Heemskerck was wel tevreden over veranderingen in het management van de musea: "De directeur die vooral was geïnteresseerd in kunsthistorie, realiseert zich nu dat er ook andere taken van hem worden verwacht. In sommige gevallen heeft dit geleid tot een bewuste wisseling van taken. Het zakelijk management heeft zich vanzelf veel duidelijker geprofileerd dan aanvankelijk werd verwacht."<sup>53</sup>

Gerrit Valk, die zich in Mei sceptisch uitgelaten had over het nut van de verzelfstandiging, vroeg zich vooral af hoe de Minister dacht de operatie budgettair neutraal te laten verlopen. Er was voorgesteld een netto-netto garantie aan het personeel te geven, maar de Overheid betaalde bijvoorbeeld geen pensioenpremies, die wel door de musea zouden moeten worden opgebracht. Het fout inschatten van de pensioenpremies zou inderdaad later een van de belangrijkste problemen van de zelfstandige musea worden. Van Rappard: " Die pensioenen waren niet goed doorgerekend en het heeft een aantal musea bijna de das omgedaan."

Alle Kamerleden drongen aan op duidelijkheid over de gebouwen. Zouden die nu wel of niet aan de verzelfstandigde musea worden overgedragen?

Het antwoord van de Minister op de vragen begon als volgt:  
"Drie jaar geleden was verzelfstandiging nog een 'besmet' woord, aldus de heer Van Os, directeur van het Rijksmuseum Amsterdam. Die besmetting is weggenomen in een proces waarin alle betrokkenen zijn gaan inzien dat verzelfstandiging grote voordelen biedt voor het bestuur en beheer en voor de inzet van de medewerkers. De vrij afhoudende en kritische houding is gaandeweg omgebogen tot een positieve instelling."<sup>54</sup>

Drie jaar geleden was 1988, het jaar van het Rapport van de Rekenkamer. Of verzelfstandiging nu echt besmet was is de vraag. Er waren inderdaad tegenstanders toen, maar ook velen die het idee snel omhelsden. Maar het is natuurlijk altijd mooi als een minister een beeld kan schetsen van negatief naar positief, wat weer bijdraagt aan het beeld van competente politici. Op 11 December 1991 stemde de Tweede Kamer in met het besluit de rijksmusea en ondersteunende diensten te verzelfstandigen in de vorm van rechtspersonen naar privaatrecht.

Riezenkamp en Jessurun hadden besloten tot het vormen van Stichtingen volgens het commissarissenmodel, inhoudend een directie die formeel het bestuur van de Stichting vormt met daarnaast een Raad van Toezicht, vergelijkbaar met een Raad van commissarissen bij een NV. Op 7 Februari 1992 schrijft Jan Jessurun aan de directeuren:  
"(Ik heb) mij een uitdrukkelijk voorstander betoond van de bepaling in de statuten van de stichting, waarmee het maken van winst wordt uitgezonderd als doelstelling, mede op grond van overweging van fiscale aard. Het spreekt vanzelf dat bij een keuze voor de NV vorm dit niet opgaat."<sup>55</sup>

Voor Gerrit Veeneman was het een teleurstelling en hij schrijft zijn onverholen kritiek aan Jessurun op 16 April 1992:  
"Zoals U bekend had ik tot voor kort de voorkeur voor de NV als rechtspersoon voor het verzelfstandigde museum Boerhaave."  
"In de afgelopen maanden is het mij duidelijk geworden dat het Departement niet echt nagedacht heeft over de Nederlandse Staat als enige aandeelhouder van een rijksmuseum. In het model dat geschetst wordt in mijn eerste overweging had de ministeriele

verantwoordelijkheid gedefinieerd kunnen worden vanuit het algemeen aandeelhouderschap en had de ontwikkeling van stuurmiddelen zoals collectieplan, bedrijfsplan, personeelsplan, opleidingsplan, bekostigingsvoorwaarden, een inspectiereglement etc. achterwege kunnen blijven. Nu me duidelijk is geworden dat alle bovengenoemde teugels onvermijdelijk zijn geworden lijkt het onverstandig om de overheid die zichzelf als teugelvoerder definieert ook nog op te laten treden als aandeelhouder. U ziet, mijn uiteindelijke keuze voor een Stichting met een Raad van toezicht als rechtspersoon voor het verzelfstandigde Museum Boerhaave is een negatieve. Mijn keuze komt voort uit de langzaam gegroeide overtuiging dat een bureaucratie niet in staat is af te zien van een fijnmazige regelgeving, waarmee de ideale sturing op afstand, die zou zijn ontstaan als de Staat zijn invloed had beperkt tot die van aanhouder tot de onmogelijkheden is gaan behoren." <sup>56</sup> Veeneman geloofde er niet meer in, hij zag dat de staat steeds maar weer zijn invloed wilde behouden. Zoals hij eerder zei: "Ik had een hekel aan centralisme. Zodra dingen opgelegd gingen worden verzette ik me. En ik had het vertrouwen in een regelende overheid al lang verloren." En dat vertrouwen had nu opnieuw een deuk gekregen.

21 instellingen kwamen in aanmerking voor verzelfstandiging:

1. Rijksmuseum voor de geschiedenis van de natuurwetenschappen en van de geneeskunde «Museum Boerhaave» te Leiden; 2. Rijksmuseum Het Catharijneconvent. Museum voor de christelijke Cultuur in Nederland te Utrecht; 3. Rijksdienst Kastelenbeheer te 's-Gravenhage, waarvan deel uitmaken: - Rijksmuseum Gevangenpoort te 's-Gravenhage- Rijksmuseum Muiderslot te Muiden- Slot Loevestein te Brakel - Kasteel Radboud te Medemblik - Ruïne van Brederode te Santpoort - Ruïne van de Jacobaburcht te Oostvoorne - Ruïne van Strijen te Oosterhout - Ruïne van Teylingen te Voorhout; 4. Rijksmuseum Kröller Müller te Otterloo; 5. Koninklijk Kabinet van Schilderijen «Mauritshuis» te 's-Gravenhage; 6. Rijksmuseum Meermannno-Westreenianum (Museum van het Boek) te 's-Gravenhage; 7. Rijksmuseum Hendrik Willem Mesdag te 's-Gravenhage; 8. Nationaal Natuurhistorisch Museum te Leiden; 9. Rijksmuseum van Oudheden te Leiden; 10. Rijksmuseum Paleis Het Loo te Apeldoorn; 11. Rijksmuseum het Koninklijk Penningkabinet te Leiden; 12. Rijksmuseum te Amsterdam; 13. Rijksmuseum Nederlands Scheepvaartmuseum te Amsterdam; 14. Rijksmuseum Twenthe, museum voor kunst-/cultuurgeschiedenis te Enschede; 15. Rijksmuseum Vincent van Gogh te Amsterdam; 16. Rijksmuseum voor Volkenkunde te Leiden; 17. Rijksmuseum Het Zuiderzeemuseum te

Enkhuizen; 18. Centraal Laboratorium voor onderzoek van voorwerpen van kunst en wetenschap te Amsterdam; 19. Opleiding Restauratoren te Amsterdam; 20. Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie te 's-Gravenhage; 21. Rijksdienst Beeldende Kunst te 's-Gravenhage. Nummer 18, 19 en 21 zouden het uiteindelijk niet halen omdat ze werden samengevoegd tot het Instituut Collectie Nederland.

Op 24 februari 1992 was er opnieuw een Vaste Kamercommissievergadering Welzijn en Cultuur. En weer waren er de oude bekenden Nuis (D66), Mulder-van Dam (CDA), Valk (PvdA), Van der Vlies (SGP), Van Heemskerck Pillis-Duvekot (VVD). Nieuw waren Peter Lankhorst (Groen Links) en Machteld Versnel-Schmitz (D66), de eerste niet bijster geïnteresseerd in musea. Zo bestond zijn bijdrage in het debat ook voornamelijk uit het benadrukken, dat Onderwijs meer geld nodig had. Mevrouw Versnel-Schmitz was meer museumgezind. Ze studeerde geschiedenis en werkte van 1961 tot 1972 in het Universiteitsmuseum in Utrecht. Tenslotte was Minister d'Ancona aanwezig samen met een paar ambtenaren.

De nota "Vechten tegen verval" werd besproken. Het Deltaplan werd behandeld, waarbij er een sterke nadruk lag op het debat over selectie. Het ging om het inhalen van de achterstanden in collectiebehoud, maar ook om het voorkomen van het opnieuw ontstaan van die achterstanden. Er was en werd nog steeds teveel verzameld; niet alles kon worden behouden...er moest worden geselecteerd. Welke voorwerpen zouden in aanmerking komen voor grote aandacht en voor welke zou er minder aandacht zijn? Welke voorwerpen zouden kunnen worden afgestoten?

Mevrouw Mulder was erg enthousiast over nota en Deltaplan, En ze had een mooie alternatieve titel voor de nota bedacht: "Een Toekomst voor het Verleden." Ze maakte een duidelijke koppeling met de verzelfstandiging: "Het aanpakken van het achterstallig onderhoud van gebouwen is niet alleen in belangrijke mate bepalend voor het welslagen van het Deltaplan, maar ook een noodzaak gezien de voorgenomen verzelfstandiging." <sup>57</sup>

Ze vond dat ook de letteren en het bibliotheekwerk moesten meeprofitieren. Want de musea kregen meer dan genoeg. En ze benadrukte nog eens, dat al die achterstanden eigenlijk ontstaan waren door nalatigheid van museumdirecteuren.

Valk was weliswaar positief over het Deltaplan, maar had nog steeds

geen vertrouwen in de directeuren, oud of nieuw. In 1991 vreesde hij al dat ze allemaal "leuke dingen" zouden gaan doen in plaats van aandacht te besteden aan behoud en beheer en hij herhaalde die angst ditmaal nog maar eens in andere bewoordingen: "Na het inlopen van de achterstanden op het gebied van registratie, conservering etc. willen wij niet over ongeveer tien, vijftien jaar opnieuw in een situatie verzeild raken waarbij een Deltaplan deel 2 van de persen moet rollen. De uitvoering van het Deltaplan zal een structureel karakter moeten krijgen. Het lijkt mij noodzakelijk daarover afspraken te maken met de museumdirecteuren om te voorkomen dat er nieuwe gaten vallen en noden ontstaan...Deze musea beheren collecties waarvan in een groot aantal gevallen 95% is weggezet in depots en waarvan grote delen nimmer zullen worden tentoongesteld of geraadpleegd. En als museummedewerkers roepen dat het vervreemden van overvloedig materiaal een roof van het verleden is, vraag ik mij af hoe het komt dat wij alleen al jaren nodig zullen hebben om de achterstand op het gebied van de registratie in te lopen, waarvoor miljoenen zullen moeten worden weggezet, alleen al om te weten te komen wat wij in huis hebben." De directeuren verzamelen maar raak, aldus Valk: "Ik heb mij laten vertellen dat er een museum is dat in het kader van dat acceptatiebeleid op dit moment een doos met munten beheert, een doos met franken, marken, ponden en dollars, die op dit moment ook nog gewoon in omloop zijn en uitgegeven kunnen worden." <sup>58</sup>

Was dit demagogie of hadden museumdirecteuren echt geen idee van waar ze mee bezig waren? En zou met de verzelfstandiging de situatie verbeteren? Dat er veel in het depot stond was waar, er werd in de loop der eeuwen meer verzameld dan we nu tentoon kunnen stellen. Toch is het niet zo dat voorwerpen in het depot nooit zullen worden tentoongesteld. Tentoonstellingen rouleren, er zijn tijdelijke tentoonstellingen, voorwerpen worden uitgeleend en gebruikt voor studie.

Demagogie, die 95%. Het toonde echter opnieuw aan, dat de Kamerleden geen al te hoge pet op hadden van museumdirecteuren. En Valk had wel een punt wat betreft het afstoten; het is wel degelijk zinnig om te bezien welke voorwerpen musea eventueel zouden kunnen afstoten. Valk suggereerde een ruilbeurs voor musea waarop ze overvloedige voorwerpen met elkaar zouden kunnen ruilen. En hij had nog een andere suggestie: stoot de werken van de Beeldende Kunstenaars Regeling (BKR) af en vorm het door de RBK beheerde depot in Rijswijk om tot een centraal depot voor Rijksmusea. En hoewel men het nog niet eens was over hoe precies, kon het afstoten van de BKR-werken zeker op de sympathie van de andere partijen

rekenen.

Mevrouw van Heemskerck Phillis Duvekot (VVD) was het meest voorzichtig wat betreft afstoting van collecties, zowel die van werken van de BKR regeling als museale. Ze wilde liever eerst een commissie laten bezien wat er wel of niet mocht worden afgestoten. Verder was ze vol lof over de plannen van de Minister en claimde en passant nog het ontstaan van het Deltaplan voor de VVD. Haar partij, zei ze, was een partij van het behoud van cultureel erfgoed. Ze twijfelde echter ook over de toekomst. Er zou duidelijk meer selectie plaats moeten vinden om te voorkomen dat er over een aantal jaren opnieuw achterstanden zouden zijn.

Desalniettemin waren de commissieleden in Februari over het algemeen zeer tevreden over het werk van de Minister en haar ambtenaren. Maar ze zetten wel voortdurend vraagtekens bij het functioneren van museumdirecteuren.

In de tijd van het Kamerdebat speelde een discussie over het afstoten van "topkunst". Rudy Fuchs, directeur van het Haags Gemeentemuseum wilde twee Picasso's verkopen om er werken voor terug te kopen die beter in de collectie zouden passen. Hij verwachtte 50 miljoen gulden voor de Picasso's te krijgen. Het ontketende een lang debat in de museumwereld over afstoting en leidde tot de nodige commotie, maar ook tot richtlijnen, zoals de Leidraad voor het Afstoten van Museale Objecten (LAMO), die in 1999 zou worden opgesteld door het ICN op basis van de bepalingen betreffende afstoten van collecties uit de Gedragslijn Museale Beroepsethiek van de Nederlandse Museumvereniging (NMV), op zijn beurt weer gebaseerd op de ICOM (International Council of Museums) Code of Ethics. Deze leidraad bood musea een lijst van aandachtspunten op basis waarvan het afstoten op een verantwoorde en professionele manier zou kunnen worden uitgevoerd. Het komt er in zijn algemeenheid op neer, dat musea voorwerpen kunnen afstoten, maar alleen om de collectie te verbeteren; de opbrengst kan nooit voor de exploitatie worden gebruikt. Voorwerpen die op de lijst staan van de Wet tot Behoud van Cultuurbezit kunnen alleen naar het buitenland verkocht worden als ze eerst in Nederland ter verkoop zijn aangeboden. Verkoop in Nederland hoeft alleen gemeld te worden.<sup>59</sup>

Peter Lankhorst van Groen Links nam tijdens het debat het meest radicale standpunt in: "Waarom zou vervreemding nooit tot doel mogen hebben het exploitatiebudget te verruimen? Waarom moet iedere opbrengst uit vervreemding in principe ten gunste komen van



een verwerving?”, vroeg hij zich retorisch af. “Wij kunnen ons de Haagse verkoop van twee Picasso’s wel voorstellen. Deze verkoop past duidelijk in een weloverwogen museumbeleid.”<sup>60</sup>

Lankhorst stond zeker niet alleen en identieke argumenten zouden ook jaren later nog steeds gehoord worden. In 2011 werd het debat weer actueel toen Stanley Bremer, de directeur van het Wereldmuseum (voorheen Museum voor Land-en Volkenkunde) in Rotterdam voorstelde onderdelen van zijn topcollectie te verkopen om daarmee het lopende museumbudget te verhogen. Zijn plannen werden niet tegengehouden en zodoende stilzwijgend gesteund door de gemeentelijke overheid, de voornaamste subsidie-verstrekker.

Het is opvallend dat de argumenten voor verkoop van museumcollecties vooral van “linkse” partijen kwamen (Groen Links, PvdA) en de argumenten er tegen van de zijde van de marktgerichte VVD. De achtergrond is wellicht dat links er goed voor ziet. Gechargeerd gezegd: de voorwerpen ondersteunen de opvoeding. Zolang de educatie niet geschaad wordt, doen voorwerpen er minder toe. Rechts ziet de voorwerpen eerder als bezit. Dat bezit is fundamenteel; onafhankelijk van of er nu wel of niet een verhaal mee kan worden verteld. Natuurlijk is dit een karikatuur en is de werkelijkheid veel genuanceerder, maar soms kan een karikatuur verhelderend zijn voor het beter begrip.

De regels in de Leidraad voor het Afstoten van Museale Objecten leken streng, maar in feite was de mogelijkheid om voorwerpen af te stoten al aangegeven door d’Ancona. De Minister reageerde op 18 Mei op het debat over vervreemding. Ze kondigde daarin aan, dat voorwerpen verkopen zou mogen, mits aan een aantal voorwaarden was voldaan. Ze legde de verantwoordelijkheid bij de verschillende overheden. Als die zorgvuldig hadden gewikt en gewogen, zouden ze voorwerpen uit de collectie kunnen verkopen. En die overheden zouden dan heel goed de nota “Kiezen voor Kwaliteit” en de Museale Gedragslijn (ICOM Code of Ethics) moeten lezen. De Minister beschouwde die Gedragslijn als “een belangrijke bijdrage aan een systeem van zelfregulering binnen het museumveld.”<sup>61</sup>

In het kort kwam het er voor d’Ancona op neer, dat verkoop de collectie moest verbeteren en nooit mocht worden gebruikt voor het verruimen van het exploitatiebudget, het was een “ja, mits”. Met andere woorden: je mocht een schilderij alleen verkopen om er een beter voor terug te kopen. Te verkopen voorwerpen zouden bovendien

eerst aan Nederlandse musea ter koop aangeboden moeten worden. Voorwerpen van bijzondere cultuurhistorische waarde, die onder de Wet tot Behoud van Cultuurbezit vielen, mochten nooit worden verkocht. De Minister stelde voor de RBK de taak te geven te bezien welke voorwerpen getoetst zouden moeten worden of ze wel of niet in aanmerking zouden komen om op de lijst van beschermd cultuurbezit te komen. Het was een nieuwe belangrijke taak voor de RBK. Overigens moest de Raad voor Cultuurbeheer het definitieve advies geven. De RBK bepaalde slechts of het voorwerp voor advies kon worden voorgedragen. Over bureaucratie gesproken. Het "Ja, mits" was een vrij duidelijk signaal; het had ook "Nee, tenzij" kunnen zijn.

Hoewel er in later jaren regels kwamen met betrekking tot het verkopen van kunstwerken, had d'Ancona, van de PvdA, de toon gezet. In 2011 verkocht het Museum Gouda in Gouda een schilderij van Marlène Dumas. Het bood het schilderij niet eerst aan collega musea aan en het gebruikte de opbrengst om de exploitatie te verruimen. Het museum dreigde uit de Nederlandse Museumvereniging (NMV) gezet te worden. Uiteindelijk zag de vereniging daar van af, in de overtuiging dat dit een te vergaande stap was en greep de gelegenheid aan om nog eens kritisch naar de LAMO regeling te kijken en die waar nodig te verduidelijken, om een zaak als in Gouda in de toekomst te voorkomen. De NMV werd geconfronteerd met een voldongen feit; er werd niet gedebatteerd over voornemens, maar over een gedane zaak. Het was mede daarom natuurlijk een verstandige weg die de NMV volgde, maar er was uiteindelijk toch geen sprake van een absolute afwijzing. We hebben het laatste woord erover nog niet gehoord.

## **DE OVERHEID WIL CONTROLE HOUDEN.**

De toekomstige bekostiging van de musea was een onderwerp van heftig debat. PMZ en "het Vierspan" (de eerste vier musea van de simulatie; twee instellingen RBK en OR, waren ondertussen afgevallen) wilden dat musea betaald werden op grond van hun output. Als musea succesvol waren op grond van het contract dat met de overheid was gesloten, dan zou dat het criterium voor bekostiging moeten zijn. Binnen het Ministerie werd daar anders over gedacht. Uiteindelijk ging het toch om de verantwoordelijkheid van de overheid. Musea zouden daarom eens in de zoveel tijd bij de overheid verantwoording af moeten komen leggen, waarbij gekeken zou worden of ze wel parallel

aan het overheidsbeleid functioneerden. De relatie met de musea zou een subsidierelatie zijn. En daarvoor was een uitgebreid verantwoordingsstelsel nodig. Opvallend genoeg had het Ministerie ook een naamsverandering aangebracht: vanaf 1993 was er geen sprake meer van "maximale zelfstandigheid", maar van "materiele zelfstandigheid", hiermee voor het gemak de "M" in de afkorting handhavend, maar de inhoud niet onaanzienlijk wijzigend.

Het Ministerie werd gesteund door de Raad van State die zich afvroeg of het niet zinvol zou zijn dat "een begroting (van de museale stichtingen red.) ministeriële goedkeuring behoeft." <sup>62</sup> De Minister had daarop geantwoord dat het opstellen van een begroting of meerjarenraming door het bestuur van de Stichting door haar onderschreven werd.

Er ontstond wrijving tussen PMZ en het ministerie. In een overleg tussen vertegenwoordigers van het "Vierspan", PMZ en Jessurun (aanwezig: Jessurun, Cannegieter, Kapteijns, de Leeuw, Mulder, Scholte, Veeneman, Verwers, Vriezen) van 7 Mei 1992, stond onder punt 4.3: "Recent is een concept Algemene Maatregel Van Bestuur (AMVB) beschikbaar gekomen, die inmiddels om advies naar de daarvoor in aanmerking komende lichamen is gezonden. Het stuk wordt ter vergadering verspreid. De AMVB is een noodzakelijk vervolg op de Wet Specifiek Cultuurbeleid. De inhoud van de AMVB is zeer verontrustend: aanleunend bij de "kunstenplansystematiek" wordt een begroting, activiteiten, jaarplannen cyclus gepropageerd die ver af staat van de outputfinanciering zoals HCB (Jessurun, red.) en Instellingen die zich voorstellen." <sup>63</sup>

De musea zijn onaangenaam verrast en schrijven Margriet Kapteijns, die het voor hen op gaat nemen in de discussie met het Ministerie. Veeneman ziet de musea in de voorgestelde AMVB gedegradeerd tot marionetten: Hij schrijft in een brief van 21 Mei 1992 aan Kapteijns van PMZ: "Het is mij bekend dat bekostiging van niet-rijksinstellingen door middel van een subsidiestelsel in Nederland een gangbare praktijk is, waarmee mooie dingen kunnen worden gerealiseerd. Het is mij ook bekend dat subsidies aan voorwaarden zijn gebonden die in uitgebreide bekostigingsreglementen zijn omschreven. En reglementen dwingen over het algemeen hun eigen bureaucratie af. Het verbaast mij echter ten eerste dat het instrument van subsidieverstrekking en de daarbij horende reglementering nu ook wordt voorgesteld voor de financiering van de verzelfstandigde rijksmusea. De gehele gedachtenwereld achter het subsidiestelsel en de subsidieregels staat haaks op het beeld van de outputcontracten.

Vanaf december 1988 is het dit beeld geweest van de Rijksoverheid als afnemer van door een rijksmuseum te leveren diensten en producten waarop ons ondernemersdenken moest worden gericht. Ik ben steeds voorstander geweest van de voorgenomen vorm van verzelfstandiging. En ik heb mij ook als zodanig binnen en buiten het Museum Boerhaave sterk geprofileerd. Akkoord gaan met de voorgestelde bekostigingssystematiek is hetzelfde als het uitvoeren van een salto mortale. Salto-mortales van de vier voorttrekkende directeuren brengen ernstige schade toe aan het gehele verzelfstandigingproject. Het degradeert hen tot "puppets on a string".

64

Ook Ronald de Leeuw is verontwaardigd en ziet al bijna het eind van de verzelfstandiging: "Het van toepassing doen zijn van vorengenoemde AMVB druist in tegen alle uitgangspunten van de verzelfstandiging zoals deze door de Minister van WVC en de instellingen zelf worden voorgestaan. Ik vermag op geen enkele wijze in te zien op welke gronden voor deze ommezwaai gekozen wordt. Het lijkt er op dat WVC, gelet op de bepalingen van de AMVB, van een reële verzelfstandiging van de rijksmusea wil afzien. Zien de opstellers hier aanleiding toe nu in de naam van het verzelfstandigingsorgaan sinds kort niet meer "maximale zelfstandigheid" voorkomt?"

..."Tenslotte merk ik in dit verband op, dat het van toepassing zijn van de AMVB mijns inziens lijnrecht ingaat tegen de voorwaarden waaronder de woordvoerders van de belangrijkste partijen in de Tweede Kamer in december 1991 met de verzelfstandiging van de instellingen akkoord zijn gegaan. Ook hen was een bemoeizieke overheid een gruwel. Ik kan niet anders concluderen dan dat indien de AMVB van toepassing zal zijn, de vertrouwensbasis onder de verzelfstandiging lijkt te worden weggenomen. Nadat de musea in ca. 2.5 jaar vertrouwd zijn geraakt met output-financiering, hetgeen na een lang en inspannend traject een cultuuromslag met zich bracht, wordt het roer omgegooid. In de laatste ronde van het spel worden eenzijdig de overeengekomen spelregels gewijzigd waardoor de instellingen zich op het verkeerde been gezet voelen." <sup>65</sup>

De Leeuw later: "Jan Jessurun kwam in het laatste stadium ook nog met het idee van een 'Réunion des Musées Nationaux' naar Frans voorbeeld waarbij hij zichzelf dan als de hoofddirecteur zag. Ik zei, dat ik eerst de verzelfstandiging wilde proeven, voordat ik alweer wat weggaf en op zou moeten gaan in een groter geheel. Ik moest Jan dat zelf duidelijk maken, anderen konden het niet. Jan wist dat ik veel aan hem dankte en hij dacht dat ik hiermee wel akkoord zou gaan, maar het ging me te ver. Om mijn veranderde positie duidelijk te maken gebruikte ik toen een metafoor ontleend aan de verhouding tussen

Wotan, Siegmund en Siegfried in Wagners Ring des Nibelungen: Jan (Wotan), je hebt me gecreëerd (als Siegmund), maar je kunt me niet het zwaard uit handen slaan. Siegfried gaat nu zijn eigen weg. Die vierjarenfinanciering is er alleen maar gekomen om in de kunstensector systematiek te komen. De AMVB was gerelateerd aan het Kunstenplan. We moesten plotseling een vierjarenstructuur in. Je moest iedere vier jaar een plan indienen, de Raad van Cultuur keurde dat goed of af en als het afgekeurd werd, kreeg je je geld niet. Maar bij een museum kon dat helemaal niet, want wij zaten met de gebouwen en collecties van het Rijk. Je kan dan niet zomaar subsidie onthouden. In ons bekostigingsvoorstel hadden we goed geanalyseerd welke diensten we konden aanleveren, waarvoor we dan betaald werden.”

Jan Verwers waande zich terug in het begin van de jaren tachtig: “ De AMVB betreffende de bekostigingsregels voor culturele organisaties is in vele opzichten een interessant stuk. Het heeft evenwel niets te maken met hetgeen in het kader van de verzelfstandiging van de rijksmusea de laatste jaren is besproken...reeds in de fase van het Contractmanagement begon zich in onze organisatie een cultuuromslag te volgtrekken, die vanaf 1 januari 1990 door PMZ versneld en geïntensiveerd werd. Het is vrijwel ondenkbaar, dat ik onze medewerkers vraag om alles wat we na veel overleg op zorgvuldige wijze tot stand hebben gebracht maar weer te vergeten...indien deze AMVB ook voor de verzelfstandigde rijksmusea van kracht wordt zijn we terug in het begin van de jaren tachtig.”<sup>66</sup>

Bij het Ministerie vond men al die verontwaardiging maar onzin. Een paar citaten van een ambtenaar: “Jullie eerdere stukken gingen uit van het maken van een regeling uitsluitend voor musea en van het sluiten van een overeenkomst. Ik ga nu uiteraard uit van de AMVB die moet gelden voor het hele terrein van cultuur...een aantal van jullie wensen betreffen opvattingen die in feite niet samenhangen met het andere bekostigingssysteem dat voor de musea zal gelden, maar met jullie afwijkende mening over wat in het algemeen aan subsidievoorwaarden zou moeten worden gesteld, (of: wat in ieder geval voor musea anders geregeld zou kunnen worden). Dat is echter een gepasseerd station. ..We (hebben) die discussies gehad en er is op dit punt inmiddels een richting gekozen voor heel DGCZ in feite zelfs voor het hele ministerie...Ik wil het wel geloven, maar eigenlijk kan ik me moeilijk voorstellen hoe een activiteitenplan van een museum er zo concreet kan uitzien dat een echte afrekening op concrete geleverde prestaties mogelijk is...Het is toch niet de bedoeling dat een

instelling (bijv. Het Van Goghmuseum) ongeacht de eigen inkomsten van de minister een som geld krijgt?"<sup>67</sup>

De twee partijen, die van de output en die van de verantwoordingsregeling stonden lijnrecht tegenover elkaar. Margriet Kapteyns: "We vonden dat de hele verzelfstandiging met het bekostigingsbesluit cultuuruitingen onderuit werd gehaald."

Kapteyns schreef een uitgebreid stuk ter verdediging van de output regeling en stuurde het aan Jan Riezenkamp. Ze zag weer een eindeloze reeks formulieren en eisen, die een verantwoordingsplicht met zich mee zou brengen. Maar de ambtenaren van het Ministerie vonden het eigenlijk maar gezeur: "We hebben die discussies gehad en er is op dit punt inmiddels een richting gekozen." Ook hadden ze ondertussen bedacht, dat financiering op output voor de musea BTW problemen met zich mee zou brengen. Ton Boxma, hoofd Bedrijfsvoering bij het Van Gogh Museum stelde samen met een fiscalist een ontwerp alternatieve AMVB op om dat te voorkomen en het ontwerp werd zelfs nog naar de Kamer gestuurd. Het heeft niet mogen baten.

De ambtenaren werden gesteund door Cees van 't Veen en de werkgroep onder leiding van Harry Kramer (Directeur Generaal Media, Letteren en Bibliotheken), de "Commissie Kramer", die het OEVER rapport (over externe verzelfstandiging) geproduceerd had en waarin o.a. Jan Vaessen en Henk van Os zaten evenals ambtenaren van verschillende centrale overheidsdirecties waaronder Bob Lodder van DBC. Er zaten geen vertegenwoordigers van de "vier" musea bij. Ook Margriet Kapteyns werd niet uitgenodigd. Cees van 't Veen was in 1992 teruggekeerd van zijn korte intermezzo bij Berenschot om Jessurun op te volgen als Hoofddirecteur Cultuurbeheer en de communicatie met PMZ ging niet meer zo soepel. Van 't Veen had zijn zaken goed georganiseerd en de outputfinanciering ging van de baan.

Op 25 Maart 1993 werd een speciale bijeenkomst georganiseerd in het Openluchtmuseum onder voorzitterschap van Harry Kramer. De directeuren van de eerste te verzelfstandigen musea waren nu wel aanwezig evenals een aantal ambtenaren en Henk van Os en Jan Vaessen. De twee laatsten kozen de zijde van het Ministerie en daarmee was het pleit beslist.

Ronald de Leeuw en Ton Boxma deden hun uiterste best maar het mocht allemaal niet baten. Veeneman: "Ik wilde zo ver mogelijk van de overheid af. Ik wilde dat je alleen maar kon spreken over het

resultaat, wat er was afgesproken. Maar het is anders gegaan. De controle is gebleven: eens in de vier jaar. Kapteyns: "Eeuwig zonde. Het Departement redeneerde: waarom een uitzondering maken voor musea; alle andere culturele instellingen moeten zich toch ook verantwoorden? Maar het goede was nu net dat wij het wiel zouden gaan uitvinden en dat we later een voorbeeld voor andere instellingen zouden zijn...Jan Vaessen en Henk van Os zagen dat gewoon niet."

Het was velen toen niet duidelijk waar Riezenkamp zelf voor stond. Hedy d'Ancona weet het nog wel: "Jan Riezenkamp had me verzekerd dat er altijd de nodige controle vanuit de overheid mogelijk zou moeten blijven."

Jan Verwers was teleurgesteld: " En toen kregen we een regeling met eindeloze bladzijden vol richtlijnen waaraan ieder museum, dat geld van de overheid kreeg moest gaan voldoen... In mijn beleving is toen eigenlijk de echte zelfstandigheid de nek om gedraaid." Margriet Kapteyns kan er zich nog steeds kwaad over maken: "Ik vond het vreselijk. Maar ik kan me wel voorstellen, dat sommige museumdirecteuren het wel een veilig idee vonden, want als je op output afgerekend wordt, moet je die ook leveren."

Henk van Os herinnert zich de discussie ook nog goed. Van Os: "Het ging te ver, er heerste een te groot optimisme over de verregaande mate van verzelfstandiging die nagenoeg op privatisering zou zijn uitgekomen. Het was een illusie. Men moet bedenken dat de musea gewoon de facto overheidsinstellingen bleven vanwege de financiële steun. Jan Vaessen en ik waren bovendien Rooie Rakkers. Onze stelling was: musea worden door de belastingbetaler betaald, dus moet er ook controle mogelijk zijn. Jan Vaessen speelde trouwens nauwelijks een rol in het hele debat, maar hij was voor mij wel heel belangrijk omdat hij heel sterk dacht vanuit het museum als een publieke instelling. Jan Vaessen en ik dachten over musea als publieke instellingen met een publieke verantwoordelijkheid precies gelijk. En ik had het idee dat wij de enige twee waren, die daar zo uitgesproken over waren."

Van Os nam een compromis-standpunt in. Voor Verwers, Kapteyns en de Leeuw was het meer alles of niets. Het is zeker niet zo dat van Os kritikloos de ambtenaren op het Ministerie steunde. Ook hij zag het risico van een te grote bemoeienis. Van Os: "Over de verantwoording is ook later nog veel discussie geweest. Het Ministerie vond dat een keer in de vier jaar verantwoording afleggen te weinig was. Maar voor de musea was nu juist de kern van de verzelfstandiging dat je verder

van de Overheid af kwam. Toen de verzelfstandiging eenmaal op gang was heb ik er loyaal aan meegewerkt ondanks mijn aanvankelijke bedenkingen.”

De Leeuw: “Ik kijk er nu (anno 2012) enigszins anders tegen aan. Die AMVB was misschien achteraf toch niet zo slecht. Die protestbrief die ik toen in 1992 schreef was wel terecht, want het kwam er toen op neer dat je produkten moest blijven leveren zonder er voor betaald te worden. Maar voor mij was het echt niet het eind van het verhaal; ik bleef de verzelfstandiging zien als een proces. Margriet was erg fanatiek; ik had veel bewondering voor haar. Maar uiteindelijk was ik zelf toch ook praktisch ingesteld. De verzelfstandiging ging door, op een andere manier, maar toch met succes.”

De ambtenaren riepen de problemen niet helemaal voor niets op. De minister had in 1991 al haar bezorgdheid uitgesproken om de musea “aan hun lot over te laten.”<sup>68</sup> Er was immers sprake van een grote waarde van de in bruikleen gegeven collecties. De rijksfinanciën maakten een groot deel uit van in het totaal van de inkomsten van de betrokken instellingen. Musea bleven door die grote financiële steun de facto overheidsinstellingen zoals van Os stelde.

Met het verantwoordingssysteem bleven er nog heel veel mogelijkheden voor de overheid om zich met de musea te bemoeien. Invloed kon op verschillende manieren aangewend worden, want de overheid hield de verantwoordelijkheid voor de collecties en “de zorg voor de uitvoering van de museale en ondersteunende functies”. Bruikleenovereenkomsten en bekostigingsvoorwaarden waren de juridische instrumenten waar de Minister gebruik van kon maken. En hoewel de Minister had geschreven dat aan de verantwoordelijkheid een “sobere invulling”<sup>69</sup> zou worden gegeven, zouden de zelfstandige musea later met regelmaat over de bemoeizucht van de Minister klagen. Het gaat echter te ver om te stellen, dat de verzelfstandiging daardoor niet geslaagd zou zijn.

Een interessant detail was de uitkomst van een onderzoek naar de bedrijfsvoeringsratio's van de betrokken musea. Het betrof het verhoudingsgetal, uitgedrukt in % tussen de omvang van de bedrijfsvoeringsfuncties en de primaire functies, uitgedrukt in FTE en in guldens. Onder de meest efficiënt functionerende musea bevonden zich het Van Gogh Museum, Boerhaave, Oudheden en Twenthe. De voorlopers bleken dus het meest efficiënt en waren alleen daarom al beter voorbereid op een eventuele vergaande zelfstandigheid. Onderaan de lijst stonden het Mauritshuis en....de RBK.<sup>70</sup>



Hoewel de vier vooroplopende musea efficiënter werkten, was het toch niet zo dat de meest succesvolle musea voor verzelfstandiging waren en de minder succesvolle niet. Voor of tegen hing daar deels mee samen, maar de visie van de directeur op de rol van de overheid had er ook mee te maken. Henk van Os had met het Rijksmuseum een hoog percentage eigen inkomsten en ook Jan Vaessen was bezig een goed functionerend nieuw museum op te bouwen. Toch waren beide tegen teveel zelfstandigheid. Gerrit Veeneman haalde in Boerhaave slechts 7% aan eigen inkomsten, en Steven Engelsman met Volkenkunde maar 2.4%. En zij waren beide enthousiaste voorstanders van een verregaande zelfstandigheid.

### **RIJKSMUSEA WORDEN OFFICIEEL ZELFSTANDIG; DE RBK VERDWIJNT IN HET INSTITUUT COLLECTIE NEDERLAND (ICN) .**

*In 1992 werd de verzelfstandiging wet, maar de eerste musea zouden pas in 1994 daadwerkelijk worden verzelfstandigd. De ondersteunende diensten Centraal Laboratorium en Opleiding Restauratoren gingen op in het ICN. De RBK verdween, waarbij een aantal activiteiten werd overgenomen door het ICN.*

Het kabinet diende in 1992 (21 Februari) het wetsvoorstel in voor verzelfstandiging van de rijksmusea en ondersteunende instellingen.

Daarbij werden de volgende voorwaarden in acht genomen:

- + blijvend rijkseigendom van collecties
- + het behoud van rechten van het zittende personeel en een zogenaamde netto-netto-garantie (het zittend personeel zou er in netto-salaris niet op achteruit gaan)
- + blijvende verantwoordelijkheid van de minister voor de bekostiging van de museale functies.
- + budgettaire neutraliteit waarmee de operatie doorgevoerd moest worden
- + blijvend rijkseigendom van de gebouwen die tot het nationale culturele erfgoed behoorden.

De Minister noemde drie belangrijke motieven voor de verzelfstandiging:

1. Het beleidsmatige motief: samenhangend met haar besluit om het beleid meer te richten op het totale museale veld en dat mede mogelijk te maken door zich minder te bemoeien met

- allerlei operationele problemen in de museale diensten.
2. Het beheersmatig motief: ontleend aan het functioneren van de diensten. Het in vele opzichten gebrekkige bedrijfsmatige functioneren werd in het rapport van de Algemene Rekenkamer uit 1988 aan de orde gesteld.
  3. Het bestuurlijk motief: in de gedachtenvorming rond het openbaar bestuur overheerste de opvatting dat de minister dan wel het departement zich moest richten op de beleidsvoering op hoofdlijnen en dat de uitvoering zoveel mogelijk zou moeten worden overgelaten aan zelfstandig functionerende instellingen.<sup>71</sup>

De collecties werden in beheer van de musea gegeven door middel van een overeenkomst voor een bepaalde tijd. Vervreemden (verkopen, weggeven) van voorwerpen kon alleen met toestemming van de minister gebeuren. Dit gold ook voor het gebruiken van de collectie als onderpand, bijvoorbeeld bij een lening. Controle op het beheer zou worden uitgevoerd door een Inspectie.

De Minister bevestigde dat ze verantwoordelijkheid voor de zelfstandige musea gewent achtte, vanwege de grote waarde van de in beheer gegeven collecties en het grote aandeel van de rijksfinanciën in het totaal van de inkomsten van de betrokken instellingen: "In de huidige situatie stel ik de financiële middelen ter beschikking om de diensten hun taken te laten uitvoeren. Daarnaast hebben met name de musea nog enkele beperkte andere mogelijkheden om inkomsten te verwerven. Ook na verzelfstandiging zullen de museale instellingen in belangrijke mate van rijksfinanciering afhankelijk zijn. Volgens de eerdergenoemde beleidsnota 'Kiezen voor Kwaliteit' gaat het daarbij om de bekostiging van de museale functies: collectievorming, behoud en beheer en publieksfuncties, alsmede om de bekostiging van de ondersteunende functies."<sup>72</sup> Het is precies zoals Henk van Os later zou zeggen in het debat over de bekostiging: "Men moet bedenken dat de musea gewoon de facto overheidsinstellingen bleven vanwege de financiële steun". En de verantwoordelijkheid ging ver. Het Departement bepaalde de doelstelling en bestuursstructuur van verzelfstandigde museale instellingen, zorgde voor de opname van een liquidatiebepaling en legde in een regeling de betrokkenheid van de minister vast bij de benoeming van leden van de Raad van Toezicht en de directeuren. Bovendien behoeft wijziging van de statuten van de Stichtingen de instemming van de Minister. En dat waren dan nog allemaal formele punten, maar later zouden de musea in de subsidierelatie en de daarmee gepaard gaande voorwaarden nog veel afhankelijker van het beleid van het Ministerie worden.

De motieven voor verzelfstandiging van de Minister waren allemaal motieven bedacht vanuit het raamwerk van bestuur en beheer. De belangen van de consument, de museumbezoeker komen we niet tegen als motief. Het is ongetwijfeld zo, dat de belangen van de museumbezoeker gediend waren bij beter functionerende musea, dus uiteindelijk was het resultaat ook voor de bezoeker gunstig. Waar het echter om gaat is, dat het uitgangspunt bij het nadenken over een zo belangrijke omwenteling het vinden van een oplossing voor problemen in de bestuurlijke organisatie was. Men kan organisaties verzelfstandigen of privatiseren omdat de bureaucratie dan verminderd wordt, de kosten voor de overheid dalen, of het bestuur efficiënter wordt. Maar in alle gevallen zou men zich in de eerste plaats moeten afvragen: Waar zijn die organisaties voor bedoeld en hoe kunnen ze hun klanten beter bedienen?

Er waren veel vragen met betrekking tot de relevantie van de RBK, zoals we eerder zagen. Maar aanvankelijk leek Robert de Haas het tij nog te kunnen keren. Hij formuleerde in 1993 de missie opnieuw en voerde belangrijke hervormingen door, waaronder de opheffing van de Tentoonstellingsdienst. Maar op 1 April 1996 ging de RBK samen met het Centraal Laboratorium voor Onderzoek van Voorwerpen van Kunst en Wetenschap en de Opleiding Restauratoren definitief op in het nieuwe Instituut Collectie Nederland.

We zagen al eerder, dat Veeneman van mening was dat Robert de Haas "sterk langs centralistische lijnen dacht, vanuit normen die je het veld op kon leggen". De RBK zou dan de organiserende instantie worden die de controles zou uitvoeren. "De RBK was een verlengde van de overheid, die ook via een centrale benadering dacht. Ik had daar steeds grote ruzie over met Robert op vergaderingen, niet persoonlijk, want het was een leuke vent, maar wel zakelijk. Robert vroeg me eens: Waarom ben je zo gebeten op de overheid? Je kan toch net zo goed als ik de weg vinden in Den Haag? Je komt toch ook aan je geld? Maar ik had gewoon een hekel aan het centralisme. Zodra dingen opgelegd gingen worden kwam ik in verzet." Waarschijnlijk dachten meer directeuren zo; ze wilden zelf hun beleid bepalen en konden sturing van de RBK missen als kiespijn. De RBK als dienstenverlener: akkoord, maar niet als toezichthouder.

Met het departement had de RBK overigens ook niet altijd even goede verhoudingen. Westerveld: "De RBK zou ons moeten hebben ondersteunen bij het ontwikkelen van instrumenten om het Deltaplan op niveau te krijgen en ook bij het alloceren van middelen. Maar ze

gedroeg zich als een organisatie, die een zo groot mogelijk deel van de taken binnen wilde halen, slechts in zichzelf geïnteresseerd. En dat leidde tot conflicten. De RBK wist duidelijk niet wat zijn rol was.”

De Leeuw: “Iedereen irriteerde zich er in toenemende mate aan dat de RBK, en later vooral de opvolger, het ICN, zich overal mee bemoeide of een rol opeiste waar dat niet nodig was. Maar waarom werd er niet meer en vaker naar de musea geluisterd? Het was altijd mijn mening, dat er bij de directeuren van de rijksmusea een grote kennis zat waarmee het departement zijn voordeel zou kunnen doen. Maar die werd nooit gebruikt omdat die rijksmusea zogenaamd belanghebbenden waren vanwege hun subsidierelatie met de overheid. Heel veel kennis bleef daarom liggen en werd niet gebruikt. Advies en oordeel lagen bij de Raad van Cultuur. Als we als musea iets vaker – en iets eerder – mee hadden kunnen praten, was menig oppervlakkig beleidsballonnetje eerder om zeep geholpen. Ook hoefde men niet te vrezen dat we per se altijd elkaar als musea de hand boven het hoofd zouden houden, als er reden was voor ingrijpender maatregelen. Ik vond bijvoorbeeld, dat op grond van goede argumenten het Rijksmuseum Twenthe naar een lagere overheid overgeheveld zou kunnen worden en daarmee verspeelde men soms ook een draagvlak. Maar we werden er buiten gehouden. Veel kostbare tijd is gaan zitten in het uitdenken van zinloze methodes om tot normeringen te komen – benchmarking e.d. – waarbij musea over éénzelfde kam zouden kunnen worden geschoren. Iedere keer zijn zulke pogingen van het departement roemloos verzand. Pas twee kunstenplanrondes later werd er weer vaker een beroep op ons gedaan en werden we in ad hoc-adviescommissies gevraagd. Ook kreeg de VRM steeds meer gehoor. We moesten de laatste jaren zelfs oppassen dat taken die echt niet bij ons hoorden, door het Ministerie bij de VRM werden neergelegd. ”

Een van de belangrijkste wrijfpunten met de musea was het onderbrengen van de (collectie) Inspectie bij de RBK. De Raad van State had hierbij al in Juli 1992 zijn vraagtekens gezet. “ Het...is gebleken dat de minister beoogt de inspectie onder te brengen bij de Rijksdienst voor de beeldende kunst. Bij het college is de vraag gerezen of deze - ook te verzelfstandigen - instelling daartoe aangewezen moet worden geacht, nu de huidige rijksdienst thans zelf het beheer van het rijks kunstbezit voert.”<sup>73</sup> De Minister had daar op geantwoord dat de RBK bij uitstek ter zake kundig was en daarom zeer geschikt. Wel zou er een scheiding moeten worden aangebracht tussen de inspectietaak van de RBK en diens overige taken.

Kapteyns: “We hadden bij PMZ steeds een discussie met Robert de

Haas over de Inspectie, waarvan wij vonden dat die zelfstandig moest blijven; de RBK kon niet tegelijkertijd museaal adviseur en inspecteur zijn." Charlotte van Rappard, die later de onafhankelijk Inspecteur zou worden was op dat moment nog werkzaam bij de RBK, waar ze in 1983 was begonnen als Adjunct Secretaris voor de Commissie voor de Rijksmusea. Ze stond aan de kant van PMZ. Maar de Haas had politieke steun en niet alleen van de Minister. We zagen eerder in de Vaste Kamercommissie van 27 Mei 1991 dat Valk van de PvdA zich sterk maakte om de Inspectietaak aan de RBK te geven. Kapteyns: "Ja, de PvdA vond dat de Inspectie bij de RBK moest. Het was me niet precies duidelijk waarom eigenlijk. Ik ging er maar vanuit dat Robert als PvdA-er in die partij connecties had en dat Valk's standpunt van hem afkomstig was. Ik moet er trouwens wel bij zeggen, dat Robert altijd heel positief aan het verzelfstandigingsproces meewerkte."

Charlotte van Rappard: "De Commissie voor de Rijksmusea was druk bezig met de Wet Behoud Cultuurbezit. Ik was samen met Marie Jose Tiemstra secretaris van die Wet geworden. Om de Wet te laten functioneren werd het nodig een Inspectoraat in te stellen. Het Ministerie vond dat een Inspecteur bij de RBK moest worden ondergebracht. Ik had in die tijd mijn politieschool-opleiding achter de rug en was toen de enige die Inspecteur kon worden. En dat gebeurde ook, maar niet lang bij de RBK. De musea voelden zich niet gelukkig met de inspectie. De relatie tussen de RBK en hen was niet goed. Er was te veel bij de RBK ondergebracht. Op een bepaald moment begon men serieus te denken over het opheffen van de dienst. Toen ik begon was ik daar van op de hoogte, maar ik moest toch mijn eerste begin in 1993 bij de RBK maken. Hoewel het hele verzelfstandigingsproces heel open is gevoerd, was dit toch genant."

De Haas zelf was niet rouwig om het opgeven van de inspectietaak: "Na een tijdje ontdekten de Rijksmusea dat er inspectie nodig zou zijn als de collecties bij het Rijk bleven. En ze realiseerden zich, dat de inspectie bij de RBK zat. Dat accepteerden ze eigenlijk niet. Maar ik vond ook dat de inspectie niet bij de RBK moest. Ik had toch al zo'n groot takenpakket."

Ook werd er gesproken over het onderbrengen van de RBK-collectie bij de musea. Er was een spanningsveld met de (kunst)musea omdat naar hun mening de RBK met zijn aankoopbeleid een vreemde concurrentiepositie innam. De Haas wilde echter per se blijven verzamelen. Het was naar zijn mening een kernfunctie van de RBK. Frans Haks van het Groninger Museum en Liesbet Brandt Corstius van

het Gemeentemuseum in Arnhem bleven hem bestoken. De Haas had naar hun inzicht geen verstand van kunst en waarom zou een instelling als de RBK in vredesnaam moeten verzamelen?

Henk van Os: "Ik had een enorm respect voor Robert de Haas. Jan Riezenkamp heeft de Rijksdienst Beeldende Kunst benut om invloed op de musea te krijgen, iets wat hij in zijn ogen niet voldoende had. Hij schoof van alles en nog wat richting RBK. Het zou een centraal instrument moeten worden om die lastige musea met hun individualistische directeuren beter te beheersen. Het werd groter en groter. Robert kreeg het recht en de plicht om zich met allerlei museale zaken te bemoeien. Hij moest bijvoorbeeld meepraten over de problemen van het Amsterdamse Museumplein en had daartoe het "dierenoverleg" ingesteld. Dat waren Henk van Os (Rijksmuseum), Ronald de Leeuw (van Gogh Museum), Wim Beeren (Stedelijk Museum) en Robert de Haas (RBK). Het waren geweldige avonden, maar op een bepaald moment zag je de relatie tussen de Haas en Riezenkamp verslechteren. En uiteindelijk werden al die bevoegdheden uitgehold en weggehaald totdat de RBK verdween en opging in het ICN. Het was voor Robert een afschuwelijk proces om mee te maken."

Over de breuk tussen Riezenkamp en de Haas is veel gespeculeerd: zakelijke, maar ook persoonlijke verhoudingen zouden een rol hebben gespeeld, zoals meestal in het geval van een conflict. Maar het ligt ook voor de hand te vermoeden dat een sterke RBK een bedreiging voor de verzelfstandiging was; het beleid, dat Robert de Haas nastreefde was simpelweg te bedreigend voor zijn collega's. De RBK inperken zou problemen met Robert de Haas opleveren, een prominente figuur in het verzelfstandigingsproces. Maar de Haas steunen zou eveneens zeer problematische gevolgen kunnen hebben. Het leek dat de Haas zijn hand had overspeeld.

Kapteyns: "Wij spraken bij PMZ wel over een fusie tussen het Centraal Laboratorium en de Opleiding Restauratoren, maar over het opheffen van de RBK of het fuseren met CL en OR werd pas gesproken, toen Cees terugkwam als Hoofddirecteur Cultuurbeheer. Hij vroeg toen aan Peter Felix om daar een onderzoek naar te doen."

Fransje Kuyvenhoven heeft een prachtige studie geschreven: "De Staat koopt kunst. De geschiedenis van de collectie 20ste-eeuwse kunst van het Ministerie van OCW 1932-1992".<sup>74</sup> Kuyvenhoven was zelf werkzaam bij de RBK vanaf 1991 en maakte de periode van conflict zelf mee. Ik citeer graag uit haar boek: "In 1987, vijf jaar na de eerste voorbereidingen, werd het bestaansrecht van de RBK al ter

discussie gesteld. Met ingang van 1993 werd de RBK van een actieve uitvoerende organisatie veranderd in een departementale koepelorganisatie die de musea slechts diende te adviseren over de taken die de Rijksdienst de afgelopen negen jaar zelf had uitgevoerd. Er mocht niet meer worden aangekocht, gepubliceerd of tentoongesteld. Enigszins bitter schreef De Haas in de laatste aankoopcatalogus: 'Halverwege 1992 is de Rijksdienst Beeldende Kunst gestopt met het aankopen van kunstwerken. Ik ben mij er van bewust dat de RBK geen doel op zich is, en altijd afhankelijk zal zijn van het maatschappelijke krachten spel, maar toch betreur ik het dat wij geen aankopen meer mogen doen...In 1992, precies zestig jaar na het begin in 1932, was het afgelopen met de directe rijksbemoediening met het aankopen van 20ste-eeuwse Nederlandse kunst. De aankoopgelden gingen naar de in 1991 in het leven geroepen Mondriaanstichting die namens het ministerie van WVC de subsidie voor museumaankopen subsidieerde. Alle musea konden bij deze stichting een aanvraag voor aankoopondersteuning indienen. Nog eens vijf jaar later werd de hele RBK opgeheven. Op 1 april 1997 ging de Rijksdienst op in het Instituut Collectie Nederland.'<sup>75</sup>

Kuyvenhoven beschrijft hoe de RBK ging lijden aan zijn eigen succes: "Hij (de RBK) werd te groot, te machtig en te eigenzinnig. Dat leidde tot animositeit bij zowel het ministerie als de musea. Het ministerie vond dat de RBK te zelfstandig werd. De Haas meende dat de RBK een eigen verantwoordelijkheid had. Hij ontleende die zelfstandige koers aan zijn functie van inspecteur voor het hele roerend erfgoed. Het geringe overleg met het departement leverde echter in toenemende mate spanningen op. Ook de musea waren vanaf het begin in 1984 niet tevreden. Dat de RBK het secretariaat voerde van de Adviescommissie van de TASR (Tijdelijke Aankoopsubsidieregeling Moderne Beeldende Kunst ten behoeve van Musea, red.) en zelf eveneens eigentijdse kunst kocht, was veel musea een doorn in het oog. Soms was de RBK eerder met een aankoop dan een museum, dat het als gezichtsverlies zag het werk van de RBK te lenen. Piet Cleveringa rijmde dan wel gekscherend bij het afscheid van De Haas in 1996: 'Maar zoveel initiatief, bezorgde hem ook ongerief, want de musea in het land, die schreeuwden weldra moord en brand: hij zit in ons gebied te vissen', de kritiek was niet ten onrechte."<sup>76</sup>

Ronald de Leeuw: "Er kwam toen een afschuwelijke opvolger van de RBK: het ICN. Ik bleef er op hameren: "En overigens ben ik van mening dat het ICN opgeheven moet worden." Dat was een bureaucratische instelling van mensen die grotendeels nog nooit in een museum gewerkt hadden en voor de echt moeilijke klussen steeds mensen van buiten moest inhuren, die de musea dan weer mochten

betalen. Je moest het ICN voor van alles en nog wat inschakelen, maar je had het totaal niet nodig. De oude RBK, waar ik mijn eerste baan had en met plezier onder Robert de Haas gewerkt had, was weg, en het ICN kon zijn pretenties niet waar maken. Ik had echter alle respect voor de manier waarop Charlotte van Rappard de inspectie vorm gaf. Zij begreep de musea en had gevoel voor balans. Ik heb hard gevochten om de restauratie-afdeling van het Rijksmuseum en het ICN samen te brengen in één gebouw en in het kader van Het Nieuwe Rijksmuseum is dat – in samenspraak met Rik Vos – uiteindelijk gelukt, in het zgn. Ateliergebouw. Ik maakte er ook geen geheim van dat het een goede zaak zou zijn als het Rijksmuseum op den duur het totaal zou kunnen overnemen. Zo'n restauratietak hoorde helemaal niet bij het ICN. Ik moet er wel bij zeggen, dat het restauratieatelier bij het Rijksmuseum bij mijn aantreden in 1996 ook met veel problemen kampte. Cees van 't Veen had mij eerder, toen ik nog directeur van het Van Gogh was, gevraagd of ik de restauratie er niet bij wilde hebben, maar dat kon toen niet. De beste oplossing was geweest: toprestauratie bij een topmuseum."

Rik Vos, oud-directeur van het ICN zegt erover: "We hebben gesproken over samenwerking in het nieuwe Ateliergebouw, dat er kwam omdat het ICN financieel bijdroeg. We waren het er over eens dat die samenwerking een uitstekend idee was. Mijn vraag of er over te praten viel dat het ICN de restauratieafdelingen van het Rijksmuseum zou kunnen overnemen werd zonder meer afgewezen. Het is inderdaad waar dat het ICN overal voor moest worden ingeschakeld: de indenniteitsregeling, instemming met betrekking tot belangrijke kunstankopen, afstotingen, teruggave van door de Nazi's geroofd kunstbezit, advies bij moeilijke restauraties enzovoort. Het ICN vervulde daar een belangrijke en positieve functie."

Robert de Haas kijkt als volgt terug op wat er gebeurde: "Wat de RBK betrof merkte ik dat er in de eerste jaren (van de simulatie, red.) een ongelooflijke verzakelijking optrad; we kochten computers en we gingen onze collectie op orde brengen. Wij waren bij de simulatie betrokken omdat we er veel baat bij hadden en ik ook in de verzelfstandiging geloofde. Er is wel jarenlang vreselijk gesold met mijn dienst, want men wist niet hoe er greep op te krijgen. Ik vond het meedenken plezierig en zinvol, maar als ik terugkijk was ik ook wel stom, want toen had ik al kunnen bedenken dat het takenpakket wat we hadden zich niet leende voor een zelfstandige dienst. Maar ik had het niet door. Dat ik niet kon verzelfstandigen was absoluut een verrassing. Maar ik begreep het eigenlijk wel. Eerst geloofde ik sterk in



de zelfstandigheid van de RBK, maar later zag ik ook wel in dat het eigenlijk niet kon. Het takenpakket werd aangevuld en aangevuld, steeds meer advies-en inspectietaken kwamen erbij. Maar de tentoonstellingstaken en aankopen werden weggehaald. En zo was het niet levensvatbaar. Het ICN zag ik niet zitten, een reden dat ik weggegaan ben. Het was voor mij een reorganisatie te veel. Ze hebben me wel gevraagd of ik dat wilde leiden, maar daar hoefde ik geen minuut over te denken. Ik wilde dat absoluut niet... Ik vind het wel aardig dat het ICN nu Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed is. Ik dacht destijds ook langs die lijnen."

Maar waarom ging het dan precies mis? De Haas: "Tsjja, misschien een kwestie van personen. Ik had een goede relatie met het Ministerie. Cees was wel meer een ambtenaar, afstandelijker, die nooit het achterste van zijn tong liet zien. Maar de relatie met Riezenkamp was aanvankelijk heel goed. Hij had besloten dat de RBK rechtstreeks onder hem zou vallen. Alleen de administratie werd nog door de Directie Cultureel Erfgoed gedaan. Dat bracht mij in een vervelende positie want iedereen dacht dat Riezenkamp en ik onder één hoedje speelden. En hij gebruikte de RBK ook vaak in de discussies met de musea. Ik heb veel aan hem te danken en heb collectie mogen kopen voor behoorlijke bedragen. Maar hij werd steeds afstandelijker. Ik weet niet precies waarom: hij had een probleem met mensen van een van onze afdelingen en toen oefende hij druk op mij uit om daar vanaf te komen. En toen hij de Mondriaanstichting had bedacht raakte hij daar helemaal in geïnteresseerd en liep de belangstelling voor de RBK terug. Ik hoorde plotseling bij de oude garde."

Door vertraging in het tot stand komen van de CAO werden de musea later zelfstandig dan gepland. Begin 1993 was de streefdatum geweest, maar pas op 1 Juli 1994 was het dan zover en werden de eerste zes musea zelfstandig. Op 1 januari 1995 volgden er negen en op 1 juli 1995 waren de laatste vijf aan de beurt.

Musea werden Stichtingen. Het Rijk bleef verantwoordelijk voor de collecties en de gebouwen, welke rijkseigendom bleven. De Inspectie Cultuurbezit hield toezicht op het beheer namens de Staat. De Minister van Cultuur subsidieerde de verzelfstandigde rijksmusea op basis van vierjarige beleidsplannen die gekoppeld waren aan de Cultuurnota. Het Centraal Laboratorium voor onderzoek van voorwerpen van kunst en wetenschap te Amsterdam; de Opleiding Restauratoren te Amsterdam en de Rijksdienst Beeldende Kunst te 's-Gravenhage gingen op in het (niet verzelfstandigde) Instituut Collectie Nederland.

Een CAO werd gerealiseerd die een breed draagvlak kreeg, er werd een netto-netto garantie gegeven, zodat medewerkers er op korte termijn niet in salaris op achteruit zouden gaan en hun opgebouwde pensioenrechten bij de overgang van ABP naar een nieuw pensioenfonds zouden behouden.

Maar tot op het allerlaatst bleef er nog onzekerheid.

Rinus Vonhof: "Twee tot drie dagen voor de ondertekening van de verzelfstandiging moesten er nog een heleboel dingen geregeld worden. Het ging toen heel snel omdat de directeuren uitzicht kregen om dertig jaar lang gebruik te mogen maken van de collectie. Dat was natuurlijk fantastisch. Maar er was ook een groot probleem, ik heb er 's-avonds voor de ondertekening nog tot 's-avonds laat met Edwin van Huis van het Rijksmuseum over zitten discussiëren. We wilden eigenlijk niet de verantwoordelijkheid voor dertig jaar collectiebeheer hebben als dat via tweemaal vierjaarlijkse financiële afspraken moest. Hoe kon je verantwoordelijkheid nemen voor de overige 22 jaar als je daar geen garanties voor kreeg? Maar die garanties werden niet gegeven. Wij tekenden toen pas een dag voor de aanneming van de Verzelfstandigingwet de papieren."

Zelfstandig werden  
Per 1 juli 1994:

Van Gogh  
Boerhaave  
Twenthe  
Zuiderzeemuseum  
Het Loo  
Kröller Müller

Per 1 januari 1995:  
Scheepvaartmuseum  
Mauritshuis  
Catherijneconvent  
Volkenkunde  
Meermann  
Penningkabinet  
RKD  
Muiderslot  
Loevestein  
(de Gevangendoor ging over naar de gemeente Den Haag)

Per 1 juli 1995:  
Oudheden  
Nationaal Natuurhistorisch Museum  
Rijksmuseum Amsterdam  
Ruine Brederode  
Ruine van Teijlingen

CL, OR en RBK zijn later tot ICN gefuseerd.

### **NIEUWE VERHOUDINGEN TUSSEN MUSEA EN OVERHEID.**

*De musea waren in 1995 uiteindelijk allemaal zelfstandig geworden. Ze hadden hun zaken nog niet helemaal op orde, maar werkten hard aan het inhalen van de achterstanden. Beheersovereenkomsten werden afgesloten, waarin stond omschreven hoe de musea de rijkscollecties dienden te beheren. Eens in de vier jaar zouden ze verantwoording aan het ministerie moeten afleggen. Cultuurbeleid ging over van het ministerie van WVC naar OCW.*

De Rekenkamer onderzocht in de periode november 1992 tot september 1993, vier jaar na het onthullende rapport van 1988, in welke mate er inzicht bestond in de omvang van achterstanden en hoe deze zouden moeten worden aangepakt.<sup>77</sup> Ze stelde vast dat de zestien rijksmusea over het algemeen een goed beeld hadden van hun achterstanden op het gebied van registratie, conservering en restauratie. De achterstanden werden door de musea op basis van plannen van aanpak weggewerkt, maar het inhalen van de totale achterstand zou nog wel geruime tijd vergen.

De musea aarzelden ook nog steeds om te selecteren. Het rapport schreef: "De minister acht het van belang dat achterstanden selectief worden aangepakt: objecten met een hoge cultuurhistorische waarde dienen voorrang te krijgen. De Rekenkamer constateerde echter dat de rijksmusea geen uitsplitsing maken van ingehaalde achterstanden per categorie van cultuurhistorische waarde. Hierdoor kan niet worden nagegaan in hoeverre achterstanden in de praktijk selectief worden aangepakt."

Verder was de Rekenkamer aanhoudend kritisch over de bewaaromstandigheden bij de musea, slechts zes van de zestien

hielden hun depots ordelijk en schoon. Musea hadden al hun aandacht op registratieachterstanden gericht en daarmee de bewaaromstandigheden verwaarloosd.

Volgens de Minister in haar reactie op de Rekenkamer was het allemaal niet zo erg. Men was op een pragmatische manier aan de slag gegaan en zelfs al zou alles niet helemaal binnen de planning worden uitgevoerd, men was goed op weg. De minister nam de aanbevelingen om toetsbare doelstellingen vast te stellen en een planmatige aanpak te bevorderen over, maar zegde geen concrete maatregelen toe.

In 1995 zouden dertien musea de registratieachterstand ingelopen moeten hebben. Dat bleek in 1993 onhaalbaar, het zouden er tien worden. Desalniettemin was in 1993 wel al 40% van de totale achterstand ingelopen en dat was nog niet zo'n gek resultaat.

Om de musea meer tijd te geven, verlengde in 1995 de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OC&W) (het beleidsveld «cultuur» was inmiddels overgegaan van het Ministerie van WVC naar dat van OC&W) de looptijd van het Deltaplan tot en met 2000.

In 1992 hadden PMZ en de eerste vier musea zich ernstig zorgen gemaakt om de vierjarige subsidies: "aanleunend bij de 'kunstenplansystematiek' wordt een begroting, activiteiten, jaarplannen cyclus gepropageerd die ver af staat van de outputfinanciering zoals Hoofddirecteur Cultuurbeheer en Instellingen die zich voorstellen." Maar de systematiek zou zoals we zagen desalniettemin worden ingevoerd en zijn beslag krijgen in de Wet op het Specifiek Cultuurbeleid van 13 April 1993: Artikel 4a stelde: "**1.** Onze Minister stelt bij ministeriële regeling eenmaal per vier jaar regels vast voor de verstrekking van subsidies in de op die periode volgende periode van vier kalenderjaren. **2.** De ministeriële regeling bevat in ieder geval: **a.** een omschrijving van de activiteiten die voor subsidie in aanmerking komen; **b.** de criteria die bij de subsidieverlening voor de onder a bedoelde activiteiten gehanteerd worden, en **c.** het financieel kader waarbinnen de subsidieverstrekking geschiedt. **3.** De ministeriële regeling heeft betrekking op activiteiten die voor vier jaar voor subsidieverstrekking in aanmerking komen." Het was vooral deze vierjarige cyclus, waarbij musea zich steeds opnieuw moesten verantwoorden, die ergernis opwekte.

Zoals we al eerder zagen was ook het oprichten van fondsen, die specifieke subsidies zouden gaan verlenen een onderdeel van het proces van de terugtrekkende overheid. Die mogelijkheid werd gecreëerd in dezelfde Wet op het specifiek cultuurbeleid van 1993. Artikel 9: "Onze Minister wordt gemachtigd om namens de Staat tot oprichting of mede-oprichting over te gaan van privaatrechtelijke rechtspersonen met volledige rechtsbevoegdheid die tot doel hebben het instandhouden, ontwikkelen, sociaal en geografisch spreiden of anderszins verbreiden van één of meer cultuuruitingen te bevorderen door daartoe subsidies te verstrekken." Aanvankelijk werden project- en aankoopsubsidies rechtstreeks door het Departement geregeld; later werd die taak aan Fondsen toebedeeld. Voor musea werd vooral de Mondriaanstichting in Amsterdam van belang, opgericht in 1994 en in 2011 samengegaan met het Fonds Beeldende Kunst, Vormgeving en Bouwkunst. De Mondriaanstichting kreeg in 2010 een OCW subsidie van 17,4 miljoen Euro en er werkten 17 Fte's.

Per 1 Juli 1995 waren de laatste zes musea verzelfstandigd en met het afronden van de verzelfstandiging werden de Hoofddirectie Cultuurbeheer, de Directie Beleidszaken en het Project Verzelfstandiging Rijksmuseumale Instellingen (PMZ) opgeheven. Per 1 Juli 1995 ging de nieuwe Directie Cultureel Erfgoed van start. Het Directoraat voor Culturele Zaken (DGCZ) ging over naar OCW.

In augustus 1994 werd Tweede Kamerlid voor D'66 Aad Nuis Staatssecretaris van het Ministerie van OC&W in het Kabinet-Kok I. Hij bleef die functie uitoefenen tot 1998. In zijn portefeuille had hij cultuur-, kunst- en mediabeleid. D'Ancona ging na het einde van Lubbers III weer terug naar "Europa". Ze was de laatste Minister geweest met Cultuur als haar directe verantwoordelijkheid. Vanaf nu zou Cultuur worden behartigd door een Staatssecretaris, in zekere zin een devaluatie.

Nuis was al jarenlang woordvoerder voor cultuur voor D'66 in de Tweede Kamer geweest en had een behoorlijke dossierkennis. Voor de verzelfstandiging hoefde hij niet veel meer te doen. Het was ook niet zijn lievelingsonderwerp. Hij besloot zich vooral te richten op cultuureducatie. En dat was niet het lievelingsonderwerp van Riezenkamp. Hij vond het dan ook lastig werken met Nuis, die geen gevoel had voor grote politiek bestuurlijke thema's. Bovendien was Nuis staatssecretaris en geen minister, een feit dat automatisch Riezenkamp's status verminderde. Hetzelfde zou overigens later gelden tijdens het Staatssecretariaat van Rick van der Ploeg (1998-

2002), de man van de cultuurparticipatie.

De verzelfstandiging was in 1994 nagenoeg een feit en het was een grote onderneming geweest. Het was een politiek spel met actoren die er toe deden en een inzet die het belang van de sector oversteeg. Zoiets zou niet gauw terugkomen. Op het Ministerie werden verschillende mensen, die de Verzelfstandiging hadden begeleid overbodig. Ze werden "uitgeplaatst".

In 1995 werden de beheersovereenkomsten voor de musea vastgesteld. In een beheersovereenkomst stond aangegeven hoe het museum de collecties, die eigendom van het Rijk bleven, zouden moeten beheren. De Inspectie Cultuurbezit zou hierop toezicht houden en via de directie Cultureel Erfgoed aan de staatssecretaris van OCW rapporteren. Ook moesten de musea zelf in hun beleidsplan en meerjarenbegroting aandacht besteden aan behoud en beheer. Ze moesten aangeven welk bedrag er daarvoor vastgesteld was en hoe dat besteed zou gaan worden. In geval van in gebreke blijven konden de collecties onder het beheer van het museum weggehaald worden of kon de subsidie worden stopgezet. Van Rappard: "Ik vond later de toezichthoudende rolverdeling tussen Inspectie en Instituut Collectie Nederland niet goed geregeld en dat was trouwens in 2010 nog steeds niet opgelost. De Inspectie hield toezicht op de Rijkscollecties, maar mocht niets zeggen over de organisatie er achter. Ook als musea collectie wilden afstoten, hoefden ze er niet voor naar de Inspectie, maar moesten ze toestemming vragen aan het Instituut Collectie Nederland. Daarboven zat dan altijd nog het Departement. Bestuurlijk was dat een onding."

## **VERZELFSTANDIGING EEN GESLAAGDE ONDERNEMING.**

*De directeuren kregen grotere verantwoordelijkheid en kregen het harder te verduren. Daarom gingen ze ook meer verdienen. Een Raad van Advies was het hoogste bestuursorgaan van de Stichting. Hoewel niet iedereen even tevreden was bleek de verzelfstandiging tot betere prestaties te leiden. De verzelfstandiging zelf leidde zeker niet tot een grotere bureaucratie. Desalniettemin bleef het bureaucratisch spook om uiteenlopende redenen ook later rondwaren.*

Er was gesuggereerd, dat een hoger salaris een belangrijke motivatie voor de directeuren was om haast met de verzelfstandiging te maken.

In het overleg tussen Jessurun en het Vierspan + PMZ <sup>78</sup> was overeengekomen dat een hoofd bedrijfsvoering of een zakelijk directeur in schaal 9-12 zou worden ondergebracht en een wetenschapper in 10-14. Per 01-07-1993 liep schaal 14 van 7233 tot 8949 gulden per maand en schaal 15 van 7730 tot 10065. Een aantal directeuren zat in schaal 15, maar het grootste deel iets hoger.

De musea hadden wat betreft de toekomstige salariëring de AWWN ingeschakeld om ze te adviseren. En dat advies in 1994 gold de eerste negen musea (dus niet het Rijksmuseum). De directeuren van die musea werden geacht de twee hoogste functiegroepen van de nieuw tot stand gekomen CAO als uitgangspunt te nemen en hun salaris in het verlengde daarvan te bepalen. En zo kwam men uit op 100 000 – 155.000 gulden per jaar voor een eerste groep en 115 000 – 180 000 gulden voor de tweede groep. Het Ministerie was van mening, dat de salariëring bij uitstek een verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht was.

Jan Vaessen was al eerder verzelfstandigd en had schaal 17 gekregen, waar hij tevreden mee was. Gerrit Veeneman: "Ik had bij de overheid schaal 16. Dat was een heel redelijk salaris, maar toch mocht je eigenlijk geen belangrijke beslissing nemen..Ik ging bij de verzelfstandiging naar schaal 18. Zo'n grote sprong is dat niet. In het kwartet hebben we het ook nooit over de salarissen van de directeur gehad. In het Loongebouw wist je wat de rangen onder de directeur kostten. En als je dat goed voor elkaar had, volgde het directeursalaris eigenlijk automatisch. De AWWN had een profiel geschreven van een museumdirecteur. Toen ik naar schaal 18 ging, was dat nog net 90 000 gulden. Ik was een van de kleinere. De waardering van de directeur van het Rijksmuseum zat bijna drie keer zo hoog. Maar ik weet niet of hij het ooit gekregen heeft, dat heeft hij met zijn Raad van Toezicht moeten regelen."

Hoe groot een sprong van schaal 16 naar schaal 18 is, is vooral een kwestie van gevoel: als je niet veel verdient is het een flinke vooruitgang. En misschien is er in het kwartet nooit over de salarissen gesproken, maar in de onderhandelingen met PMZ wel degelijk. Margriet Kapteyns: "Gerrit Veeneman had het daar steeds over. Op het eind vonden wij bij PMZ het ook wel erg ver gaan wat er door hem allemaal geregeld werd. Maar met het tot stand komen van de CAO gingen wij er niet meer over."

Vonhof: "De AAVN adviseerde op grond van taken en verantwoordelijkheden van een directeur en die werden marktconform veel hoger beoordeeld dan toen de directeurs ambtenaar waren en eigenlijk geen eindverantwoordelijkheid droegen. Als je als ambtenaar 9000 gulden verdiende, dan ging je toch al gauw 2000 per maand omhoog. Bovendien waren er een leasewagen en representatiekostenvergoedingen. Het salaris van de directeurs ging omhoog en veel van hen hebben bovendien nog een volledige wachtgeldgarantie af weten te dwingen. Ik was het er wel mee eens, dat de directeurs een groter risico gingen lopen en daar dan ook voor mochten worden beloond. Een directeur, die een contract voor drie jaar kreeg, mocht ook meer verdienen dan iemand die voor onbepaalde tijd benoemd werd. Maar toen men dan ook nog een volledige wachtgeldgarantie wilde, vond ik dat toch wel enigszins te ver gaan. De directeurs hadden in die tijd veel contact met elkaar: Wat heb jij voor salaris? Dan moet ik dat ook." Jan Vaessen: "Veel collega's praatten destijds tamelijk opgewonden over marktconforme beloning. Ik heb dat nooit zo begrepen voor een beroep waar je geen marktconforme risico's loopt."

Henk van Os: "Den Haag wilde beleid bepalen en de 'verzelfstandigde musea' moesten dat 'zelfstandig' uitvoeren. Vervolgens moest die situatie óók tot uitdrukking worden gebracht d.m.v. inschalingen. Er is toen onvoldoende nagedacht wat het zou gaan betekenen, dat salarissen van directeurs van Rijksmusea werden overeengekomen met de Raden van Toezicht van de betreffende instellingen. Daardoor ging met de verzelfstandiging al het museum personeel 'gelijk over' behalve de directeurs, van wie een aantal meteen aanzienlijk meer ging verdienen. De directeur van het Rijksmuseum had schaal 18 en bleef die houden, totdat ik door Aad Nuis werd gemaand om het wat breder te laten hangen vanwege de ontstane ongelijkheid in zijn ogen tussen grote en kleine musea. Dat loongebouw is en was een fictie." En Ronald de Leeuw was van mening dat de directeurs onderbetaald werden. "We mochten niet meer verdienen dan de hoogste rijksambtenaar ( de premier). Ik vond dat dat wel moest kunnen." Het salaris van de premier bedroeg zo vlak na de verzelfstandiging rond de 150 000 gulden per jaar.

Overigens maakten niet alleen de directeurs zich zorgen over de salarissen. Vonhof: "We hadden tijdens de voorbereidingen op de verzelfstandiging een overleg van zakelijk directeurs. Het onderwerp salarissen kwam steeds aan de orde tot mijn grote frustratie. Iedereen vond dat hij te weinig verdiende en zeker als je dat vergeleek met de 'inhoudelijk' directeur terwijl de zakelijk leiders toch ook hard werkten



en een grote verantwoordelijkheid hadden. Ik verdiende toen het minst van al mijn collega's, maar het kon mij niet zoveel schelen omdat ik op de Veluwe woonde waar je niet zoveel uitgeeft. Maar soms kreeg ik van dat gezeur over salarissen wel eens genoeg."

Als argument voor hogere salarissen werd steeds een grotere verantwoordelijkheid genoemd. Het was duidelijk dat directeuren nu niet meer terug konden vallen op het Departement. Toen de musea verzelfstandigd waren, stonden de directeuren er alleen voor. Voor sommigen was het een zegen, anderen zouden het niet bolwerken. Jan Verwers was er al mee opgehouden in de proefperiode voor de daadwerkelijke verzelfstandiging. Anderen zouden later volgen. In ieder geval kregen ze allemaal meer kritiek te verwerken. Ronald de Leeuw had zijn zaken in het Van Gogh museum prima voor elkaar: mooie en interessante tentoonstellingen, een Japanse sponsor, die nieuwbouw voor zijn rekening nam, een goed lopende winkel, veel publiek en een goed draaiende personeelsorganisatie. De verzelfstandiging was voor hem een zegen. De overstap naar het Rijksmuseum lag dan ook voor de hand en werd door iedereen toegejuicht. Door iedereen? De Leeuw: "Toen ik bij het Van Gogh wegging, huilden de suppoosten."

Maar voor de verzelfstandigde museumdirecteur was de wereld veel harder geworden. Ronald de Leeuw zei erover: "Vroeger waren personeelszaken de verantwoordelijkheid van een consulent op het ministerie in Rijswijk. Het museum had geen eigen personeelsafdeling. De directeur kon zich daarachter verschuilen: hij kon zeggen dat hij er niet over ging. Dat is nu anders. Als ik mensen overplaats of ontsla, ben ik verantwoordelijk. Logisch dus dat je meer kritiek krijgt." <sup>79</sup> En de kritiek kwam niet alleen intern, de directeuren werden ook nauwkeuriger onder de loep genomen door de media. De Leeuw, in 2002, naar aanleiding van kritiek in de krant op zijn management in het Rijksmuseum: "Dat is mij niet in de koude kleren gaan zitten. De kranten schreven dat 71 mensen werden ontslagen of herplaatst. Dat was nogal misleidend, want we waren erin geslaagd 68 mensen te herplaatsen. Die kregen dus een andere functie binnen het museum. Slechts drie mensen vloeiden af, op een totaal van ruim driehonderd werknemers". De Leeuw zou het niet halen, hij zou ten onder gaan in de bestuurlijke wanorde ten tijde van de verbouwing van het Rijksmuseum, die deels door hemzelf, maar voor het grootste deel buiten hem om werd gecreëerd.

Het voorbeeld van Ronald de Leeuw was misschien het meest bekende

en aansprekende omdat het Rijksmuseum nu eenmaal volop in de belangstelling stond. Maar ook in andere musea betekende het directeurschap van een zelfstandig museum een veel grotere uitdaging dan voorheen. De directeuren kregen bovendien te maken met een Raad van Toezicht.

Na de verzelfstandiging ging een groot deel van de macht naar de Raden van Toezicht. Het was dus van belang aan de samenstelling daarvan bijzondere aandacht te besteden.

Jessurun (HCB) schreef op 2 Juli 1992: "HCB verzoekt de instellingen ten aanzien van de te benaderen kandidaten voor de bezetting van een Raad van Toezicht, vooraf via de HCB te toetsen. Het is reeds eenmaal voorgekomen dat iemand werd aangezocht, terwijl de kandidaat voor WVC niet aanvaardbaar was." <sup>80</sup>

Riezenkamp schreef op 3 December 1993: "Bij bestudering van de kandidatenlijst voor de leden van de Raad van Toezicht van een van de eerste te verzelfstandigen instellingen is mij uit de keuze van de voorgestelde kandidaten gebleken dat er mogelijk sprake kan zijn van een misverstand. Aan de (op zich voortreffelijke) leden op deze lijst ontbraken vertegenwoordigers vanuit het werkkterrein dan wel vanuit de museumwereld. Ik ben van mening dat tenminste een lid van de Raad van Toezicht ook zelf over enige deskundigheid op museaal gebied of het specifieke vakgebied dient te beschikken." <sup>81</sup>

Typerend is een opgave van de sectoren, die het Rijksmuseum van Oudheden in de Raad van Toezicht vertegenwoordigd wilde zien. Het museum stuurde het lijstje op 9 April 1992 <sup>82</sup>

"Bestuur en internationaal bedrijfsleven; bestuur en financiële dienstverlening; universitair bestuur en wetenschap; politiek en bestuur; zakelijke dienstverlening: strategie en topmanagement." Het was zaak voor de directeur een Raad van Toezicht samen te stellen, die iets betekende in de samenleving en iets kon doen voor het museum, maar die zich tegelijkertijd niet al te veel met de directie zou bemoeien.

Jan Verwers: "We hadden een enorm goede Raad van Toezicht: Elco Brinkman, Hazelhoff van de ABN-AMRO bank, Maljers, Voorzitter van de Raad van Bestuur van Unilever, Sylvia Toth van Content Beheer, Roel In 't Veld, hoogleraar bestuurskunde Erasmusuniversiteit en Adriaan van der Staay, Directeur Sociaal en Cultureel Planbureau. Een prachtige Raad...Mijn ledenlijstje ging naar Jan Riezenkamp, die

namens het Ministerie de samenstelling van de Raden van Advies moest goedkeuren, maar één kandidaat accepteerde hij niet.”

Deze Raad van Advies was de eerste aanleiding tot een meningsverschil over wat een Raad van Advies precies zou moeten zijn. Zeker niet te elitair volgens Riezenkamp. Als er zou worden verzelfstandigd zouden de musea meer midden in de samenleving moeten staan en een Raad van Toezicht moest dat weerspiegelen.

Van t' Veen: “Oudheden was een van de eerste musea die een Raad van Toezicht had samengesteld, waarvan wij bij PMZ zeiden ‘dat is niet een Raad van Toezicht voor Oudheden, maar een Raad van Toezicht van de BV Nederland.’ De Raad was overgekwalificeerd. En je hebt daar als museum ook niet veel aan. Zulke mensen voelen zich toch enigszins verheven boven het functioneren van zo’n micro-organisatie. Je moet een Raad van Toezicht hebben, die als het nodig is, zich wil verdiepen in de micro-problematiek.”

Riezenkamp is van mening dat de Raden van Toezicht in de jaren na de verzelfstandiging teveel zijn ontwikkeld tot fanclubs van de museumdirecteur. Bovendien communiceert het Departement alleen maar met de directeur, terwijl het dat eigenlijk ook met de Raad van Toezicht zou moeten doen. Minstens een maal per jaar zou volgens hem het Ministerie verslag moeten krijgen van de Raad van Toezicht. Riezenkamp: “De Raden van Toezicht doen nu waar ze zin in hebben en zijn niet waarneembaar kritisch ten opzichte van de directie. Ze bestaan ook teveel uit de elite, de ‘betere kringen’. Men vindt het vrij chique om in de Raad van Toezicht van een gerenommeerd museum te zitten en daar moeten liefst niet teveel problemen rijzen.”

Brinkman is het niet met Riezenkamp’s zorgen eens: “Er wordt in die Raden van Toezicht een discussie gevoerd over het beleid van de instelling. De directeur heeft het bepaald niet alleen voor het zeggen. Er wordt wel degelijk gepraat over zaken als het expositie- en aankoopbeleid. De directeur moet zijn positie meer delen. De directiefunctie is daardoor meer onder druk komen te staan en er is langzamerhand ook een profielwijziging gekomen in de directies. Directeuren moeten zich meer bekommeren om het publiek. Een goed voorbeeld van die profielwijziging is het benoemen van Wim Pijbes tot directeur van het Rijksmuseum. Raden van Toezicht hebben wel degelijk een rol gespeeld bij het gewijzigde directeursprofiel.”

En ook d’Ancona is enthousiast. Ze was voorzitter van de Raad van Toezicht van Museum Volkenkunde in Leiden en ervoer dat als zeer

positief. Ze was er in een tijd van een hernieuwde inrichting en een conflict tussen de directeur en de conservatoren. D'Ancona: "De conservatoren wilden zich concentreren op de wetenschap en verweten de directeur teveel aandacht aan de publiekscant te besteden. We hebben het opgelost. Maar het heeft veel tijd van de Raad van Toezicht gekost. We hebben ons daar serieus met het beleid bemoeid." Maar ze is duidelijk van mening dat de dagelijkse gang van zaken in het museum de verantwoordelijkheid is van de directeur.

D'Ancona was ook nog voorzitter van de Raad van Toezicht van het Architectuurinstituut en kreeg daar te maken met eenzelfde problematiek. Ze was anno 2010 lid van de Raad van Toezicht van het Groninger Museum en voorzitter van de RvT van de Beyerd, het Museum voor grafische kunst in Breda. Met de Raad van Toezicht van het Groninger museum zou het overigens niet goed aflopen in verband met financiële wanorde in het beheer in de periode 2011-2012.

Frits Duparc van het Mauritshuis in 2008: "In de Raad van Toezicht zitten diverse mensen, de ene is kunsthistorisch onderlegd, de andere juridisch, de derde financieel. Rein Jan Hoekstra is lid van die Raad, Nout Wellink, Christopher White – een hoogleraar uit Oxford. Allemaal mensen die binnen hun eigen specialisme van waarde zijn voor het museum. Ik hoefde ze niet vaak te bellen, maar als ik dat wilde, kon dat any time. De verzelfstandiging van het museum maakte mij als directeur slagvaardiger. Ik hoefde niet elk reisje via burelen aan te vragen. Ze wilden niet weten of ik naar Londen ging, maar aan het eind van het jaar moest ik natuurlijk wel verantwoording afleggen. Dat is logisch".<sup>83</sup>

Veeneman: "Mijn bestuursvoorzitter was Biesheuvel, die toen nog in het parlement zat. Ik moest er elke maand heen en dan had hij zich goed voorbereid. Hij controleerde vooral of ik wel consequent was. En ik had Cees Maas van de ING Bank. Ik had zijn privé-nummer en ik kon hem altijd bellen. Het was ook een man die niet veel sliep. En dan belde ik hem op en dan zat hij ergens in het Verre Oosten en ik merkte, dat hij onze begroting steeds bij zich had. Ik heb veel aan hem gehad. Er waren ingewikkelde dingen zoals werken met een balans. We hadden nooit met een balans gewerkt. Ik had daar wel een cursus over gevolgd van Peter Felix, een van de hoofdbegeleiders van de verzelfstandiging, maar de echte steun, toen het er financieel om ging, kreeg ik van de ING bank. Cees stuurde dan een expert op me af. Ik heb veel aan de Raad van Toezicht gehad, maar ik heb er wel voor gezorgd, dat ik geen PvdA-er in mijn Raad van Toezicht had, want een PvdA-er gaat altijd op de stoel van de directeur zitten."

Ronald de Leeuw vindt dat hij veel aan zijn Raad van Toezicht (van het Rijksmuseum) heeft gehad, maar was in zijn terugblik toch wat sceptischer: "Je kon niet echt zeggen dat het museum onafhankelijk was, we zaten nog steeds aan die vierjaarsfinanciering vast. Desondanks was er toch een grote bewegingsruimte. Je mocht bijvoorbeeld een jaar rood staan van het Ministerie om dan in een volgend jaar weer een grote klap te kunnen maken. Maar mijn Raad van Toezicht wilde zoiets niet; ze wilde voortdurend keurig op nul uitkomen. De zakenmensen, hoge bestuurders uit het bedrijfsleven, waren in deze situatie eigenlijk wat te bang. We zaten aan de vooravond van de economische crisis, met een toenemende nadruk op governance, waarbij iedereen angstig was zich aan water te branden. Een van de grote gedachten achter de verzelfstandiging was toch de "earning capacity" van musea opvoeren en gebruiken. Maar ik merkte dat bestuurders uit het zakenleven leden aan een governance syndroom. Ze waren voortdurend bezig zichzelf de vraag voor te leggen: Mag zoiets wel? Ik had juist verwacht dat ik zou worden aangemoedigd in mijn ondernemingslust. Neem Wim Kok, iemand waaraan het Rijksmuseum ongelofelijk veel te danken had. Hij had als premier voor de eerste 100 miljoen van de renovatie gezorgd. Maar in de Raad van Toezicht was hij vreselijk voorzichtig. Daarom denk ik bijvoorbeeld dat het niet goed is een politicus op te nemen in je Raad van Toezicht. Politici zijn altijd met andere zaken bezig."

Vonhof: "Toen we in een jaar ongeveer 900 000 gulden overhielden stelde de Raad van Toezicht voor om dat in het aankoopbudget te stoppen. Maar ik wilde weerstandsvermogen creëren tegen toekomstige tegenvallers. Koos Andriessen (ex-minister Economische Zaken), lid van de RvT zei: Ik zou het niet doen. Zijn argument was dat de Overheid als er bezuinigd zou moeten worden deze het Kröller Müller als eerste zou nemen omdat daar dan al een grote reserve zou zijn. Bovendien, zo zei hij, kunnen we best nog een paar keer aan zo'n tentoonstelling verdienen. Maar in ons reglement stond dat we na de verzelfstandiging zouden streven naar een zo groot mogelijke onafhankelijkheid van één subsidiegever. En ik heb het uiteindelijk voor elkaar gekregen dat het weerstandsvermogen naar ongeveer 4,5 miljoen gulden zou mogen stijgen. En drie jaar later waren we zover."

Er zijn natuurlijk voorbeelden waar de directeur door de Raad van Toezicht werd gedekt. Maar dat hoefde niet in alle gevallen negatief te zijn. De Raad van Toezicht van het Rijksmuseum zag in 2000 de crisis tussen directeur en personeel onder Ronald de Leeuw als een clash van culturen: modern tegen ouderwets, vooruitgang tegen

behoudzucht. Ze steunde daarmee de directeur. Die was onder vuur komen te liggen door het aftreden van de voltallige Ondernemingsraad vanwege De Leeuws 'onzorgvuldige, warrige en intimiderende' stijl van leiding geven. De Leeuw: "Je kunt een boekhouder ontslaan, je kunt een suppoost ontslaan, maar als je een conservator ontslaat, kom je aan een priesterkaste. Dat is natuurlijk overdreven, ook daar moet je het kunnen hebben over presteren...Er heerste een sfeer van koninkrijkjes. Nu is die gekanteld." <sup>84</sup> De directeur werd in dit conflict door zijn Raad van Toezicht ondersteund. Later zou er trouwens wel onenigheid ontstaan.

Kapteyns: "Ik vond de Raden van Toezicht wel een beetje te veel opgetuigd met allerlei belangrijke persoonlijkheden. Maar ik zie er nu, anno 2011, wel een verbetering in. Nu praten die Raden wel degelijk mee. De Raden van Toezicht zijn in eerste instantie vooral gebruikt om expertise in huis te halen. Er zaten altijd juristen in of mensen met financiële kennis. En een van de bedoelingen was ook om het maatschappelijk draagvlak te vergroten. En ik denk dat zulk soort personen van nature al geen claques voor een directeur zijn. Bij Volkenkunde heeft de Raad van Toezicht ook echt serieus onderzoek laten doen en was het niet op voorhand met de directeur eens."

Engelsman: "De Raden van Toezicht betekenden een enorme vooruitgang in de bestuursstructuur. Er werd wel degelijk toezicht gehouden of de directeur het goed deed. Natuurlijk ging het niet altijd even goed, zoals in 2006 bij Boerhaave. De Raad was daar ver over de benoemingstermijn/leeftijd heen. Toch benoemden ze een nieuwe directeur, maar die was strikt genomen niet rechtsgeldig omdat de leden van de Raad er niet rechtmatig zaten. De rechter moest er aan te pas gekomen en hij droeg de Minister op een geheel nieuwe Raad van Toezicht te benoemen. "

Vonhof: "Of een Raad van Toezicht als positief werd ervaren of niet hing ook vaak af van hoe je hun rol zag. Bij Kröller Müller dachten we aanvankelijk dat we belangrijke mensen in de Raad moesten hebben, zodat we niet meer bang hoefde te zijn voor restricties van de overheid en ook om te profiteren van hun macht en invloed. Als eerste vroegen we Prins Claus, die al 25 jaar zitting had in de Stichting Kröller Müller Museum, een steunstichting, die o.a. de boekhandel dreef, over te gaan naar de Raad van Toezicht van het verzelfstandigde museum. Hij stemde toe. Daarna vroegen we Koos Andriessen, een ex-minister als eerste voorzitter, verder Wim Meyer van de RABO Bank, de bekende kunstenaar Peter Struycken en Emilie Arendsen-de Wolf van de KM-Familie. Later hadden we nog Willem

Alexander, Alexander Rinnooy Kan, Jeltje van Nieuwenhoven: allemaal mensen met belangrijke netwerken. En daar zat nou ook de beperking. Die mensen hadden zo'n omvangrijk netwerk en daarom ook zoveel andere partijen die ze moesten bedienen, dat het moeilijk bleek om zich eens speciaal voor het museum in te zetten. Ik moet wel zeggen, dat je via hen heel snel overal kon binnenkomen. Maar misschien overschatten we ook wel hun functie, misschien was het toch strikt genomen vooral hun taak toezicht te houden. En ik moet zeggen dat ze ons enorm scherp hebben gehouden. Het is zeker niet zo, dat de Raad een clique van de directeur was; ze hielden ook de directeur scherp. We hebben er wat van langs gekregen! De Raad was heel actief en heel fanatiek. Ik heb er de conclusie uit getrokken, dat een Raad van Toezicht een Raad van Toezicht is en dat je ze niet moet opzadelen met andere taken."

Henk van Os heeft een tegengestelde visie op de Raad van Toezicht: "De Raden van Toezicht stuurden de museumdirecteuren in een verkeerde richting, namelijk richting bobo's. Ik had daar natuurlijk ook mee te maken en de kunst was om vooral de contacten voor sponsoring te gebruiken, niet om richtlijnen te volgen. Mijn Raad van Toezicht had dan ook absoluut niet de neiging om zich met mijn beleid te bemoeien. Men vond alles heel goed gaan. Maar zo'n Raad was zeker niet altijd een supportersclub. Ronald de Leeuw kreeg bijvoorbeeld ruzie met Quené, de voorzitter van de Raad van Toezicht en dat heeft zeker aan zijn vertrek bijgedragen."

Van 't Veen: "De Raden van Toezicht hebben ieder een eigen ontwikkeling doorgemaakt. Aan de ene kant heb je een RvT die alleen maar een clique is voor de directeur en het andere uiterste is dat die RvT vrij onafhankelijk opereert en vanuit een breder denken de directeur volgt. Het Department had meer sturing moeten geven aan de rol van de Raad van Toezicht. Ik heb daar voor gepleit en Nuis heeft nog een keer alle leden van de Raden van Toezicht ontvangen op het Departement. Dat werd toen wel met enige huiver door de directeuren ontvangen, die dachten dat het Departement zich met de Raden van Toezicht zou gaan bemoeien. De Raden van Toezicht worden overigens wel benoemd door de Minister. Interessant is dat nu (2010) door DCE wordt voorgesteld, dat de Raden niet meer door de Minister benoemd worden omdat dit te veel administratieve organisatie zou vergen, maar dat het eigen coöpterende lichamen worden. Ik ben daar niet voor, je verliest het contact en het overzicht...De Minister benoemt de leden van der Raad van Toezicht, gehoord hebbende de directeur. Maar in de praktijk was het zo dat de directeur de leden van de RvT al had uitgezocht en dan mocht de Minister alleen nog maar

een handtekening zetten. Bij het Van Gogh Museum hadden we op het Ministerie nooit contact met de Raad van Toezicht. Toen Ronald de Leeuw van het van Gogh naar het Rijksmuseum ging, stelde hij ook zelf zijn Raad van Toezicht samen en hadden we daar nauwelijks invloed op." Van 't Veen blijft de hoeder van de overheidsbelangen.

Gerrit Veeneman heeft tenslotte nog een aardig toekomstperspektief: Het element van cooptatie van de leden van de Raad van Advies leidt statistisch gezien waarschijnlijk tot een afwijking naar het gemiddelde. Want niemand wil iemand die superieur is aan hemzelf.

In Mei 1994 werden door de verschillende musea de volgende leden voorgesteld voor de Raad van Toezicht:

*Rijksmuseum Twenthe:*

J. Van Heek, hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit Twente en lid Eerste Kamer  
mw. R. Dippel, oud adjunctdirecteur van Stedelijk Museum Amsterdam  
P. Boorsma, econoom  
A. Van Leersum, voorzitter Kamer van Koophandel en fabrieken voor Twente en Salland  
H. Kienhuis, Advocaat en Procureur.

*Rijksmuseum Van Gogh:*

mrs. Anne d'Harnoncourt , de Georg D. Widener director Philadelphia Museum of Art  
mw. T. Lodder, Zakelijk Leider Nederlandse Opera  
J. Terlouw, commissaris van de Koningin in de Provincie Gelderland.

*Het Loo:*

HKH Prinses Margriet der Nederlanden  
P. Beelaerts van Blokland, Commissaris der Koningin in de provincie Utrecht  
H. Dijkstra; voorzitter Maatschap Notariskantoor Dijkstra de Graaff  
H. Koning, Voorzitter Stichting tot Instandhouding van het Museum van de Kanselarij der Nederlandse orde  
G. Heuff' voorzitter Vereniging Oranje Nassau Museum  
G. Van Lede; Lid Raad van Bestuur AKZO N.V.  
B. Woelderik, secretaris van de Stichting Historische Verzamelingen van het Huis Oranje Nassau.

*Boerhaave:*

P. Biesheuvel, Tweede Kamer  
R. Anderson; directeur British Museum  
C. Maas, ING Bank  
H. Spekrijse, AMC Interuniversitair Oogheelkundig Instituut.

*Zuiderzeemuseum:*



J. Ijff; interim Dijkgraaf van het Hoogheemraadschap Uitwaterende Sluizen in Hollands Noorderkwartier

E. Fischer, Directeur Verbond van Verzekeraars

mw. P. Kruseman, Directeur Amsterdams Historisch Museum

J. Lammers, Commissaris van de Koningin in de Provincie Flevoland

J. Van Leerdam; directeur Medistad te Medemblik

P. Post; Hoofd Afdeling Volkenkunde van het Meerteninstituut Amsterdam

*Kröller Müller:*

J. Andriessen, Minister van Economische Zaken

mw. E. Arendsen de Wolf-Everwijn, Docent Regina Coeli Taleninstituut, lidebestuur Kröller Müller Stichting

W. Meijer, Voorzitter Raad van Bestuur Rabobank

P. Struycken, beeldend kunstenaar

S. Eisma, Vennoot van de Brauw Balckstone Westbroek te Den Haag.

*Oudheden:*

L. Brinkman, CDA Tweede Kamerfractie, ex-minister van WVC

R. Hazelhoff, voorzitter Raad van Bestuur ABN-AMRO bank

F. Maljers, Voorzitter Raad van Bestuur Unilever

mw. S. Toth, Directievoorzitter Content Beheer NV.

R. In 't Veld, hoogleraar bestuurskunde Erasmusuniversiteit

A. Van de Staay, Directeur Sociaal Cultureel Planbureau.

*Mauritshuis:*

E. Haverkamp Begemann, Hoofleraar Kunstgeschiedenis New York University

J. Schraven, lid Raad van Bestuur afd. Code LG, Shell

M. Tabaksblat, Lid Raad van Bestuur Unilever

H. Tjeenk Willink, voorzitter Eerste Kamer

C. Maas, Executive Board ING

mw. C. De Bievre-Duijndam

*Scheepvaartmuseum:*

J. Doets, Directeur Maatschappij voor Bedrijfsobjecten NV Amsterdam;

H. Van Lennep, directeur fiscale zaken en verzekeringen, Stork NV, Naarden

R. Rogaar, voorzitter directie Theodoor Gilissen Bankiers NV Amsterdam

P. Wouters, KTZ bd.

J. Blusse van Oud-Alblas, lid van de Commissie van bijstand wetenschappelijk medewerker van het Instituut voor de Europese Overzee, Leiden.

Kapteyns: "Ik vind dat het Departement de consequenties van de verzelfstandiging niet volledig heeft voorzien. Op dat punt ben ik het wel met Henk van Os eens. Maar ik noem dat geen bureaucrativering. Ik noem dat verzakelijking. De musea hebben wel veel meer zakelijke mensen aangesteld en dat was ook hard nodig. En kijk eens naar het resultaat: de stijging van de inkomsten kan die nieuwe zakelijke mensen makkelijk betalen. We hebben nog wel eens een discussie met Jan Jessurun gehad of de musea ieder hun eigen personeelszaken moesten gaan regelen of dat het in een soort van samenwerkingsverband zou moeten. Maar lang hebben we er niet over gepraat: de musea vonden dat ze niet nog voor ze zelfstandig waren al weer aan zelfstandigheid in moesten boeten. Ze wilden eerst geheel zelfstandig. Dat snapten we ook wel weer. En natuurlijk was er de werkgeversvereniging (AWVN), die alle functiewaarderingen deed, de ORBA systematiek en nog zo wat."

Veeneman: "De beweringen van Henk van Os aangaande de bureaucrativering zijn echt lariekoek. Als je naar al die mensen kijkt bij MMA, bij Personeelszaken (Biza), Rijksgebouwendienst etcetera, dan is het helemaal niet waar, dat er nu meer ambtenaren zitten dan vroeger. De formaties zijn bij veel musea niet erg gestegen; bij het Rijksmuseum wel. Wij hebben het bij Boerhave bijvoorbeeld met dezelfde formatie gedaan."

De Leeuw: "Ik ben het niet eens met de constatering dat na de verzelfstandiging over de hele linie een grote bureaucrativering optrad. De essentie was een gebrek aan inzicht in financiën en het ontbreken van een wat zakelijker instelling bij de top van de musea. Natuurlijk namen sommige musea meer gespecialiseerde mensen aan om dat gebrek te compenseren, maar dat leidt niet per se tot een beter resultaat. Als het leiderschap zwak is, en de vergadercultuur wordt onvoldoende bedwongen, dan komt men aan ondernemen niet toe. Bovendien moet inhoud aan het stuur blijven. Mijn overtuiging was altijd, dat een goed idee voor een tentoonstelling meer oplevert dan een beleidsnota."

Bunnik: "Cultuur is overgegaan van WVC naar OCW, wat een enorme invloed heeft gehad. OCW was een zeer sterk bestuurlijk gericht Ministerie. Alles wat over de inhoud van Onderwijs ging was in procesmanagement ondergebracht, buitenshuis. Op het Ministerie zaten alleen maar mensen die nadachten over besturingsfilosofieën. Cees van 't Veen paste daar eigenlijk wel in, maar heel veel anderen niet zo. Riezenkamp had het ook moeilijk."

D'Ancona: "Het zou heel goed kunnen zijn dat een deel van die bureaucratische ellende te maken heeft met het verplaatsen van Cultuur naar Onderwijs."

Na de verzelfstandiging nam het aantal ambtenaren bij OCW wel degelijk toe. Onder Staatssecretaris Rick van der Ploeg in waren in 2001 61 Fte's. Dat was meer dan de ongeveer 45 bij WVC voor de verzelfstandiging, maar daar zijn de mensen die bij Binnenlandse Zaken en Financiën voor de musea werkten niet bij geteld. En die 61 onder Rick van der Ploeg werkten niet allemaal voor de musea; in die tijd kreeg het Departement de verantwoordelijkheid voor het architectuurbeleid erbij en een projectbureau Belvédère in Utrecht waar tien Fte's werkten (van 1999 tot 2009 heeft het programma Belvédère de inzet van cultuurhistorie bij ruimtelijke transformaties gestimuleerd). Na de beëindiging van het Belvédère project ging het aantal Fte's na 2009 geleidelijk terug tot 41. Daarna werd er bezuinigd en in 2012 zijn er 31 Fte's. Hoe je de cijfers ook bekijkt, van een enorm uitdijende bureaucratie kan je niet spreken en al helemaal niet waar het de specifieke museumgerelateerde activiteiten betreft.

Of je het ICN bij een toenemende bureaucratie moet rekenen is ook de vraag. Voor de verzelfstandiging bestonden de samenstellende delen immers al: CL, OR en RBK. De VRM is opgericht, maar daar werken slechts drie mensen. Het Mondriaanfonds kwam erbij: ongeveer 17 Fte's.

Tiggelman en Westerveld: "In 2001 bestond de hele Directie Cultureel Erfgoed uit 61 formatieplaatsen maar let wel, we praten dan niet over de musea alleen. Voor musea waren het er zes en eens in de vier jaar bij de nieuwe subsidiecyclus werden het er dan tijdelijk twaalf...Er is natuurlijk wel wat bureaucratie overgegaan naar de musea, maar het woord heeft altijd zo'n negatieve connotatie. Laten we wel wezen, bureaucratie is voor een deel ook puur noodzakelijk. Je hebt het gewoon over managementstaken, die noodzakelijk zijn. En de musea zijn ook groter geworden. Ze functioneren nu bepaald veel professioneler, een heel verschil met de begintijd van de verzelfstandiging."

De laatste opmerkingen raken de kern. Er zijn momenteel veel meer mensen in de musea werkzaam voor financiële, personeels en overige bestuurs-organisatorische zaken. Je kan dat toenemende bureaucratie noemen. Maar het was tegelijkertijd een noodzakelijke ontwikkeling. Zelfstandige musea met meer activiteiten, meer bezoekers en meer inkomsten droegen grotere verantwoordelijkheden en daarvoor waren

vanzelfsprekend meer medewerkers (of adviseurs van buiten) nodig. Natuurlijk zal het ene museum ten opzichte van het andere verschillen wat betreft efficiency, maar over het algemeen kan je toch niet spreken van een uitdijende bureaucratie, als je daar althans een negatieve ontwikkeling mee aan wilt duiden.

De verzelfstandiging van de Rijksmusea is een uniek Nederlands proces geweest. Zeker in die tijd waren in de meeste landen musea niet zelfstandig. En die situatie is nu, twintig jaar na dato niet veel anders. Vrijwel overal bevinden musea zich ook nu nog in een directe relatie met de overheid (uitzonderingen zijn Zweden, België en het Verenigd Koninkrijk en natuurlijk de Verenigde Staten waar de rol van de overheid gering is). In Duitsland heerst een bureaucratische structuur en is er bepaald geen sprake van zelfstandigheid. Vaessen heeft overal in Duitsland lezingen gehouden over verzelfstandiging, maar hij merkte in de discussies dat ondanks veel geklaag over bureaucratie er ook bij museumdirecteuren een grote weerstand tegen verzelfstandiging was. Vaessen: "Het "Rijks"-kenmerk geeft in Duitsland waarschijnlijk een gevoel van zekerheid en status, eigenlijk eenzelfde fenomeen als je in het begin bij de Nederlandse directeuren aantroft; niet zij bedachten de verzelfstandiging, maar het moest als een opdracht van de overheid komen."

Engelsman: "Musea kunnen nooit zichzelf bedruipen, ook niet in de VS waar men grote trusts nodig heeft. De verzelfstandiging in Nederland is nog steeds uniek in vergelijking met musea in bijna alle andere Europese landen. We kunnen zoveel effectiever werken. Er wordt in Nederland adequaat opgetreden en er wordt productiever gewerkt. Organisaties in Nederland zijn wendbaar; musea zijn innovatiever. Ik denk dat in Nederland de kosten per eenheid product lager zijn dan elders, tenminste als je de totale bedrijfskosten in aanmerking neemt. Ik kan het niet echt aantonen, maar als je de 40 miljoen euro van het museum quai Branley in Parijs, ook een volkenkundig museum, toewijst aan de producten en je zou dat ook doen met de tien miljoen euro van Volkenkunde, dan zou quai Branley dan dus vier keer zoveel moeten doen als Volkenkunde. En dat zie ik niet. Maar ik moet toegeven, een effectieve benchmark is eigenlijk niet mogelijk, want er spelen zoveel factoren een rol. Als ik naar mijn collega's in Duitsland kijk, dan verbaas ik me altijd over wat voor een armetierige operaties ze ondernemen kunnen, hoe vast ze zitten, hoe weinig ze kunnen. Ik was betrokken bij de evaluatie van de verzelfstandigingen in Hamburg. In Nederland was het in de verzelfstandigingsoperatie essentieel om te bepalen welke rol ieder had. Maar in Hamburg bleef

de Senator verantwoordelijk voor de hele begroting. De minister bleef dus ook verantwoordelijk voor alle tekorten. En hij had geen controle, liet musea hun gang gaan, geen directeur werd op het matje geroepen. De directeuren bleven geld uitgeven en vonden het prachtig als het Land later bijpaste. Dat mislukte dus volledig. De Kunsthal in Hamburg liet elk jaar overschrijdingen in de orde van miljoenen euro zien. Bij die Kunsthal directie was er geen enkel financieel besef. De verzelfstandiging daar is nog niet teruggedraaid, maar ze proberen er een eind aan te maken. Ze hebben twee miljoen extra, dat gaat in een fonds en dat fonds gaat geld verdelen over de musea, die tekort komen. Ik hoor van Hamburgse musea eigenlijk alleen maar klachten.”

Van Rappard: “Veel museummensen vinden tegenwoordig, dat de verzelfstandiging er niet toe heeft geleid dat we het in Nederland beter doen dan in het buitenland. Maar ik vind, dat in Nederland de musea voor minder geld meer doen. Door de verzelfstandiging zijn musea efficiënt geworden. Je krijgt in Nederland veel museum voor je belastinggeld. Als ik wat hier gebeurt wel eens vergelijk met musea in het buitenland, dan vind ik dat hier meer gedaan wordt. Neem bijvoorbeeld de bestandscatalogi of websites met diepgang, zoals Maritiem Digitaal van alle maritieme musea samen. Zoiets zou zonder verzelfstandiging niet mogelijk geweest zijn.”

In 1999 schrijft het bureau Twijnstra Gudde in opdracht van het Ministerie van OCW een evaluatierapport :“Evaluatie effecten verzelfstandiging rijksmusea”. (Amersfoort, 26 April 1999). De conclusies zijn positief. “De verzelfstandiging is naar ons oordeel te beschouwen als een geslaagde operatie...Het algemene beeld is positief; er is sprake van “een sprong voorwaarts” voor zowel musea als departement.” Het bureau vindt dat de musea zich zijn gaan gedragen als culturele ondernemingen. “Zij nemen meer eigen initiatief en genereren meer eigen middelen” en “ de verhouding tussen de musea en het departement is veel transparanter geworden omdat de posities van beide partijen veel duidelijker zijn gedefinieerd.” Wel wordt er een belangrijke kanttekening gemaakt: “...nog steeds (wordt) het interne beleid en de uitvoering daarvan beïnvloed. Als voorbeeld kan de verplichting tot het opstellen van beleidsplannen door musea (op basis van door het departement opgestelde richtlijnen) ten behoeve van het departement genoemd worden...Daarnaast kan het maken van resultaatafspraken genoemd worden die niet helder en toetsbaar vastleggen wat het departement verlangt en het museum biedt en eveneens ingaan op het eigen interne beleid van de musea. Dit staat op gespannen voet met de

vrijheid van het "cultureel ondernemerschap" van de musea." En de evaluatie sloeg de spijker op de kop: meer vrijheid, maar nog lang niet genoeg.

In 2000 kwam de Rekenkamer opnieuw met een evaluatie van het Deltaplan. Het was een positief rapport, waarbij vooral de situatie bij de (ex) Rijksmusea als goed beschreven werd. Het functioneren van de Inspectie Cultuurbezit had hierin een belangrijk aandeel gehad. Jaarlijks werd door de Inspectie bij elk museum een aantal deelcollecties geïnspecteerd, met de bedoeling om na een aantal jaren een oordeel over de hele collectie te geven. Deze oordelen werden gebundeld tot een totaaloordeel over alle 26 rijksmusea in het rapport «Beheer Rijkscollectie 1994–1999». De Rekenkamer vond desalniettemin dat de steekproeven van de Inspectie te klein waren om over de stand van zaken met betrekking tot behoud en beheer harde conclusies te kunnen trekken en kwam dan ook met de volgende aanbeveling: "De Inspectie Cultuurbezit zou vaart moeten zetten achter haar voornemen om haar inspectiemethodiek aan te scherpen, zodat zij in de komende jaren periodiek een onderbouwd totaaloordeel over de stand van zaken bij de rijkscollecties kan geven. Alleen dan kunnen problemen op tijd worden gesignaleerd en kan worden voorkomen dat er opnieuw achterstanden ontstaan." <sup>85</sup>

Uit het rapport bleek dat de inspanningen die de musea hebben geleverd in de looptijd van het Deltaplan ertoe geleid hadden dat de collecties van de verzelfstandigde rijksmusea voor een groot deel goed geregistreerd en geconserveerd waren. Wel werd geconstateerd, dat de registratie nog niet overal helemaal op orde was: er was een achterstand van 9% ten opzichte van de raming, die in 1995 gemaakt was. Wat betreft de conservering was er een achterstand van 36%, nog behoorlijk hoog dus. Ook zag de Rekenkamer "een teruggang in het schoonmaken van de depots" <sup>86</sup> In grote lijnen een positief rapport dus, maar ook hier weer de oude vertrouwde waarschuwing: (Er moet) "voor gezorgd worden dat na afloop van het Deltaplan de behaalde vooruitgang in registratie en conservering door de verschuiving van de aandacht naar presentatie en het verhogen van het bezoekersaantal niet snel weer verloren gaat." <sup>87</sup>

De verzelfstandiging is een succes geweest. De rijksmusea werden door een grote(re) mate van zelfstandigheid blootgesteld aan werkelijkheid: de eisen van het publiek aan de ene kant en die van de

geldverstrekkers (overheidssubsidies en eigen inkomsten) aan de andere kant. Ze zijn daardoor zakelijker geworden, maar hebben de aandacht voor de inhoud zeker niet verloren. In verhouding met het buitenland presenteren de Nederlandse rijksmusea goed. Het publiek is ook tevreden, tot uiting komend in hogere bezoekersaantallen. Musea hebben de verantwoordelijkheid voor een goede zorg van de collecties genomen. De verzelfstandiging heeft gewerkt. De vraag of de musea zonder zelfstandig te worden ook goed zouden hebben gefunctioneerd of zelfs beter is irrelevant. Helaas is er geen mogelijkheid om een laboratoriumsituatie te creëren. Een aanduiding zou kunnen zijn, dat musea in het buitenland, die nog steeds onder de vleugels van de overheid functioneren, het zeker niet beter doen dan hun Nederlandse zelfstandige collega's. Maar omdat er in verschillende landen verschillende omstandigheden zijn, gaat een vergelijking maar heel beperkt op.

Uiteindelijk is de keuze voor grotere zelfstandigheid een politieke. Wanneer men van mening is, dat een zorgende overheid ook zelf alle activiteiten die voortvloeien uit die zorg, zoals museale moet regelen en dat de overheid dat beter kan dan een zelfstandige instelling...dan zal men nooit een voorstander van verzelfstandiging of privatisering zijn. Het maatschappelijke gevolg zal een groter overheidsapparaat zijn met noodzakelijkerwijs hogere kosten, die veelal door belastingen zullen moeten worden opgebracht. Vooral in Europa zien veel overheden een grens aan de financiële mogelijkheden en proberen ze de uitgaven te beperken waar mogelijk. Dat gebeurt door het overheidsapparaat te verkleinen en taken uit te besteden of over te doen aan private rechtspersonen. Het is een beleid ingegeven door noodzaak, geheel los van de vraag of het een wenselijke ontwikkeling is. Overall in Europa worden kortingsmaatregelen genomen en niet alleen in tijden van ernstige economische crises. De vraag van de samenleving naar diensten van de staat is continu groter dan de middelen die diezelfde samenleving de staat ter beschikking wenst te stellen in de vorm van belastingen. Dat is een verschijnsel, dat niet zal verdwijnen.

Daarom is het goed, dat musea losser van de overheid komen te staan om niet voortdurend in het midden-conflict tussen overheid en samenleving te worden betrokken. Men moet daarbij wel bedenken, dat zolang de overheidssubsidie aan een zelfstandige instelling substantieel blijft, het conflict ook het beleid van de musea sterk zal bepalen. Om een beleid te kunnen voeren op langere termijn en met een grotere mate van zekerheid, zal een museum zijn inkomsten moeten diversifiëren en dat kan alleen als dat museum zelfstandig

genoeg is om zijn eigen financiële beleid te voeren.

Vrijwel alle geïnterviewden waren positief over de resultaten van de verzelfstandiging van de rijksmusea. Sommigen belichtten vooral de ontwikkelingen in bedrijfsvoering.

Vaessen: "Als je een museum definieert als een publieksgericht instituut, helpt verzelfstandiging je om beter te worden...In mijn proefschrift schrijf ik dat musea een proces van steeds verdergaande differentiatie doormaken; binnen een museum ontstaan alle mogelijke specialismen: educatie, documentatie en registratie, marketing en de laatste jaren ook de bedrijfsvoering. De grotere nadruk op de bedrijfsvoering heeft veel te maken met het feit dat je verantwoording moet afleggen. Er is allerlei nieuwe wetgeving gekomen op het terrein van toezicht en verantwoording...Al met al vind ik de verzelfstandiging een succes, maar ik vind ook dat het een aantal ontwikkelingen tot gevolg heeft gehad, die niet positief zijn. Het heeft, meer nog bij Raden van Toezicht dan bij directeuren volgens mij, geleid tot een echt te eenzijdige en in feite ook nogal ideologische gerichtheid op de markt. Hoe nodig het ook is voor ieder museum zich op zijn omgeving te richten, die omgeving bestaat niet uit markt alleen. Het gaat ook om samenleving, om gemeenschap als je wilt. En het is letterlijk en figuurlijk te eng alle heil van de markt alleen te verwachten. »

Dat bestuurders markgericht denken hoeft geen verbazing te wekken. Zij zijn verantwoordelijk voor de instelling, die ze besturen en de markt stelt nu eenmaal eisen. "De markt" voor een museum bestaat uit de consument, het publiek aan de ene kant en subsidiegevers en andere inkomstenverstrekkers aan de andere kant. Het is bepaald een positieve ontwikkeling om daar veel aandacht aan te besteden. Er wordt vaak gesuggereerd dat bestuurders alleen maar aan bezoekersaantallen en inkomstenstromen denken. En ook dat is niet slecht. Immers alleen als er veel bezoekers en inkomsten worden gegenereerd, zal het museum gezond genoeg zijn om ook activiteiten te organiseren, die van groot inhoudelijk of experimenteel belang zijn, maar die wellicht niet op een grote belangstelling van bezoekers kunnen rekenen.

De zelfstandigheid van een museum betekende meer aandacht voor de bedrijfsvoering. Sommigen, waaronder Henk van Os, zijn van mening, dat daarmee een omvangrijke bureaucratie binnen de musea is ontstaan. Hoewel het zeker niet uit te sluiten is, dat sommige musea overbodige medewerkers in het management hebben, was een versterking van de organisatiestructuur onvermijdelijk. In een



interview met een senior partner van de Boston Consultancy Group gaf deze aan, dat in bedrijven de complexiteit van de organisatie 50% per jaar groeide in 1995 en in 2011 met 350%. In de meest complexe bedrijven besteden managers 40% van hun tijd aan het schrijven van rapporten en tussen de 30 en 60% aan coordination-meetings. Musea zijn niet de meest complexe bedrijven en museummanagers, die deze percentages herkennen in hun eigen organisatie zijn dan ook zeker op de foute weg. Feit blijft echter, dat er steeds hogere eisen aan de bedrijfsvoering werden (en worden) gesteld. Eisen tot transparantie en verantwoording vergen een groot aandeel van de bedrijfsvoering. Maar ook nieuwe ontwikkelingen op het gebied van de media of de beveiliging vergden meer aandacht. Een omvangrijker management staf betekent niet noodzakelijkerwijs een grotere bureaucratie.

Rinus Vonhof: "Als je nagaat wat voor een bureaucratie er voor de verzelfstandiging was...alles moest je met machtigingsformulieren aanvragen. Sinds de verzelfstandiging was dat allemaal over, het was een zegen. In de musea is de bureaucratie ook veel minder geworden. Op macroniveau kan ik het niet goed beoordelen. Maar ik kreeg bijvoorbeeld een contactambtenaar op het ministerie toegewezen en ik heb die man twee keer gezien in zeven jaar. Na de verzelfstandiging werden we ten opzichte van de overheid eindelijk als volwassen mensen gezien...We hebben investeringen kunnen doen van 38 miljoen in de periode 1999-2013. Bijvoorbeeld zeven maanden na de verzelfstandiging konden we een tentoonstelling in Tokyo neerzetten, die ons een miljoen opleverde. Mijn directeur was niet a-priori voor. Hij vond het toen nogal een waagstuk. Hij vond het ook een risico om voor 1.2 miljard verzekerde waarde naar Japan te sturen. Maar tegenwoordig draaien we daar onze hand niet meer voor om. Die tentoonstelling was het eerste geld wat wij bovenop onze subsidie direct verdienden."

Een zegen dus, zowel volgens Vonhof als ook volgens Duparc van het Mauritshuis en vele anderen.

Van Rappard: "De Verzelfstandiging is erg positief geweest, er is heel goed werk gedaan. Het was hoog tijd dat de musea meer zelfstandig beleid konden voeren. Het heeft echter ook wel een soort vervlakkend gevolg gehad. De bezoekersaantallen zijn zo'n belangrijke rol gaan spelen, dat daar vaak helemaal op gestuurd wordt. Maar ik weet niet of dat de Tijdsgeest is of dat de verzelfstandiging het in de hand heeft gewerkt. Als je nu (anno 2010) wilt scoren, moet je vooral met populaire tentoonstellingen aan komen."

Ronald de Leeuw: "De musea waren de eerste tien jaar van de verzelfstandiging erg tevreden. Je moest natuurlijk niet de illusie hebben dat musea onafhankelijk zijn, maar als je met dat uitgangspunt kon leven, dan had je toch een grote vrijheid. Musea zijn toch een stuk zelfstandiger dan ze daarvoor waren. Ieder museum zou schrikken als je weer terug zou moeten gaan naar afhankelijkheid van het ministerie. Een ander punt is, dat musea op de middellange termijn zekerheid moeten hebben, ze moeten lang vooruit kunnen plannen, ze kunnen niet zomaar opgeheven worden. Daarom is het misschien begrijpelijk, maar niet juist dat het steeds maar weer om geld gaat. De inhoudelijke taken en de beoordeling daarvan schiet ernstig tekort. Het gaat steeds weer over het budget; over aankopen bijvoorbeeld is nooit een oordeel geveld."

Van Rappard en De Leeuw vertolken hier een mening, die vaak gehoord wordt en die Jan Vaessen ook al aanraakte: teveel aandacht voor het budget, teveel marktgericht denken en geen aandacht voor "de inhoud". De redenering is onlogisch, want je mag er toch vanuit gaan, dat de museumdirecteur van een zelfstandig museum er zelf bij is. Er spreekt uit het ongenoegen nog steeds de psychologie van de afhankelijke ambtenaar. Nu is Ronald de Leeuw bepaald niet te beschuldigen van een ambtenarenhouding, maar zelfs hij voelde zich kennelijk niet onafhankelijk genoeg om zijn eigen beleid te maken. Hij wilde meer inhoud, maar de subsidiegever verhinderde hem dat omdat er steeds eisen werden gesteld op het gebied van geld en bezoekersaantallen. Dat er nooit een oordeel werd geveld over aankopen hinderde hem. Aankopen werden kennelijk door het Ministerie als niet noodzakelijk en duur beschouwd. Zo'n situatie kan niet anders opgelost worden dan door een nog grotere zelfstandigheid. Dan kan het museum immers zelf zijn prioriteiten gaan bepalen. Wanneer je er op hoopt, dat de overheid subsidie gaat geven voor de bedrijfsvoering en daarbovenop nog voor omvangrijke aankopen, kan je denk ik lang wachten.

Riezenkamp: "Vroeger was er teveel contact tussen ambtenaren en musea, maar nu (anno 2010) is men doorgeslagen naar de andere kant. Het ontbreekt het Ministerie aan een visie op wat musea moeten zijn en doen. Dat is geen goede zaak. Natuurlijk moet de oude situatie niet terugkeren, maar een beetje meer inhoudelijke kennis bij het Ministerie is hard nodig, want het is niet in staat om een wezenlijk gesprek met de musea te voeren. Alle aanwezige kennis beperkt zich tot financiële deskundigheid."

Het is een argument, voortkomend uit een achterliggende politiek van de staat als inhoudelijk sturinggevend. Als er subsidie gegeven wordt, dan moet de staat uitstekend op de hoogte zijn waar het bij de te subsidiëren instellingen om draait en functioneren als een soort schaduwkabinet van het instellingsbestuur. Je weet het immers maar nooit, misschien worden er in zo'n museum heel foute beslissingen genomen en als overheid ben je toch maar verantwoordelijk voor het aan jou toevertrouwde belastinggeld. We zagen het argument voortdurend terugkomen tijdens de discussies over de verzelfstandiging. Ik citeer Gerrit Valk (PvdA) nog maar weer eens tijdens de Vaste Kamercommissie voor Cultuur van 27-05-1991: "Hoe gaat dat straks? De musea gaan extra geld verdienen. Zij mogen dat geld houden. Het hoeft niet terug te vloeien naar de algemene middelen. Zullen zij dat geld dan ook besteden aan registratie, conservering en restauratie of zullen zij het alleen besteden aan leuke dingen zoals aankopen, presentatie en dergelijke?"

Ambtenaren horen vanuit die redenering nauwkeurig het onderscheid te kunnen bepalen tussen noodzakelijke en leuke dingen. Want de museumdirecteuren kan je niet vertrouwen. Toen er een discussie in Oss ontstond over verzelfstandiging van het gemeentelijk museum Jan Cunen, schreef Marie-Anne Marijnissen, raadslid van de Socialistische Partij (SP) en tegenstander van verzelfstandiging, op 24-09-2010: "Ook nog wordt voor het museum als gemeentelijke afdeling het culturele ondernemerschap van een verzelfstandigd museum opgevoerd. Dat gebeurt door schijnbare tegenstellingen op te werpen, een methode om de overheid te declasseren en het ondernemerschap op te hemelen. Weer een politieke stellingname dus." Ook dit argument komt men vaak tegen: een zelfstandige instelling is niet per definitie beter, de overheid is heel goed in staat om zelf management en beheer te voeren... en misschien zelfs beter dan een zelfstandige instelling. Waarom moet het ondernemerschap opgehemeld worden als de ambtenaren even goed of beter functioneren? Zoals gezegd, het is een kwestie van politieke stellingname: krachtig geloof in een sterke overheid of geloof in een grotere zelfstandigheid van de burgers en hun activiteiten.

Mij lijkt een kleinere overheid ook een krachtiger overheid en het gunnen van een grote mate van zelfstandigheid aan musea eerder prijzenswaardig dan een declassering zoals de SP het ziet. Want hier is de echte schijnbare tegenstelling: die tussen een sterk aanwezige overheid en het maatschappelijk succes van een instelling. Kan een overheid (en de van haar afhankelijke organisaties) alleen maar goed functioneren door alles in eigen hand te willen houden?

Het lijkt mij juist positief, dat er minder inhoudelijke kennis aanwezig is op het Ministerie. Die inhoudelijke kennis hoort in het museum thuis. Het Ministerie moet natuurlijk beoordelen of een subsidie goed besteed wordt. Het beste is dat te doen op grond van indicatoren, die voor iedereen gelijk zijn naast museumspecifieke indicatoren. Nogmaals: het Van Gogh museum zal per definitie meer mensen trekken dan het Boerhaave Museum. Natuurlijk zullen de indicatoren niet alleen bezoekerscijfers moeten zijn, ook inhoudelijke argumenten zullen een rol moeten spelen, zoals aandacht voor het milieu of internationale samenwerking, maar liefst zo beperkt mogelijk. Het Ministerie moet er in principe vanuit gaan, dat de inhoud bij een museum in goede handen is. Want als je die niet kan vertrouwen, wie dan wel? Een inhoudelijk ingevoerd ambtenaar op het Ministerie is toch bepaald geen grotere deskundige.

Inhoudelijke beoordelingen op het Ministerie zijn vaak afgeleid van politieke prioriteiten. Toen participatie een prioriteit was, moest elk museum daaraan voldoen. Zou het echter niet mogelijk zijn dat verschillende musea verschillende prioriteiten kunnen stellen? Zou het niet kunnen dat het ene museum vooral aandacht heeft voor aankopen ter versterking van de collectie en het andere museum zich als educatief kenniscentrum presenteert? En is het erg als een museum keuzes maakt, die niet de keuzes van de politiek van het jaar zijn?

In zijn afscheidsrede Zwaan of Zwaluw (12 Februari 2004) schetste Riezenkamp de volgende vergelijking: "Nu ben ik zoals een enkeling van u weet en velen niet vermoeden opgeleid als fiscaal bedrijfseconoom. Daarom geloof ik niet zo in de absolute betrouwbaarheid van cijfers. Begin jaren 70 werkte ik als belasting adviseur bij Moret. Daar waren twee manieren om tijdbesteding te verantwoorden: declarabele en niet declarabele. De eerste vorm werd bij een cliënt in rekening gebracht, de tweede werd geboekt onder de term 'Diversen Algemeen', uiteraard om daarna als onderdeel van het uurtarief weer op te duiken. Het zal u duidelijk zijn dat de firmanten er niet van hielden wanneer er teveel uren als Diversen Algemeen werden verantwoord. Ik heb na ruim 20 jaar werken bij de overheid de indruk dat het aantal uren Diversen Algemeen net als het aantal targets wel heel erg sterk is gegroeid, tegelijkertijd met de groei van het aantal managers en het aantal declarabele uren van externen. Het zou een interessant onderzoek voor de Algemene Rekenkamer zijn om de correlatie te meten tussen de niet direct productieve uren van de organisatie en het aantal managers en door externen gedeclareerde uren."

Het is een juiste constatering, maar hij lijkt mij in tegenspraak met de wens tot meer inhoudelijke bemoeienis van het ministerie met de musea. Dat is toch vragen om meer Diversen Algemeen. Hoe je een museum dan wel precies moet beoordelen is niet eenvoudig en zal het onderwerp van veel gesprek en overweging zijn. Claartje Bunnik en Edwin van Huis schreven er een boek over: *Niet tellen maar wegen Over de zin en onzin van prestatieafspraken in de culturele sector*.<sup>88</sup> En er is ook altijd nog de Raad voor Cultuur, met daarbinnen een Commissie Musea, die de Minister adviseert, o.a. eens in de vier jaar of een museum subsidie moet krijgen en zo ja hoeveel.

Riezenkamp meent dat het Verzelfstandigingsproces in Nederland zo succesvol was omdat men er de tijd voor heeft genomen. Het proces is langzaam, organisch, maar ook politiek behendig verlopen. Bovendien had men de steun van de bewindslieden. Heel belangrijk was ook de steun onder museumdirecteuren. Hen werd duidelijk, dat de hele operatie geen truc was om te bezuinigen. Het Ministerie garandeerde dat en won zo het vertrouwen van de musea. Het is een heel belangrijk punt. Terugkijkend op het verzelfstandigingsproces van het begin van de negentiger jaren kun je niet anders dan concluderen, dat de musea zorgvuldig op de nieuwe situatie werden voorbereid. En dat is de verdienste van hen die het proces hebben geïnitieerd, begeleid en volbracht.

## **EN HOE NU VERDER?**

### EPILOOG

Steven Engelsman keek als volgt terug op de verzelfstandiging: "We hadden veel verdergaand kunnen verzelfstandigen. Ze hadden de collecties eigendom van de musea kunnen maken, waarbij de Raad van Toezicht dan een vorm van trusteeship had gekregen. Ze hadden ook de gebouwen aan de musea kunnen geven. Er was een aantal vrijheden dat we niet kregen en misschien wel hadden kunnen krijgen. Ik had dan bijvoorbeeld kunnen besluiten om met Volkenkunde naar een andere plek te gaan die veel goedkoper was. Het was natuurlijk wel ingewikkelder geworden voor de directeur, maar het had meer vrijheid gegeven. Nu is er steeds weer een onvoorspelbaar facet aan de besluitvorming van de Minister. Plasterk heeft ingesteld dat musea zelf een deel van de huur moeten opbrengen. Nu, anno 2010, zit ik in een situatie waarin ik van de complete huur 17,5% zelf moet gaan verdienen. Ik moet dus bijna een miljoen bijverdienen. Let wel: ik vind

niet dat de verzelfstandiging per se verder had moeten gaan, maar wel dat hij verder had kunnen gaan.”

Het had verder kunnen gaan, maar misschien was het te vroeg. Misschien is geleidelijkheid wel een sleutel tot succes. En wellicht is nu het moment om verder te gaan. De tekenen zijn gunstig.

Staatssecretaris Zijlstra schreef in 2012 de nota, “Meer dan Kwaliteit” geheten. Hij wil dat de musea bedrijfsmatig robuust zijn en in toenemende mate zelfstandig ondernemend. Daarom wil hij het financieringsmodel aanpassen en bekostigen op grond van objectieve parameters. Ook moeten de gebouwen overgaan in eigendom van de musea. “Een vergroting van de zelfstandigheid van de rijks gesubsidieerde musea past in het proces van verzelfstandiging dat in de jaren ‘90 is ingezet.”<sup>89</sup> Het Rijk blijft eigenaar van de collecties en blijft hiervoor verantwoordelijkheid dragen. Wel wil Zijlstra onderzocht zien welke collecties van internationaal belang zijn en hoe eventueel over kan worden gegaan tot samenvoegingen. De veranderingen vereisen een opzeggen van de beheersovereenkomsten, die in 1995 waren afgesloten en waarin omschreven stond hoe de musea de rijkscollecties dienden te beheren. Eens in de vier jaar moesten musea verantwoording afleggen, recentelijk in 2012. Omdat er een opzegtermijn van vier jaar geldt zullen de daadwerkelijke veranderingen in de bekostiging niet eerder dan 2016 kunnen ingaan. De musea krijgen nog vier jaar subsidie volgens de gangbare regels. Ze krijgen dus ook nog vier jaar de tijd om actief deel te nemen aan het debat over de wijzigingen.

In 2014 worden wellicht de gebouwen al in eigendom van de musea gegeven. En net als eerder zijn sommige musea daar enthousiast over en andere niet. Een en ander hangt sterk van het betreffende gebouw en de financiële positie van het museum af. Het ministerie dringt er op aan om de gebouwen over te doen met de dreiging dat degenen die weigeren in een veel schralere Rijksgebouwendienst regeling terecht zullen komen.

Er ontstaan kortom mogelijkheden tot verdergaande zelfstandigheid.

Veel musea zijn nog steeds bang voor verdergaande zelfstandigheid, maar ze zijn ook sceptisch ten opzichte van de overheid. Het is de twijfel, die we ook zagen in het verzelfstandigingsproces van de negentiger jaren. Musea willen aan de ene kant zelfstandig hun beleid bepalen en geen bemoeienis. Maar er is ook altijd weer de aarzeling.

Een museumdirecteur schreef me: “Geen inhoudelijke

verantwoordelijkheid willen dragen lijkt de drijfveer van het departement bij het vormgeven van het veld. Gekoppeld daaraan ontstaat er een beleidsvacuüm. Want als de overheid niet meer wil nadenken over museaal beleid, wie dan wel?" Ik zou zeggen: in de eerste plaats zullen de musea zelf moeten nadenken over museaal beleid. Het zal leiden tot een minder eenduidig of eenzijdig museumbeleid. Het zal niet meer zo zijn, zoals onder Staatssecretaris Rick van der Ploeg, dat bij alle musea opeens "participatie" als hoogste prioriteit op de agenda moest staan, omdat dat toen de politiek-maatschappelijke prioriteit geacht werd te zijn. Los van het belang van participatie, het gaat erom dat de musea dat zelf bepalen en misschien zal er zelfs een aantal zijn, dat andere prioriteiten kiest.

Waarom zou het Ministerie inhoudelijke verantwoordelijkheid moeten dragen? Dat is nu typisch iets voor de musea zelf. Aan de ene kant willen de musea dat de overheid zich niet hun beleid bemoeit, aan de andere kant willen ze dan toch weer dat de overheid de verantwoordelijkheid voor het beleid neemt.

Bij de overheid is er eveneens die tweeslachtigheid. Aan de ene kant wil ze de musea zoveel mogelijk loslaten, aan de andere kant zagen we, dat er eens in de vier jaar toch weer moet worden gecontroleerd en meebepaald.

Nu lijkt het er op dat de overheid wederom verder terug wil treden. Dat is een gouden gelegenheid om de zelfstandigheid van de musea nog weer dichterbij te brengen. Frappant is dat het wederom de overheid is die het initiatief neemt.

Het Ministerie is van plan de musea te bekostigen op grond van objectieve parameters. Het is in zekere zin het weer opnemen van het debat 1992 waar de Rijksoverheid als afnemer van door een rijksmuseum te leveren diensten zou functioneren. Die poging liep toen vast en er voor in de plaats kwam het huidige systeem. Er zitten aan "objectieve parameters" wel degelijk haken en ogen. Claartje Bunnik en Edwin van Huis gaan hier in "Niet tellen, maar wegen" uitgebreid op in. Het is niet altijd makkelijk de objectieve parameters te definiëren en er moet ook ruimte zijn voor minder objectieve "weging". Maar ondanks alles is het streven naar objectiviteit in wezen een positieve benadering. De overheid is er immers nog steeds niet in geslaagd bij de musea voldoende vertrouwen te wekken een goed oordeel over het functioneren te kunnen vellen en misschien kan dat ook nooit. De politiek wijzigt immers voortdurend. Nu eens gaat het voor de wind en is er veel overheidssubsidie, dan weer moet er overal beknot worden. Dat hebben ministeries door de jaren heen ook

niet in de hand. In de subsidierelatie met de overheid is het in wezen zo, dat de gesubsidieerden, in dit geval de musea er voortdurend naar zullen streven om het onderste uit de kan te halen door aan te geven dat ze hun uiterste best doen en om hun beleid te kunnen uitvoeren toch minimaal een bedrag X nodig hebben. De subsidiegever zal steeds proberen de middelen goed te verdelen met in het achterhoofd de gedachte dat de subsidieontvanger overvraagt. De overheidsambtenaren zullen ook voortdurend rekening moeten houden met andere, niet museale belangen. En hoe minder objectieve parameters er gebruikt worden, hoe meer gelegenheid tot onduidelijkheid en conflict.

Het probleem daarbij is de vraag of de overheidsambtenaren wel precies weten wat een eerlijke en goede verdeling eigenlijk is. Soms komen de musea er goed van af, soms niet. Streven naar een ambtelijk apparaat dat op beleidsinhoudelijk niveau mee kan praten of zelfs leiding kan geven is niet de goede weg. Beleidsinhoud hoort thuis in de musea. Het is daarom het best als de musea zo ver mogelijk van de wisselende politiek verwijderd raken. Dat is niet alleen goed voor de musea, maar ook voor de overheid.

We moeten hierbij ook naar de rol van de Raad voor Cultuur kijken. Zo'n Raad lijkt nuttig, omdat een wisselende groep mensen met verstand van musea een oordeel geeft over de stand van zaken. Als de Raad er niet zou zijn, zouden de ambtenaren op het ministerie alles beslissen. Toch kan je je afvragen of de macht van de Raad niet te groot is. Een groep van zeven mensen, die binnen of aan de rand van de museumwereld functioneren, bemoeit zich als commissie musea binnen de Raad voor Cultuur gedetailleerd met een individuele instelling. Eens in de vier jaar moet een rijksmuseum zijn plannen indienen en de zeven beoordelen die. Een recent voorbeeld is de het advies van 21 Mei 2012. Ik haal nog even het Kröller Müller museum in herinnering, waarover Rinus Vonhof zei: "We hebben investeringen kunnen doen van 38 miljoen in de periode 1999-2013. Bijvoorbeeld zeven maanden na de verzelfstandiging konden we een tentoonstelling in Tokyo neerzetten, die ons een miljoen opleverde... tegenwoordig draaien we daar onze hand niet meer voor om. Die tentoonstelling was het eerste geld wat wij bovenop onze subsidie direct verdienden." En wat zegt de Raad voor Cultuur in 2012? "De missie, visie en doelstelling werken niet duidelijk door in het activiteitenplan. Het vermarkten van tentoonstellingen valt hiermee bijvoorbeeld niet te rijmen. Het verdienmodel, met een sterke nadruk op de inkomsten uit buitenlandse activiteiten, is een zwakke schakel in de bedrijfsvoering. Op een totaal van 2.900.000 euro aan publieksinkomsten is 750.000



euro afkomstig uit het buitenland.” Mijn eerste reactie is: waar bemoeit zo’n commissie cq. Raad zich mee? Dat moet het museum toch zelf weten; ook al wil het op lange termijn het aandeel buitenland zelfs uitbreiden. Maar zo werkt het niet. De Minister heeft een adviesraad en die raad zal dus adviezen moeten geven. Bovendien wordt de Raad geacht op beleidsinhoudelijk niveau mee te kunnen praten.

De commissie musea binnen de Raad is voorbeeldig samengesteld uit mensen van verschillende soorten musea en ondersteunende diensten. Het zijn allemaal capabele mensen op hun terrein en ze komen gezamenlijk tot commentaren op de verschillende museumplannen. Sommige commentaren snijden hout, andere niet. Voor de minister is het nuttig zo’n klankbord te hebben, voor de musea is het maar de vraag. De macht van het groepje gaat ver voorbij de klankbordfunctie; het wordt een advies, waar de minister in de regel serieus naar luistert dan wel moet luisteren. Het moet toch mogelijk zijn een betere, meer afgewogen beoordeling te vellen, waarbij objectieve factoren een grotere rol spelen en adviezen als de genoemde een mindere. Musea zullen naar gelang ze meer afhankelijk van de overheid zijn ook meer afhankelijk zijn van allerlei goed bedoelde, maar niet altijd even relevante adviezen...of die nu van de officiële Raad voor Cultuur komen of van de ambtenaren op het Ministerie.

De verzelfstandiging is voor de musea een zegen geweest, ze zijn zakelijker geworden en hebben voor meer eigen inkomsten gezorgd. Het inhoudelijk aanbod is van hoge kwaliteit. Musea hebben bewezen, dat ze wel degelijk zelfstandig kunnen functioneren. Dit proces moet worden voortgezet; er moet geen teruggang naar een meer afhankelijke relatie komen met het risico dat ze weer vervallen in het oude patronage patroon. Daarom is het overdoen van de gebouwen een stap in de goede richting. Het plan van het ministerie om af te willen zien van een stem bij de benoeming van de Raden van Toezicht is ook alleen maar positief te noemen. Een geleidelijk aan steeds verder terugtrekkende overheid is in het belang van de musea. Wellicht is het zelfs mogelijk, dat het Rijk het eigendom van haar collecties overdraagt aan de musea. Niemand weet hoe de toekomst er uit zal zien, maar het is de moeite waard een lange termijnontwikkeling na te streven, die begonnen is met de verzelfstandiging van de Rijksmusea in de negentiger jaren van de vorige eeuw en die de belofte inhoudt van de steeds grotere vrijheid van musea om het eigen beleid te bepalen.

Het Ministerie is al een aantal jaren bezig om de musea verder op

afstand te zetten, zich minder met de inhoud te bemoeien en zelf minder verantwoordelijkheid te nemen. De invoering van prestatienormen, waaronder een verplichting van de musea om een bepaald minimum aan eigen inkomsten te genereren en garanderen is een stap in die richting. Dit kan gezien worden als nieuwe druk op de musea en een poging nog weer minder overheidsgeld aan musea te besteden. Het kan ook gezien worden als een kans de verzelfstandiging weer een stap verder te brengen. Eigen inkomsten genereren zal niet in elk geval meevallen en voor het Van Gogh Museum in Amsterdam makkelijker zijn dan voor Boerhaave in Leiden. Maar het zou kortzichtig zijn om zich te zeer te concentreren op de eventuele negatieve gevolgen.

Het Ministerie wil de beheersovereenkomsten met de musea in 2016 beëindigen. Er wordt aangedrongen op samenwerking, fusies, herindeling en zonodig beëindiging van een museum. De vraag is echter of het Ministerie die inhoudelijke achtergrond moet ontwikkelen en voorschrijven of dat de musea zelf met alternatieven moeten komen...of hadden moeten komen. Het is opvallend, dat het Ministerie wederom het initiatief neemt. Fusies zijn bepaald niet onlogisch, maar net zoals bij de verzelfstandiging hebben de musea de cruise control ingeschakeld.

De wens tot fusies wordt vanuit het Ministerie sterk ingegeven door economische argumenten; er moet worden bespaard, dus zullen fusies kunnen helpen. Wellicht, maar er zijn ook andere methodes en fusies hoeven bovendien niet altijd besparend te zijn. Maar daar gaat het hier in eerste instantie niet om; de kern is dat de musea het initiatief wederom van de overheid laten komen. Zolang het goed gaat, gaat het goed, lijkt het motto. Ik wil niets afdoen aan het succes van de musea en hun inspanningen om te innoveren. Daar zijn ze goed in en kunnen ze ook een vergelijking met musea in het buitenland makkelijk aan. Maar ze lijken nog steeds niet in te zien, dat een subsidierelatie met de overheid niet wil zeggen, dat die overheid het initiatief moet nemen, wanneer de politieke werkelijkheid haar daar toe noopt.

Musea moeten leren de politieke werkelijkheid voor te zijn. Ze moeten niet reageren op, maar zelf het heft in handen nemen. En zolang ze nog niet onafhankelijk van de overheid kunnen functioneren, zullen ze of ze willen of niet, moeten anticiperen op politieke ontwikkelingen; die mede vorm geven. Er is nog teveel sprake van luisterende en volgende, hooguit tegenspuiterende volgelingen in plaats van de initiatiefrijke meesters van de eigen toekomst.

Lange tijd was het beleid van het Ministerie "sturen op hoofdlijnen",

maar waarom zou de overheid het monopolie op "sturen" moeten hebben? Waarom zou de overheid moeten worden gezien als de aanvankelijke en uiteindelijke richtinggever? Waarom zouden de musea zich en hun sector niet zelf kunnen sturen?

Het is op langere termijn nodig te bezien of er meer inkomstenbronnen kunnen worden aangeboord, zodat de overheid niet langer de hoofdstuurder is. Sommigen zullen zeggen, dat het voor een museum veel veiliger is wanneer de overheid de hoofdfinancier is en blijft. Dat is echter geheel de vraag. De voortdurende ergernis bij musea over het door de overheid gevoerde of juist niet gevoerde beleid en bemoeienis na de verzelfstandiging sprak boekdelen. Ook schrikt de overheid er helemaal niet voor terug om simpelweg de subsidie op te zeggen. We zagen dat bij het Openluchtmuseum in Arnhem in 1987, bij het Nationaal Historisch Museum in 2011 en bij het Tropenmuseum in Amsterdam en het Rijksmuseum Twenthe in 2011-2013. Het gaat er niet om of die musea uiteindelijk in de een of andere vorm gered werden...kern van de zaak is, dat een museum zich onder de overheid helemaal niet zo zeker hoeft te voelen. Daarom zou op zijn minst een veel grotere diversificatie van inkomsten in het belang van ieder museum moeten zijn.

Maar de kern is, dat verzelfstandigde musea zich (nog) zelfstandiger moeten gedragen ter voorbereiding op zelfstandigheid.

-----**EINDE**-----

## **DANK**

Ik dank allen die ik geïnterviewd heb voor hun tijd, hun goede voorbereiding van het gesprek en hun bereidheid ook na het interview op vragen te reageren en suggesties voor verbeteringen te doen. In het bijzonder dank ik Steven Engelsman, die mij niet alleen met de organisatie van de gesprekken geholpen heeft, maar ook met veel andere praktische zaken. Steven heeft bovendien vaak met mij over de opzet en voortgang van het project van gedachten gewisseld. Hij was de ideale sparring-partner. Claartje Bunnik en Anita van Mil hebben het gehele manuscript doorgenomen en zich zowel met de grote lijnen als de kleine details bemoeid. Ik heb veel van hun commentaren geleerd. Je kan gerust stellen dat hun bijdrage onmisbaar was.

Manus Brinkman

## **BIJLAGE I:**

Artikel 5 van de Wet op de Verzelfstandiging, aangaande het bestuur van de Stichting.

1. Het bestuur van de stichting wordt gevormd door de directie.
2. De directie bestaat ten minste uit één lid met de titel van algemeen directeur (facultatief: De raad van toezicht kan besluiten, dat de directie uit meerdere leden zal bestaan, maar dan dient besluitvorming en werkwijze ook nader te worden geregeld).
3. De raad van toezicht benoemt het lid/de leden van de directie, gehoord de minister van WVC, en kan deze schorsen en ontslaan.
4. De vaststelling van het salaris en de regeling van de overige arbeidsvoorwaarden van de directie geschieden door de raad van toezicht.
5. Ingeval van belet of ontstentenis van de algemeen directeur wordt het bestuur tijdelijk waargenomen door een door de raad van toezicht aan te wijzen persoon. Aan deze persoon kan de raad van toezicht de titel van directeur geven. Het bepaalde in lid 4 van dit artikel is op deze persoon van overeenkomstige toepassing.
6. Behoudens beperkingen voortvloeiend uit deze statuten is de directie belast met het besturen van de stichting.

De raad van toezicht kan de directie aanwijzingen geven bij het onthouden van de goedkeuring aan een besluit van de directie als bedoeld in lid 7 van dit artikel.

7. Aan de goedkeuring van de raad van toezicht zijn onderworpen besluiten van de directie omtrent:
  - a. De benoeming van de registeraccountant, die ingevolge artikel 10, lid 3 de jaarrekening zal controleren;
  - b. de vaststelling van de begroting en de jaarrekening;

c. de duurzame rechtstreekse of middellijke samenwerking met andere rechtspersonen, alsmede verbreking van zodanige samenwerking, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is;

d. de aanvraag van faillissement

(Verzelfstandiging rijksmuseumse diensten (Wet verzelfstandiging rijksmuseumse diensten), 21 Februari 1992, Tweede Kamer der Staten-Generaal, Vergaderjaar 1991-1992, 22771).

## **BIJLAGE II:**

### WET VERZELFSTANDIGING RIJKSMUSEALE DIENSTEN.

Wet van 24 juni 1993, houdende de verzelfstandiging van de rijksmuseumse diensten

Wij Beatrix, bij de gratie Gods, Koningin der Nederlanden, Prinses van Oranje-Nassau, enz. enz. enz. Allen, die deze zullen zien of horen lezen, saluut! doen te weten: Alzo Wij in overweging genomen hebben, dat het wenselijk is de bestaande rijksmuseumse diensten te verzelfstandigen in de vorm van een stichting en een machtiging tot oprichting daarvan als bedoeld in artikel 29 van de Comptabiliteitswet te verstrekken; Zo is het, dat Wij, de Raad van State gehoord, en met gemeen overleg der Staten-Generaal, hebben goedgevonden en verstaan, gelijk Wij goedvinden en verstaan bij deze:

**Artikel 1** In deze wet wordt verstaan onder:

- a.** Onze Minister: Onze Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap;
- b.** stichting: stichting als bedoeld in [artikel 2](#);
- c.** overgangsdatum: datum van oprichting van een stichting;
- d.** personeelslid: degene die op de dag vóór de overgangsdatum tewerkgesteld is bij de dienst die in de op te richten stichting wordt voortgezet, hetzij als ambtenaar, hetzij op arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht.

**Artikel 2** Onze Minister wordt gemachtigd tot de oprichting van stichtingen die tot doel hebben de uitoefening van museumse en museumse ondersteunende functies als voortzetting van de diensten, vermeld in de bij deze wet behorende bijlage.

**Artikel 3** Onze Minister gaat tot oprichting van een stichting niet eerder over dan een maand nadat van het voornemen daartoe, onder overlegging van de ontwerp-statuten, schriftelijk mededeling is gedaan aan beide Kamers der Staten-Generaal. —

**Artikel 4** Onze Minister is belast met het privaatrechtelijk beheer van de museale verzamelingen of museale voorwerpen die eigendom zijn van de Staat dan wel aan de zorg van de Staat zijn toevertrouwd. —

## **Artikel 5**

- 1.** Ieder personeelslid van de dienst die in een stichting wordt voortgezet, gaat, indien Onze Minister niet anders heeft beslist, over in dienst van die stichting op een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht, ingaande op de overgangsdatum. Aan ieder personeelslid wordt ten minste één maand voor de overgangsdatum schriftelijk mededeling gedaan van de rechtspositionele gevolgen van een overgang in dienst van die stichting.
- 2.** De arbeidsovereenkomst geldt voor onbepaalde tijd. Indien een personeelslid was aangesteld in tijdelijke dienst voor bepaalde tijd of werkzaam was op arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, geldt de arbeidsovereenkomst voor de niet verstreken tijd van de aanstelling voor bepaalde tijd dan wel van de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd.
- 3.** De arbeidsovereenkomst betreft een functie die zoveel mogelijk overeenkomt met de functie die het personeelslid laatstelijk vervulde bij de dienst.
- 4.** De arbeidsvoorwaarden zullen in het geheel niet ongunstiger zijn dan die welke voor het personeelslid golden uit hoofde van zijn dienstverband bij de dienst. Onze Minister stelt nadere regels ter zake.
- 5.** Door het tot stand komen van de arbeidsovereenkomst is het personeelslid van rechtswege eervol ontslagen uit de dienst van de Staat.
- 6.** In afwijking van het eerste lid komt op de overgangsdatum geen arbeidsovereenkomst tot stand met het personeelslid dat binnen een maand na de schriftelijke mededeling, bedoeld in het eerste lid, laatste volzin, aan Onze Minister heeft medegedeeld dat hij bezwaren heeft tegen de overgang in dienst bij de op te richten stichting, tenzij hij voor de overgangsdatum de bezwaren heeft ingetrokken. Onze Minister stelt nadere regels met betrekking tot het

onderzoek van de bezwaren. Onze Minister beslist op de bezwaren.

- 7.** Indien Onze Minister voor de overgangsdatum de bezwaren ongegrond heeft verklaard, komt, tenzij het personeelslid binnen een week na de kennisgeving van deze beslissing aan Onze Minister kenbaar heeft gemaakt dit niet te willen, een arbeidsovereenkomst tot stand op de overgangsdatum dan wel, indien het einde van die week valt na de overgangsdatum, op de eerste dag van de volgende maand.
- 8.** Indien Onze Minister voor de overgangsdatum de bezwaren geheel of gedeeltelijk gegrond heeft verklaard, kan hij daarbij beslissen dat het personeelslid niet overgaat in dienst bij de op te richten stichting. Indien Onze Minister niet een zodanige beslissing heeft genomen, komt, tenzij het personeelslid binnen een week na de kennisgeving van de beslissing aan Onze Minister kenbaar heeft gemaakt dit niet te willen, een arbeidsovereenkomst tot stand op de overgangsdatum dan wel, indien het einde van de week valt na de overgangsdatum, op de eerste dag van de volgende maand. De inhoud van die arbeidsovereenkomst is in overeenstemming met de beslissing van Onze Minister.
- 9.** Indien het personeelslid op of na de overgangsdatum de bezwaren heeft ingetrokken, komt een arbeidsovereenkomst tot stand op de eerste dag van de daarop volgende maand.
- 10.** Indien Onze Minister op of na de overgangsdatum de bezwaren ongegrond heeft verklaard, komt, tenzij het personeelslid binnen een week na de kennisgeving van de beslissing aan Onze Minister kenbaar heeft gemaakt dit niet te willen, een arbeidsovereenkomst tot stand op de eerste dag van de volgende maand.
- 11.** Indien Onze Minister op of na de overgangsdatum de bezwaren geheel of gedeeltelijk gegrond heeft verklaard, kan hij beslissen dat het personeelslid niet overgaat in dienst bij de stichting dan wel de stichting verplichten het personeelslid een arbeidsovereenkomst aan te bieden, waarvan de inhoud in overeenstemming is met zijn beslissing.

## **Artikel 6**

- 1.** Met ingang van de overgangsdatum verkrijgt een



personeelslid met wie een arbeidsovereenkomst als bedoeld in [artikel 5, eerste lid](#), is gesloten, ter zake van de ouderdoms- en nabestaandenpensioenvoorziening aanspraken jegens een door de stichting aan te wijzen instelling als bedoeld in [artikel 1, eerste lid, van de Pensioen- en spaarfondsenwet \(Stb. 1952, 275\)](#) die gelijkwaardig zijn aan die welke het personeelslid op de laatste dag van de kalendermaand voorafgaande aan de overgangsdatum heeft jegens het Algemeen burgerlijk pensioenfonds krachtens de Algemene burgerlijke pensioenwet (*Stb.* 1986, 540) en neemt de aangewezen instelling de daarmee verband houdende verplichtingen op zich.

- 2.** De in het eerste lid bedoelde instelling wordt door de stichting op de overgangsdatum aangewezen. Door alle stichtingen wordt dezelfde instelling aangewezen. Door de directeuren van de diensten, vermeld in de bij deze wet behorende bijlage, wordt in een met meerderheid van stemmen genomen besluit bepaald welke instelling door de stichtingen wordt aangewezen.
- 3.** De aanspraken die een personeelslid als bedoeld in het eerste lid toekomen krachtens de Algemene burgerlijke pensioenwet en de daaruit voortvloeiende verplichtingen van het Algemeen burgerlijk pensioenfonds jegens dit personeelslid vervallen op de overgangsdatum.
- 4.** Het derde lid is niet van toepassing op aanspraken:
  - a.** die door een personeelslid voor de overgangsdatum geldend zijn gemaakt of geldend hadden kunnen worden gemaakt;
  - b.** die betrekking hebben op het recht op invaliditeitspensioen en het recht op aanvulling daarvan, bedoeld in artikel F9 van de Algemene burgerlijke pensioenwet van een personeelslid dat op de dag voorafgaande aan de overgangsdatum blijkens een geneeskundig onderzoek als bedoeld in hoofdstuk P van de Algemene burgerlijke pensioenwet wegens ziekte of gebreken blijvend ongeschikt is zijn functie te vervullen, doch waarover nog geen beslissing van het bestuur van het Algemeen burgerlijk pensioenfonds is genomen.
- 5.** Het eerste, derde en vierde lid zijn van overeenkomstige toepassing op het personeelslid dat op grond van [artikel 5, zevende tot en met elfde lid](#), na de overgangsdatum overgaat in dienst bij een stichting.

- 6.** Het bestuur van het Algemeen burgerlijk pensioenfonds draagt aan de in het eerste lid bedoelde instelling een deel van het vermogen van het Algemeen burgerlijk pensioenfonds over. Een deel van de overdrachtssom wordt bepaald op grond van de aanspraken op ouderdomspensioen die krachtens de Algemene burgerlijke pensioenwet ten behoeve van een personeelslid zijn opgebouwd tot en met de dag voorafgaande aan de datum van indiensttreding bij een stichting. In de totale overdrachtssom is een aan bedoelde aanspraken evenredig aandeel in de voorziening voor nabestaandenpensioenen en in de algemene reserve begrepen, een en ander volgens een door het Algemeen burgerlijk pensioenfonds op te stellen opgebouwde-aanspraken-balans. Het over te dragen vermogen heeft eenzelfde rendementspotentieel als het bij het Algemeen burgerlijk pensioenfonds achterblijvende vermogen.
- 7.** In afwijking van het zesde lid bedraagt het deel van de overdrachtssom dat betrekking heeft op een personeelslid dat voorafgaande aan de datum van indiensttreding wegens ziekte of gebreken ongeschikt is verklaard voor een eerder door hem vervulde functie, een percentage van het overeenkomstig het zesde lid ten aanzien van dat personeelslid berekende bedrag dat gelijk is aan het percentage van zijn resterende arbeidsgeschiktheid.
- 8.** Ter bepaling van de financiële gevolgen voor het Algemeen burgerlijk pensioenfonds van het vervallen van de verplichtingen jegens de uitgetreden personeelsleden krachtens het derde lid en van de waarde-overdracht krachtens het zesde lid maakt het Algemeen burgerlijk pensioenfonds een berekening van de waarde-overdracht indien deze gebaseerd zou zijn op de lasten-min-baten. Hiertoe wordt voor de datum van indiensttreding bij de stichting een evenwichtige lasten- en baten-balans opgesteld voor de betrokken personeelsleden. Als basisbijdragepercentage wordt op deze balans het percentage aangehouden dat in de toekomst nodig is om de nog op te bouwen rechten van gerechtigden op pensioen ingevolge de Algemene burgerlijke pensioenwet juist te dekken zonder rekening te houden met toekomstige inflatie. Als inhaalbijdragepercentage wordt het percentage gebruikt dat nodig is om de lasten- en batenbalans van het fonds in evenwicht te brengen.
- 9.** Het verschil tussen de waarde-overdracht krachtens het

zesde lid en de lasten-min-batenuitkomst krachtens het achtste lid wordt verrekend tussen het Algemeen burgerlijk pensioenfonds en Onze Minister.

**Artikel 7** Ter zake van de vermogensoverdracht van het Algemeen burgerlijk pensioenfonds aan de instelling, bedoeld in artikel 6, eerste lid, blijft heffing van overdrachtsbelasting achterwege. —

## **Artikel 8**

1. Onze Minister gaat tot oprichting van een stichting niet eerder over dan een week nadat deze wet in werking is getreden.
2. Indien de mededeling, bedoeld in artikel 5, eerste lid, heeft plaatsgevonden drie weken of langer voor de inwerkingtreding van deze wet wordt de in artikel 5, zesde lid, bedoelde termijn waarbinnen het personeelslid kan mededelen dat hij bezwaren heeft tegen de overgang, verlengd tot de overgangsdatum.
3. Indien een kennisgeving als bedoeld in artikel 5, zevende of achtste lid, heeft plaatsgevonden voor het in werking treden van deze wet wordt de in voornoemde artikelliden bedoelde termijn waarbinnen het personeel kenbaar kan maken de totstandkoming van een arbeidsovereenkomst niet te willen, verlengd tot de overgangsdatum.

**Artikel 9** Deze wet treedt in werking met ingang van de dag na de datum van uitgifte van het *Staatsblad* waarin zij wordt geplaatst. —

**Artikel 10** Deze wet kan worden aangehaald als: Wet verzelfstandiging rijksmuseumseale diensten. —

Lasten en bevelen dat deze in het *Staatsblad* zal worden geplaatst en dat alle ministeries, autoriteiten, colleges en ambtenaren wie zulks aangaat, aan de nauwkeurige uitvoering de hand zullen houden. Gegeven te 's-Gravenhage, 24 juni 1993 Beatrix De Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, H. d'Ancona Uitgegeven de negenentwintigste juli 1993 De Minister van Justitie, E. M. H. Hirsch Ballin —

## Noten:

---

<sup>1</sup> "De Vallei", 14-12-1988.

<sup>2</sup> Leids Dagblad 14-12-1988.

<sup>3</sup> Alle gegevens in dit hoofdstuk komen uit het archief van het Kröller Müller Museum waar allerlei knipsels en documenten over de diefstal in een map worden bewaard.

<sup>4</sup> Toespraak van Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, 15 December 1988.

<sup>5</sup> Riezenkamp, J., "Zwaan of Zwaluw", afscheidsspeech, 12 februari 2004.

<sup>6</sup> NRC 29-04-1991.

<sup>7</sup> Interview "Den Haag Centraal" Den Haag, 29-02-2008.

<sup>8</sup> Ulzen, Patricia van, "Dromen van een metropool: de creatieve klasse in Rotterdam, 1970-2000", 2007, p. 143.

<sup>9</sup> Raadsstukken Rotterdam, Volgnummer 178, litt. a. Verzameling 1993 Kunstzaken nr. S&CZ 93/2356/RB "De Kunst en de Stad" Int. Riezenkamp 5:55.

<sup>10</sup> <http://wetten.overheid.nl/BWBR0003659>

<sup>11</sup> Interview met Bart Pors, September 2011.

<sup>12</sup> Reformatorisch Dagblad, 5 Februari 1987.

<sup>13</sup> Reformatorisch Dagblad, 12 Februari 1988.

<sup>14</sup> 100 jarig jubileum Nederland Openluchtmuseum, toespraak 11-04-2012; <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2012/04/03/100-jaar-nom.html>

<sup>15</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, Vergaderjaar 1987-88; 20697 nrs. 1 en 2

<sup>16</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, Vergaderjaar 1987-88; 20697 nrs. 1 en 2.

<sup>17</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, Vergaderjaar 1987-88, 20697 nrs. 1 en 2.

<sup>18</sup> Toespraak van Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, 15 December 1988.

---

<sup>19</sup> Tjeenk Willink was destijds lid van de Eerste Kamer.

<sup>20</sup> Archiefstuk van het archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseumale Instellingen (PMZ). Het archief bevindt zich in Winschoten.

<sup>21</sup> In 1991 hield Peter Felix het bij AEF voor gezien en richtte zijn eigen bureau op Felix & Co. Later in 1999 zou hij zijn bureau onderbrengen bij Boer & Croon Strategy and Management Group.

<sup>22</sup> Interview Steven Engelsman, September 2011.

<sup>23</sup> In een interview in het jaarverslag van PMZ 1992, archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseumale Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>24</sup> Het CDA wees hem later aan als lijsttrekker bij de Kamerverkiezingen van 1994, maar de partij leed een historisch verlies en Brinkman verliet de politiek in 1995.

<sup>25</sup> Het schilderij was het "Portret van Johannes Wtenbogaert".

<sup>26</sup> Het schilderij werd uiteindelijk aangekocht met steun van de Vereniging Rembrandt, mede dankzij het Prins Bernhard Fonds, het VSBfonds, de Rijksmuseum-Stichting, De Staat der Nederlanden en particulieren. Citaat uit een brief van de Minister aan de Kamer: "Het aankoopbedrag bedraagt f 17,0 mln. De directeur van het Rijksmuseum is erin geslaagd om een groot deel (f 6,5 mln.) van het aankoopbedrag bij particuliere fondsen te vinden. De naam Uyttenbogaert heeft nog steeds voldoende weerklank in Nederland. Om het Rijksmuseum in staat te stellen een definitief bod uit te brengen is door het Rijk een aanvullende bijdrage van maximaal f 9 mln. toegezegd. Het kunsthistorische belang, het cultuurhistorische belang en de enorme particuliere bijdrage hebben bij deze beslissing de doorslag gegeven. Van dit bedrag zal ik maximaal f4,5 mln. uit mijn begroting bijdragen. De dekking zal worden gevonden in meer-opbrengsten bij de Rijksmusea. Daarnaast zal maximaal f4,5 mln. uit de algemene middelen worden gefinancierd, waarbij ik een inspanningsverplichting op mij neem om dit bedrag terug te laten vloeien uit extra inkomsten. De nota van wijziging op de tweede suppletoire wet 1992 waarin de begrotingstechnische verwerking van bovenstaande plaatsvindt, zal zo spoedig mogelijk aan de Kamer worden voorgelegd. De directeur van het Rijksmuseum heeft er alle vertrouwen in dat hij de resterende middelen nog uit particuliere bron bijeen zal brengen. Tweede Kamer, vergaderjaar 1992-1993, 22 800 XVI, nr. 54.

<sup>27</sup> Nota "Kiezen voor Kwaliteit", 21 december 1990, Tweede Kamer der Staten-Generaal 21973, 's-Gravenhage, pag. 7.

---

<sup>28</sup> Nota Kiezen voor Kwaliteit, 21 december 1990, Tweede Kamer der Staten-Generaal 21973, 's-Gravenhage, pag. 7.

<sup>29</sup> Toegankelijkheid en behoud van het museale erfgoed; Tweede Kamer der Staten Generaal; vergaderjaar 1990-1991; nr. 21973.

<sup>30</sup> Ongedocumenteerde brief in het archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseum Instellingen (PMZ) te Winschoten.

<sup>31</sup> Correspondentie (brieven aan Riezenkamp, oktober 1990), archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseum Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>32</sup> Correspondentie (brieven aan Riezenkamp, oktober 1990), archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseum Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>33</sup> Correspondentie (brieven aan Riezenkamp, oktober 1990), archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseum Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>34</sup> Correspondentie (brieven aan Riezenkamp, oktober 1990), archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseum Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>35</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 1991-1992, 21 965, nr. 8; VERSLAG VAN EEN MONDELING OVERLEG Vastgesteld 27 februari 1992.

<sup>36</sup> In een interview in het jaarverslag van PMZ 1992, archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseum Instellingen (PMZ), Winschoten

<sup>37</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 1990-91; 21973

<sup>38</sup> 1 Januari 2011 gingen de musea overigens weer over naar het Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFWZ, voorheen PGGM).

<sup>39</sup> Kamerstukken Uitgebreide Commissie Vergadering van de Vaste Commissie voor Welzijn en Cultuur 21 300,XVI, nr. 73.

<sup>40</sup> Jaarverslag 1990 PMZ 's-Gravenhage Mei 1991, archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseum Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>41</sup> De indeling in categorieën:

#### Categorie A

Bij objecten of deelcollecties die behoren tot categorie A gaat het om voorwerpen die binnen de doelstelling van het museum en het geheel van het Nederlandse museale en verspreide cultuurbezit onvervangbaar en onmisbaar zijn. In het algemeen zullen dergelijke

---

objecten te vinden zijn in de vaste opstelling.

1. Het object is een unicum, holotype, paratype of prototype: «ijkwaarde» (bijvoorbeeld een gedateerd en gesigneerd beeld van Jan van Steffenweerd). Wetenschappelijke beschrijvingen zijn op dit object gebaseerd; het is het exemplaar dat bij de beschrijving van een species is gebruikt. Bij het hanteren van dit criterium moet men voor kunstvoorwerpen streng zijn met het gebruik van uniek dat immers in de kunsthistorische literatuur een weinig onderscheidend begrip is.

2. Het object toont een essentiële fase/omwenteling in het oeuvre van een kunstenaar, van een school of stijl of van een ontwikkeling in een wetenschap: «schakelwaarde». (bijvoorbeeld de Sphinx van Toorop, de microscoop van Van Leeuwenhoek, het slingeruurwerk van Huygens). Men kan hierbij denken aan het eerste werk waarin een kunstenaar een nieuwe richting inslaat, en aan kunstwerken waarvan de opdracht bekend is, zodat zij in tijd of ruimte geplaatst kunnen worden, alsmede aan kunstwerken met een nieuwe iconografie.

3. Het object legt een relatie met een bijzondere gebeurtenis in de geschiedenis, het is een duidelijke herinnering aan personen of gebeurtenissen die voor de Nederlandse of internationale geschiedenis van overtuigend belang zijn: «symboolwaarde». Een duidelijk voorbeeld hiervan is de verzameling Oranje portretten van de Stichting Oranje Nassau, of de kamer van St. Marten.

Bij dit laatste criterium kunnen uiterlijk en esthetische beleving van het object een volstrekt ondergeschikte rol spelen (De Hartog schotel).

Deze criteria komen overeen met de criteria zoals die gehanteerd worden bij de Wet tot Behoud van Cultuurbezit. Met een juiste beschrijving van categorie A omlijnt men dus de top van het Nederlandse cultuurbezit, voor zover dit afzonderlijk voorwerpen betreft die van nationaal belang worden geacht.

Het hanteren van deze criteria is eenvoudiger voor individuele voorwerpen dan voor deelcollecties. Binnen deelcollecties zullen zich immers regelmatig voorwerpen bevinden die individueel niet voldoen aan categorie A (zie ook hieronder bij 6).

Het kan zijn, dat de waarde van de deelcollectie als ensemble het predikaat A verdient, ondanks de aanwezigheid van voorwerpen uit de categorie B of zelfs C. De waarde van het ensemble overstijgt dan de waarde van de som der delen. Voorbeelden van deelcollecties die

---

hieronder vallen zijn: de collectie Delfts blauw in het Rijksmuseum (schakelwaarde), de van Sieboldcollectie in het Rijksmuseum voor Volkenkunde (symboolwaarde), de Timor collectie in het Rijksmuseum voor Geologie en Mineralogie (ijkwaarde). Enkele voorbeelden buiten de rijksmusea zijn: de schilderijen van Frans Hals in het Frans Halsmuseum (schakelwaarde), de muziekinstrumenten in het Haags Gemeente- museum, de insectencollectie «de Wever» in het Natuurhistorisch Museum te Maastricht (ijkwaarde, vanwege de verscheidenheid aan typen).

In veel, wellicht de meeste gevallen, zal binnen de deelcollectie echter een onderscheid gemaakt kunnen worden tussen A, B, C en eventueel D, door middel van een procentuele indeling in categorieën.

#### Categorie B

4. Het object wordt dikwijls getoond in tijdelijke opstellingen: «presentatiewaarde». Hieronder vallen ook voorwerpen die wellicht niet een grote kunst- of cultuurhistorische of wetenschappelijke waarde hebben, maar wel een hoge «attractiewaarde». Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan The Busy Drone, een orgel in het Stedelijk Museum te Amsterdam, of het Doelo geraamte uit Delft.

5. De herkomst van het object is belangrijk/schept bepaalde verplichtingen: «genealogisch waarde». Hieronder zullen bijvoorbeeld ook aankopen van eerdere directeuren kunnen vallen, die vaak vanuit een geheel andere visie zijn gedaan. Men denke bijvoorbeeld aan de koloniale

herkomst van het bezit van volkenkundige musea, of de Bleuland collectie te Utrecht.

6. Het object vormt een onderdeel van een ensemble, dat in zijn geheel of voor een belangrijk deel aan bepaalde criteria voldoet, waaraan het object sui generis niet zou voldoen: «ensemblewaarde»; bijvoorbeeld de regenten portretten in het Amsterdams Historisch Museum.

7. Het object is drager van belangrijke gegevens die niet in bovengenoemde criteria vervat zijn: «documentatiewaarde». Bij deelcollecties kan hier bijvoorbeeld gedacht worden aan topografische atlanten en aan archeologische collecties.



---

Voor verschillende soorten musea kan de zwaarte van bepaalde criteria uiteenlopen. Of moeten de criteria op andere wijze worden geïnterpreteerd en gehanteerd. Cultuurhistorische musea bevatten vaak ensembles met een hoge genealogische waarde terwijl ook presentatie-waarde daar een grote rol kan spelen.

Voor de natuurhistorische musea geldt dat het verificatie-criterium voor criterium 7, van groot belang is: men moet gepubliceerde informatie kunnen toetsen en verifiëren. Documentatiewaarde als zodanig speelt ook bij archeologische collecties een grote rol. Niettemin zal het criterium «documentatiewaarde» als zodanig in principe onvoldoende zijn om een object of deelcollectie in categorie B te plaatsen. Dan zal tenminste nog een criterium uit B op het object of de deelcollectie van toepassing moeten zijn.

### Categorie C

Onder categorie C vallen voorwerpen die niet voldoen aan een van de criteria van categorie A of aan één of meerdere (in geval van B7) van categorie B. Voorwerpen die in categorie C worden geplaatst beantwoorden wel altijd aan de doelstelling van het museum. In het algemeen zullen deze voorwerpen onder goede omstandigheden van passieve conservering in statisch depot bewaard moeten worden.

Ze kunnen echter ook in bruikleen worden gegeven aan derden, of worden afgestoten (vervreemd, vernietigd).

In het laatste geval moet men zich afvragen in hoeverre documentatie (omschrijving, foto, beeldplaat) een voorwerp kan vervangen. Afstoting door verkoop brengt alleen belangrijke opbrengsten op bij bepaalde (kunst)voorwerpen.

Een oneigenlijk criterium voor de laagste categorie zou zijn, dat de restauratie onevenredig duur zou zijn (b.v. de vlaggencollecties). Deze voorwerpen zouden dan ook «in de mottenballen» moeten worden gelegd, maar wel tot categorie A of B blijven behoren.

### Categorie D

Deze categorie bevat objecten die het beste als «rariteiten» of «requisieten» omschreven kunnen worden. Het gaat hier om voorwerpen die nimmer als museaal object geïnventariseerd hadden mogen worden omdat ze weinig tot geen culturele waarde vertegenwoordigen. Dergelijke voorwerpen kunnen soms een rol

---

vervullen ter ondersteuning van de presentatie. Wanneer dat niet het geval is zou de collectie van deze voorwerpen geschoond moeten worden, (door vervreemding of vernietiging).

Daarnaast worden in categorie D voorwerpen of collecties ondergebracht, die niet passen binnen de doelstelling van het museum maar wel een (soms grote) culturele waarde hebben. Zij komen in aanmerking voor ruil, bruikleen of in laatste instantie vervreemding.

Nota :« Toegankelijkheid en behoud van het museale erfgoed. » Versie oktober 1990. Tweede Kamer, vergaderjaar 1990-1991, 21 973, nr. 2 37.

<sup>42</sup> Nota "Toegankelijkheid en Behoud van het Museale Erfgoed" in 1990 Tweede Kamer, vergaderjaar 1990-1991, 21 973, nr. 2.

<sup>43</sup> Nota "Toegankelijkheid en Behoud van het Museale Erfgoed in 1990 Tweede Kamer, vergaderjaar 1990-1991, 21 973, nr. 2.

<sup>44</sup> Nota "Toegankelijkheid en Behoud van het Museale Erfgoed in 1990 Tweede Kamer, vergaderjaar 1990-1991, 21 973, nr. 2.

<sup>45</sup> Nota Bedreigd Cultuurbezit, Vergaderjaar 1991-1992, 21 965 Nr. 7; Tweede Kamer der Staten Generaal.

<sup>46</sup> Brief van de Algemene Rekenkamer aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, 4 november 1993; Vergaderjaar 1993-1994, 23 475.

De gelden werden als volgt verdeeld (in miljoenen guldens):

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Rijksmusea	0.58	5.27	10.06	10.76	12.54	12.54
Overige musea	1.36	2.28	3.28	6.30	6.30	6.30
Rijksarchieven	0.81	2.37	2.25	4.00	3.80	3.80
Overige archieven	0.15	0.15	0.31	0.30	0.30	0.30
Monumenten		4	3	3	3	3
Archeologie		0.70	1.10	1	1	1
Overig		0.04	0.51	0.6	0.5	0.5
Totaal	3.55	15.10	21.22	26.85	28.25	28.25

---

<sup>47</sup> Nota "Bedreigd Cultuurbezit", Vergaderjaar 1991-1992, 21 965 Nr. 7; Tweede Kamer der Staten Generaal.

<sup>48</sup> Handelingen Tweede Kamer OCV / UCV 1989-1990 12 februari 1990.

<sup>49</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, handelingen, 21973, nr. 3.

<sup>50</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, handelingen, 21973, nr. 4.

<sup>51</sup> Kijk op Oost Nederland, Oktober 2008.

<sup>52</sup> En ze zou die zeggenschap later ook af en toe gebruiken. Zo werden er wel eens leden van de Raad van Toezicht geweigerd evenals directeuren. Ook Nuis heeft wel eens een kandidaat geweigerd. Dat was geval bij de benoeming van een buitenlander, de Engelsman John Leighton tot directeur van het Van Gogh Museum. Hij hield die benoeming een tijdje tegen, omdat er naar zijn mening te veel buitenlanders op directieposten in de cultuurwereld kwamen (NAI, Filmmuseum, Nederlandse Opera).

<sup>53</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen, vergaderjaar 1991-1992; 21965, Bedreigd Cultuurbezit.

<sup>54</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen, vergaderjaar 1991-1992; 21965, Bedreigd Cultuurbezit.

<sup>55</sup> Brief van 7 Februari 1992, archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseumale Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>56</sup> Brief van 16 April 1992, archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseumale Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>57</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen. 29ste vergadering: Vaste Commissie voor welzijn en cultuur, 24 februari 1992.

<sup>58</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen. 29ste vergadering: Vaste Commissie voor welzijn en cultuur, 24 februari 1992.

<sup>59</sup> De wettekst is als volgt:

Indien een in het eerste lid bedoelde handeling strekt tot het brengen van een beschermd voorwerp buiten Nederland, kan slechts Onze Minister toestemming geven. Na verloop van de al dan niet verlengde termijn van het vorige lid zonder dat bedenkingen zijn aangevoerd, bevestigt Onze Minister binnen acht dagen na een verzoek daartoe schriftelijk dat geen bedenkingen bestaan tegen een handeling, mits verricht binnen een jaar na melding. In de bevestiging worden de handeling en de datum aangegeven.

Een kennisgeving van Onze Minister tot het aanvoeren van

---

bedenkingen geldt gedurende drie maanden als aanbod van de Staat tot aankoop op de in [artikel 12](#) geregelde wijze van het beschermd voorwerp door de Staat voorzover:

- a. bedenkingen zijn aangevoerd tegen vervreemding daarvan of
- b. bedenkingen zijn aangevoerd tegen toedeling daarvan aan een niet-ingezetene of
- c. bedenkingen zijn aangevoerd tegen verplaatsing naar de - buiten Nederland gelegen - vaste woonplaats van de eigenaar.

<sup>60</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen. 29ste vergadering: Vaste Commissie voor welzijn en cultuur, 24 februari 1992.

<sup>61</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen. Vergaderjaar 1991-1992, 21965, nr.10. Bedreigd Cultuurbezit, 18 Mei 1992. Brief van de Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur.

<sup>62</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 1991-1992; 22771.

<sup>63</sup> Verslag PMZ, 7 mei 1992, PMZ archief Winschoten.

<sup>64</sup> Brief van Veeneman aan Kapteyns van 21 Mei 1992, archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseumale Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>65</sup> Brief de Leeuw aan Kapteyns van 21 Mei 1992, archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseumale Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>66</sup> Brief Verwers aan Kapteyns van 25 Mei 1992, archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseumale Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>67</sup> Schriftelijke reactie op de bezwaren van PMZ op 18 December 1992, archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseumale Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>68</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen, vergaderjaar 1991-1992, Nr. 5. Brief Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten Generaal, 25 November 1991.

<sup>69</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen, vergaderjaar 1991-1992, Nr. 5. Brief Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten Generaal, 25 November 1991.

<sup>70</sup> Jaarverslag PMZ 1992 van September 1993, archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseumale Instellingen (PMZ), Winschoten. In het

---

PMZ jaarverslag treffen we ook nog de eigen ontvangsten in % van de uitgaven van de musea aan:

Boerhaave 1990: 0.6; 1991: 5.3; 1992: 7.1

Van Gogh: 1990: 58.7; 1991: 55.6; 1992: 63.4

Oudheden: 1990: 13; 1991: 13.1; 1992: 10.6

In 1992: RMV: 2.4; RKD: 0.1; Rijksmuseum: 23.1 Mauritshuis: 27.6.

<sup>71</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen, 21 Februari 1992, Vergaderjaar 1991-1992, 22771; Verzelfstandiging rijksmuseumseale diensten. Wet verzelfstandiging rijksmuseumseale diensten.

<sup>72</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen, 21 Februari 1992, Vergaderjaar 1991-1992, 22771; Verzelfstandiging rijksmuseumseale diensten. Wet verzelfstandiging rijksmuseumseale diensten.

<sup>73</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen; vergaderjaar 1991-1992; 22771.

<sup>74</sup> Fransje Kuyvenhoven, "De Staat koopt kunst. De geschiedenis van de collectie 20ste-eeuwse kunst van het Ministerie van OCW 1932-1992". Instituut Collectie Nederland in samenwerking met Primavera Pers, Amsterdam/Leiden 2007

<sup>75</sup> pag. 265/266

<sup>76</sup> pag. 298

<sup>77</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen, vergaderjaar 1993-1994, 23 475, nrs.1-2. Rekenkamerrapport «Cultuurbehoud».

<sup>78</sup> Overleg van 2 April 1992: PMZ archief, Winschoten.

<sup>79</sup> Interview in FEM De Week , jaargang 5 , nummer 10 , datum 9-3-2002.

<sup>80</sup> Verslag 2 juli 1992 van het "Dubbeltrio", archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseumseale Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>81</sup> Brief van 3 December 1993 aan de directeuren van de onder HCB ressorterende museumseale diensten, archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseumseale Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>82</sup> Notitie van 9 April 1992, archief Projectbureau Verzelfstandiging Rijksmuseumseale Instellingen (PMZ), Winschoten.

<sup>83</sup> Interview "Den Haag Centraal" Den Haag, 29-02-2008.

<sup>84</sup> Volkskrant, interview, 19-07-2007.

<sup>85</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen, vergaderjaar

---

2000-2001, 27470. Museale Collecties van het Rijk, Rekenkamerrapport.

<sup>86</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen, vergaderjaar 2000-2001, 27470. Museale Collecties van het Rijk, Rekenkamerrapport.

<sup>87</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, handelingen, vergaderjaar 2000-2001, 27470. Museale Collecties van het Rijk, Rekenkamerrapport.

<sup>88</sup> Claartje Bunnik en Edwin van Huis Amsterdam/ Stichting Boekmanstudies, 2011.

<sup>89</sup> Adviesaanvraag museumbestel van het Ministerie van OCW aan de Raad voor Cultuur, 14 Maart 2012.