

Vergaderjaar 1987–1988

20 697

Rijksmusea

Nr. 2

RAPPORT

INHOUD

1	Inleiding	blz. 5
2	Algemene bevindingen	7
2.1	Organisatie	7
2.1.1	Structuur	7
2.1.2	Positie van het hoofd Algemene Zaken	7
2.2	Financiële gang van zaken in rijksmusea	8
2.3	Steunstichtingen en vriendenverenigingen	9
2.3.1	Steunstichtingen	10
2.3.2	Vriendenverenigingen	11
2.4	Personeelsbeleid	12
2.5.	Behoudtaak	13
2.5.1	Registratie	13
2.5.2	Restauratie en conservering	14
2.5.3	Aankoopbeleid	15
2.5.4	Bruikleen	15
2.5.5	Vervoer	16
2.5.6	Samenwerking tussen de rijksmusea	16
2.5.7	Beveiliging en bewaking	17
2.6	Publiekstaak	19
2.7	Relatie tussen het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur en de rijksmusea	20
2.7.1	Kredietverlening	21
2.7.2	Personele aangelegenheden	23
2.7.3	Zelfbeheer bij rijksmusea	23
3	Bijzondere situaties bij rijksmusea	25
3.1	Bewaking en beveiliging van een kostbare collectie: verslag van een praktijktest bij een rijksmuseum	25
3.2	Juridische constructies rond een rijksmuseum	25
3.3	Opslag in de depots van een rijksmuseum	27
3.4	Bijzonder koopgedrag van een rijksmuseum	27
3.5	Een rijksmuseum als stiefkind	28
4	Conclusies	29
5	Reactie minister en nawoord Rekenkamer	31
5.1	Reactie minister	31
5.1.1	Inleiding	31
5.1.2	Regelgeving	31
5.1.3	Inhoudelijke vraagstukken	32
5.1.4	Conclusie minister	33
5.2	Nawoord Rekenkamer	34

	Bijlage Karakteristiek per rijksmuseum	35
1	Rijksmuseum Amsterdam	35
2	Rijksmuseum Vincent van Gogh	36
3	Rijksmuseum Zuiderzeemuseum	36
4	Rijksmuseum Twenthe	37
5	Rijksmuseum Het Koninklijk Kabinet van Munten, Penningen en Gesneden Stenen	38
6	Rijksmuseum Koninklijk Kabinet van Schilderijen Het Mauritshuis	38
7	Rijksmuseum Hendrik Willem Mesdag	39
8	Rijksmuseum Meermanno-Westreenianum en het Museum van het Boek	39
9	Rijksmuseum voor de Geschiedenis der Natuurwetenschappen en van de Geneeskunde Museum Boerhaave	40
10	Rijksmuseum van Oudheden	40
11	Rijksmuseum voor Volkenkunde	41
12	Rijksmuseum Kröller-Müller	41
13	Rijksmuseum Paleis Het Loo	42
14	Rijksmuseum Nederlands Scheepvaartmuseum	43
15	Rijksmuseum Het Catharijneconvent	43
16	Rijksmuseum voor Geologie, Mineralogie en Natuurlijke Historie	43
17	Rijksmuseum Volkenkundig Museum Justinus van Nassau	44

1 INLEIDING

De generële verantwoordelijkheid voor het museumbestel berust bij de minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur.

Deze verantwoordelijkheid heeft betrekking op verschillende aspecten van de rijksmusea en hun functioneren, ongeacht het bestuurlijk niveau waartoe zij behoren en ongeacht het onderwerp dat zij aan de orde stellen.

De taken van de rijksmusea zijn vastgelegd in de nota Museumbeleid (Tweede Kamer, vergaderjaar 1984–1985, 19 066, nrs. 1–2). De nota geeft twee hoofdtaken aan, te weten de behoudtaak en de publiekstaak.

Uiteraard hangen die taken ten nauwste samen: om de collecties zo goed mogelijk te presenteren moeten deze in goede staat verkeren, wetenschappelijk zijn bestudeerd en dient aan de opstelling en eventuele begeleiding alle zorg te worden besteed.

De meeste rijksmusea ressorteren onder de directie Musea, Monumenten en Archieven (MMA) van het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur.

De Algemene Rekenkamer heeft eind 1987/begin 1988 een onderzoek gedaan, waarbij de centrale vraag was: functioneren de rijksmusea zodanig dat zij een goede invulling kunnen geven aan de hoofdtaken die in de nota Museumbeleid zijn genoemd?

Hierbij is rekening gehouden met het feit dat niet alle rijksmusea deze taken in dezelfde mate door de minister toebedeeld hebben gekregen.

Om deze vraag te beantwoorden zijn zeventien rijksmusea door medewerkers van de Rekenkamer voor onderzoek ter plaatse bezocht. Het Nederlands Openluchtmuseum is buiten beschouwing gelaten, omdat dat naar verwachting binnen afzienbare tijd zal worden geprivatiseerd.

Uitgangspunt bij deze bezoeken was een lijst met vaste aandachtspunten: organisatie, financiën, entreegeldheffing, schenkingen, personeel, collectiebeheer, steunstichtingen en vriendenverenigingen, beveiliging en bewaking, bruikleen, vervoer en huisvesting. Er zijn interviews gehouden met leidinggevende en andere functionarissen van de rijksmusea waarbij naast de vaste aandachtspunten ook de relatie van het rijksmuseum met het ministerie en de consequenties van een mogelijke verzelfstandiging van de rijksmusea aan de orde kwamen.

Er is daarnaast dossieronderzoek op het departement uitgevoerd. Bovendien zijn gesprekken met ambtenaren van het departement gevoerd.

Het resultaat is een onderzoek dat een inventariserend en vergelijkend karakter heeft. Ondanks de diversiteit in grootte en aard van de rijksmusea is getracht de verkregen gegevens zoveel mogelijk te groeperen.

De Rekenkamer zond haar bevindingen eind april 1988 aan de minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur. Deze reageerde met brief van eind augustus 1988.

Het rapport is als volgt opgebouwd.

Hoofdstuk 2 bevat de algemene bevindingen van het onderzoek; in hoofdstuk 3 wordt een aantal bijzondere situaties beschreven. De conclusies van de Rekenkamer zijn opgenomen in hoofdstuk 4. Deze zijn mede gebaseerd op de achterin dit rapport opgenomen bijlage, waarin per rijksmuseum een korte karakteristiek wordt gegeven. In hoofdstuk 5 wordt de algemene reactie van de minister weergegeven, waaraan is toegevoegd een kort nawoord van de Rekenkamer. Voor zover de minister specifieke opmerkingen had naar aanleiding van Rekenkamerbevindingen, zijn deze in de desbetreffende paragrafen opgenomen.

Waar publikatie van de bevindingen van het onderzoek de veiligheid van de rijksmusea zou kunnen schaden, is terughoudendheid betracht in dit rapport.

2. ALGEMENE BEVINDINGEN

2.1 Organisatie

2.1.1. *Structuur*

De top van een museumorganisatie bestaat uit een directeur, die veelal een adjunct-directeur aan zijn/haar zijde heeft; deze adjunct-directeur is meestal het hoofd van de wetenschappelijke staf.

De directie is door haar specifieke opleiding en achtergrond inhoudelijk deskundig en georiënteerd. Financieel-economische deskundigheid in de topleiding, zoals die veelal in bijvoorbeeld ziekenhuizen aanwezig is, is niet gebruikelijk bij rijksmusea.

Onder de directie valt de organisatie uiteen in twee delen. Het ene deel houdt zich inhoudelijk bezig met de collectie. Dit zijn de conservatoren met hun medewerkers, die zorgdragen voor het beheer en de presentatie van de collectie (beschrijven van objecten, bewaken van de conditie van de objecten, verrichten van studie, verzorgen van lezingen, adviseren bij aankopen, organiseren van tentoonstellingen enz.).

Het andere deel betreft afdelingen die deze hoofdactiviteiten ondersteunen. Dit deel staat onder leiding van een hoofd Algemene Zaken en omvat interne zaken, bewaking, beveiliging en financiën. Een aantal rijksmusea beschikt over een educatieve dienst en een afdeling public relations.

Delegatie en mandatering waren binnen de museumorganisaties heel verschillend geregeld. De mate van beslissingsbevoegdheid op de diverse niveaus verschilde sterk per museum. Terreinen waarop dit duidelijk tot uitdrukking komt, zijn het aankoopbeleid en de tekenbevoegdheid met betrekking tot financiële zaken.

De Rekenkamer heeft met betrekking tot de organisatie van en het leidinggeven bij rijksmusea het volgende geconstateerd:

- de betrokkenheid van het personeel bleek groot. Over het algemeen waren de directies van de rijksmusea zeer tevreden over de museale vakkennis van het personeel. De aandacht voor de meer bedrijfsmatige aspecten van de organisatie leek minder ontwikkeld (financieel besef, aandacht voor serviceverlening richting publiek);
- op een enkele uitzondering na (zie paragraaf 3.5) waren er geen grote storingen tussen de directie en de rest van de organisatie;
- er kwamen door niet opgevulde vacatures gaten in de organisatie voor. Iedereen moest ten tijde van drukte zijn steentje bijdragen. Dit ging ten koste van eigenlijke taken (zie paragraaf 2.4);
- de stimulans die van de directie uitging, was redelijk tot goed (het ontplooiën van nieuwe activiteiten en het zoeken naar nieuwe mogelijkheden);
- planning als management-instrument werd onvoldoende gebruikt. Er werd weinig met planningen gewerkt; de planningen die werden opgesteld, werden met moeite of slechts ten dele gerealiseerd.

Activiteitenplannen en beleidsplannen ontbraken veelal. Hoewel het ministerie een beleids- en activiteitenplan van de rijksmusea eist bij de indiening van de begroting, staat op het niet voldoen hieraan geen sanctie.

2.1.2. *Positie van het hoofd Algemene Zaken*

De positie van het hoofd Algemene Zaken verdient bijzondere aandacht. De meeste rijksmusea zijn voor hun interne bedrijfsvoering voor een belangrijk deel afhankelijk van het hoofd Algemene Zaken. Functioneert

het hoofd Algemene Zaken niet goed of is de functie vacant, dan dreigt de bedrijfsvoering in de knel te komen.

Een hoofd Algemene Zaken fungeert als economisch directeur, hoofd personeelszaken van het technisch, ondersteunend en bewakingspersoneel en intendant. Hij wordt in de meeste gevallen bij de gehele besluitvorming binnen een museum betrokken. Uitzonderingen hierop zijn besluitvorming over aanstelling van staffunctionarissen, aankoopbeleid en kunstinhoudelijke zaken.

De veelheid van taken van het hoofd Algemene Zaken wordt volgens betrokkenen uit de museumwereld relatief laag beloond.

De Rekenkamer meende dat de interne bedrijfsvoering van de rijksmuseum vaak te sterk afhankelijk is van het hoofd Algemene Zaken. In die gevallen kunnen bij onverwachte afwezigheid problemen ontstaan. Zij merkt in dit verband ook op dat volgens directeuren de hoofden Algemene Zaken niet altijd voldoende zijn toegerust of opgeleid met het oog op de inhoud van de functie.

Gelet op de omvang en variëteit van taken en verantwoordelijkheden die aan een hoofd Algemene Zaken zijn toebedeeld, ontstaat bovendien, naar de mening van de Rekenkamer, het gevaar dat deze niet allemaal optimaal kunnen worden uitgevoerd.

2.2 Financiële gang van zaken in rijksmuseum

De taak van de financiële administratie is bij kleinere rijksmuseum toebedeeld aan het hoofd Algemene Zaken. Bij grotere rijksmuseum is dit meestal een afzonderlijke financiële functionaris, soms als hoofd van de financiële afdeling met een of meer medewerkers.

Tot het normale takenpakket van de financiële afdeling binnen de rijksmuseum worden onder meer gerekend de facturenbehandeling, kasbetalingen en -ontvangsten, het opstellen van de begroting en bewaking van de begrotingsuitvoering.

Inhoud en omvang van de overige activiteiten van de financiële afdelingen verschillen sterk. Een belangrijke factor hierbij is de mate waarin door de rijksmuseum activiteiten met financiële consequenties worden ontplooid, zoals het organiseren van tentoonstellingen met daarbij behorende zaken als bruikleen, verzekering en vervoer.

Over het functioneren van de financiële afdeling werd door de directies en financiële functionarissen van de rijksmuseum verschillend geoordeeld: van positief tot geheel onvoldoende. Bij de meeste rijksmuseum bestond voor deze taken onvoldoende aandacht. Factoren die hierop van invloed kunnen zijn, zijn het soms te lage opleidingsniveau van financiële functionarissen en de mate van delegatie van bevoegdheden op dit terrein.

Bij de totstandkoming van begrotingen ondervonden de rijksmuseum weinig problemen; op basis van de cijfers van voorgaande jaren en de laatste begrotingen of soms aan de hand van activiteitenplannen werden door de verschillende afdelingen binnen de rijksmuseum voorstellen opgesteld en voorgelegd, eventueel in en na overleg met het hoofd Financiën, aan het hoofd Algemene Zaken. Deze toetste een en ander op haalbaarheid en kwam na overleg met de directie tot begrotingsvoorstellen die bij het ministerie werden ingediend.

Entreegeldheffing en controle daarop zoals die in de meeste rijksmuseum plaatsvindt, geschiedde blijkens het onderzoek niet optimaal; een extra controle van het entreebewijs na binnenkomst vond slechts bij een enkel museum plaats.

Het systeem van entreegeldheffing was niet in alle gevallen fraudebestendig. Fraude is mogelijk in de volgende gevallen:

- het niet uitdelen van een entreebewijs, terwijl wel entreegeld wordt geheven;
- verantwoordelijkheid van slechts één functionaris voor zowel afgifte als controle;
- gebruik van een entreebewijs (kassabon) waarop de naam van het museum niet vermeld staat.

Het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur heeft over de fraudegevoeligheid van de entreegeldheffing al haar zorgen geuit en de rijksmusea een schrijven gestuurd waarin werd gevraagd te bezien in hoeverre het systeem zoals door het RM Amsterdam wordt gevoerd ook door de andere rijksmusea kan worden toegepast; in dit museum vindt steekproefsgewijs controle op het bezit van een geldig entreebewijs plaats.

De problematiek rondom de entreegeldheffing maakt, zo deelde de minister in zijn antwoord mee, deel uit van het departementale plan van verbetering van de administratieve organisatie. Bij een groot deel van de rijksmusea, waarbij deze problemen zich voordeden, hebben inmiddels verbeteringen plaatsgevonden.

Met betrekking tot de inkomsten uit entreegelden dient opgemerkt te worden dat met ingang van begrotingsjaar 1988 het aantal bezoekers voor de rijksmusea zelf van groter belang wordt. Met ingang van dit jaar behoeven de rijksmusea een gedeelte van hun jaaropbrengst uit entreegelden niet af te dragen. Op grond van een bepaalde berekeningsmethode zal een deel van de meeropbrengst ten gevolge van meer bezoekers vervolgens ten goede komen aan het museum.

Bijna alle rijksmusea hebben in meer of mindere mate te maken met schenkingen. Soms betreft het schenkingen (al dan niet van stichtingen of bevriende verenigingen) met een zeer grote financiële waarde. Voorwaarden die worden gesteld bij aanbidding van een schenking aan het museum worden bijna nooit geaccepteerd, tenzij het een uniek exemplaar is.

Over schenkingen aan de Staat is formeel vastgesteld dat deze vrij zijn van «schenkingsrecht», maar wel goedkeuring behoeven van de minister. Aan deze laatste voorwaarde werd in beperkte mate voldaan.

De acceptatie van een volledige schenking kan problemen opleveren omdat ook niet-bruikbare onderdelen van de schenking goed moeten worden opgeslagen en onderhouden. Hiertoe zijn rijksmusea zowel wat betreft financiële als ruimtelijke capaciteit meestal niet in staat. Het RM Zuiderzeemuseum stelde bij schenkingen (dit zijn veelal inboedels) de voorwaarde dat men de vrijheid heeft om objecten die men niet in de collectie wil opnemen, te vernietigen.

Volgens de Rekenkamer bestaat op dit punt behoefte aan een voor alle rijksmusea geldende regeling.

Voor schenkingen in geld bestaat een regeling. Deze moeten worden aangemeld en overgemaakt op een speciale rekening van het ministerie. Deze gelden worden gevoegd bij het beschikbare aankoopkrediet van het betrokken museum.

2.3 Steunstichtingen en vriendenverenigingen

Bijna alle rijksmusea worden ondersteund door een of meer stichtingen of verenigingen. Het aantal ondersteunende instellingen per museum varieert van nul tot vijf.

Het financieel belang van deze ondersteunende instellingen is per museum heel verschillend. Voor bepaalde musea is dit belang groot, terwijl dit voor andere veel minder geldt. Het financieel belang uit zich in

(bijdragen in de) financiering van aankopen van kunstwerken, exploitatie van winkels en/of restaurants, het vervaardigen van catalogi. Enkele stichtingen die verbonden zijn aan de rijksmusea hebben een bijzondere functie. Zo hebben de Stichting Vincent van Gogh en de Stichting Mesdag, waarin de erfgenamen van de schilders Van Gogh, respectievelijk Mesdag zitting hebben, een beschermende functie ten aanzien van de collecties en zeggenschap in geval van bruiklenen, mede omdat zij voor een groot deel eigenaar zijn van de collecties.

De rijksmusea stellen dat steunstichtingen nodig zijn, willen commerciële activiteiten rondom het museum aantrekkelijk zijn. Immers, voor de rijksmusea is uitvoering van deze activiteiten in eigen beheer tot op heden niet aantrekkelijk, omdat de opbrengsten moeten worden afgedragen aan het Rijk.

De Rekenkamer merkte op dat op basis van de Comptabiliteitswet 1976 alle inkomsten onder de middelen moeten worden verantwoord.

Constructies met steunstichtingen en/of vriendenverenigingen bieden de mogelijkheid deze bepalingen te ontlopen.

In zijn antwoord merkte de minister op dat constructies met ondersteunende instanties zich inderdaad lenen voor omzeiling van de Comptabiliteitswet. Hij benadrukte echter dat dit niet de ontstaansgrond is geweest van deze instanties. Deze moet worden gevonden in de betrokkenheid van mensen bij musea, die hieraan gestalte wilden geven door in verenigings- of stichtingsvorm steunverlening aan de musea op te zetten. Door middel van donaties, legaten en dergelijke en vrijwilligerswerk worden activiteiten in en rond de rijksmusea gehouden en wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan uitbreiding van de collectie. De verhouding van de rijksmusea met ondersteunende instanties heeft doorgaans zijn instemming gehad. De minister was van mening dat het door de Rekenkamer geschetste beeld ten onrechte generaliserend is. Zo miste hij een overzicht van steuninstanties, hun activiteiten en revenuen.

In de navolgende paragraaf wordt onder meer ingegaan op de bij het departement beschikbare informatie over het financieel belang van steuninstanties.

2.3.1 *Steunstichtingen*

Er bestaat bij het departement geen inzicht in het exacte financiële belang van de stichtingen voor de rijksmusea. Sinds medio 1986 eist het ministerie, hoewel dat niet schriftelijk is vastgelegd, dat statuten van nieuwe stichtingen moeten worden goedgekeurd door het ministerie. In de statuten moet onder meer zijn opgenomen dat het ministerie inzage kan krijgen in de financiële omvang van de stichting.

Als gevolg hiervan kan de directie MMA inzage krijgen in de financiële jaarverslagen van enkele stichtingen. Met de inhoud van deze verslagen wordt volgens de directie MMA zoveel mogelijk rekening gehouden bij het vaststellen van de aankoopkredieten. Het ministerie heeft nog niet het recht tot inzage laten opnemen in de statuten van stichtingen die vóór medio 1986 zijn vastgesteld.

Meer inzicht in de financiële omvang van de steunverlening door de steuninstellingen is nodig om tot een meer rationele kredietverlening aan de rijksmusea te komen.

Bij tien van de zeventien bezochte rijksmusea is sprake van bestuurlijke verwevenheid tussen het museum en de stichting. Veelal is de directeur of een staffunctionaris van het museum bestuurslid van de stichting (secretaris). Bij één museum deed zich de situatie voor dat een van de directeuren van het museum tevens voorzitter van een steunstichting was. Bestuurlijke verwevenheid heeft als voordeel dat de directie van het

museum invloed kan uitoefenen op de besteding van gelden van de stichting en goed op de hoogte is van de mogelijkheden en onmogelijkheden van de steunstichting. De verwevenheid kan echter ook het nadeel van onvoldoende scheiding van functies met zich brengen.

Naast bestuurlijke verwevenheid was er in een aantal gevallen sprake van financiële en personele verwevenheid tussen museum en stichting. Hiermee wordt bedoeld dat de financiële huishoudens niet geheel gescheiden waren. Er werd gebruik gemaakt van elkaars middelen zonder dat er verrekening plaatsvond.

Voorbeelden:

- de stichting had een winkeltje in het gebouw van het museum en dit werd op kosten van het museum schoongehouden (bij verschillende rijksmusea);
- bij afwezigheid van stichtingpersoneel in het winkeltje viel museumpersoneel in (RM Twenthe, RM Kröller-Müller);
- fotografen, in dienst van de rijksmusea, verrichtten werk direct of indirect in opdracht van stichtingsbesturen (RM Het Mauritshuis, RM Amsterdam).

De minister deelde in zijn antwoord mee dat hij ernaar streeft de statuten van alle steunstichtingen te uniformeren, met name om een volledig financieel inzicht van rijkszijde te waarborgen. Dwingend dit soort maatregelen opleggen is niet mogelijk. Immers iedereen die dat wil kan een stichting ten behoeve van een museum oprichten, aldus de minister.

Tegenover het nadeel van de bestuurlijke verwevenheid staat volgens de minister naast het financiële voordeel het voordeel dat door verpachting van horecafaciliteiten aan de eigen steuninstantie, indirecte zeggenschap is verzekerd over de wijze waarop de horecafaciliteiten worden geëxploiteerd.

Hij was het eens met de opmerking van de Rekenkamer dat inzicht in de financiën van de ondersteunende instantie een absoluut vereiste is voor een zuivere toedeling van aankoopkredieten. Onder het voorbehoud dat dit financiële inzicht er is en dat er een goede afbakening bestaat van de financiële verantwoordelijkheden achtte hij het tevens een voordeel van bestuurlijke verwevenheid, dat op die wijze invloed kan worden uitgeoefend op de besluitvorming binnen de ondersteunende instantie.

De minister stelde verder dat exploitatie van horecavoorzieningen en museumwinkels worden verpacht via de Dienst der Domeinen. Uiteraard was en is het volgens de minister zo dat de overeenkomsten voor verpachting in overleg met het desbetreffende museum worden opgesteld. Doorberekening van kosten aan derden behoort te geschieden op grond van departementale instructies.

De Rekenkamer acht het gewenst dat met voorrang gestreefd wordt naar uniformering van de relaties tussen steunstichtingen en de musea. Waar dit niet lukt, zullen bij het aangaan van financiële relaties per geval duidelijke afspraken moeten worden gemaakt over voorwaarden en verantwoording.

2.3.2. *Vriendenverenigingen*

Vriendenverenigingen zijn van belang voor de rijksmusea omdat ze activiteiten ontplooiën die vaak arbeidsintensief zijn en waar het museum geen personeel voor beschikbaar heeft.

De activiteiten van vriendenverenigingen zijn onder meer het verzorgen van rondleidingen, het mobiliseren van vrijwilligers, het uitvoeren van

bepaalde onderhoudswerkzaamheden, het assisteren bij verkoop van prentbriefkaarten. In enkele gevallen vond de vereniging sponsors voor het museum of zorgde voor schenkingen ten behoeve van aankopen (RM Het Catharijneconvent).

Bij het RM Scheepvaartmuseum en het RM Zuiderzeemuseum is de rol van de vereniging een heel andere. De collectie van het RM Scheepvaartmuseum is eigendom van de vereniging. De vereniging Vrienden van het RM Zuiderzeemuseum heeft, naast haar algemeen belang voor het museum, een functie in de werkmaatschappij Piscator BV en de stichting die de commerciële activiteiten rondom het museum exploiteert (zie ook paragraaf 3.2).

2.4 Personeelsbeleid

Bevoegdheden op personeelsterrein zijn slechts in beperkte mate aan de rijksmusea gedelegeerd. Bij drie rijksmusea is een eerste aanzet gegeven tot een meer uitgebreide vorm van delegatie van bevoegdheden op personeelsterrein. Dit is vastgelegd in de Kaderregeling experimenten contractmanagement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur van 7 november 1985 (zie paragraaf 2.7.3).

Bij bijna alle rijksmusea is het hoofd Algemene Zaken de functionaris die met de uitvoering van het door het departement vastgestelde personeelsbeleid belast is. De rijksmusea hebben de bevoegdheid om bij vacatures voor lager ingeschaald personeel (veelal technisch, ondersteunend en bewakingspersoneel) de werving en selectie onafhankelijk van het ministerie te regelen.

Personeelsbeoordelingen vonden over het algemeen niet plaats. Op grond van het Algemeen rijksambtenarenreglement (ARAR) zullen deze beoordelingen in de nabije toekomst expliciet moeten gaan plaatsvinden.

De rijksmusea beschikken geen van alle over een personeelsplan; bij sommige rijksmusea werd er aan gewerkt.

Het grootste probleem op personeelsterrein zoals dat door de directies van de rijksmusea zelf werd aangegeven, was het tekort aan personeel. Het betrof vooral een formatief tekort aan twee groepen functionarissen: middelbaar ondersteunend personeel en personeel in de bewakings- en beveiligingssector.

Het tekort aan ondersteunend personeel uitte zich volgens betrokkenen in het feit dat bepaalde taken niet altijd even goed konden worden verricht of dat bepaalde taken geheel of gedeeltelijk bleven liggen. Taken die onderbelicht bleven, waren de public relations, de educatieve activiteiten en het toegankelijk maken en houden van de bibliotheek. Ook achterstanden op het gebied van registratie en restauratie van kunstvoorwerpen kunnen deels worden verklaard door personeelstekort.

De personeelskrapte betekende ook dat medewerkers taken van anderen moesten uitvoeren hetgeen onduidelijkheid gaf over wie waarvoor verantwoordelijk kon worden gesteld.

Uit het onderzoek is gebleken dat de personeelsontwikkeling bij bewakings- en beveiligingspersoneel geen gelijke tred heeft gehouden met de technische voorzieningen die bij veel rijksmusea zijn getroffen. Het werk van bewakingspersoneel kon niet in alle opzichten door het aanbrengen van apparatuur worden overgenomen: een veelheid aan monitoren bijvoorbeeld garandeert nog geen optimale beveiliging. Behalve het signaleren van onraad moet ook daadwerkelijk ingegrepen kunnen worden.

Als uiterste consequentie van het tekort aan bewakingspersoneel gold het op gezette tijden sluiten van het museum of bepaalde zalen. Deze laatste maatregel werd door het RM Amsterdam toegepast. Een aantal andere rijksmusea hadden soortgelijke plannen.

Voor een groot deel direct voortvloeiend uit het personeelstekort werd door de rijksmusea veel gewerkt met vrijwilligers. Andere categorieën min of meer «los» personeel waarvan veel gebruik gemaakt werd, waren WSW-ers (Wet sociale werkvoorziening), seizoenkrachten en studenten.

De directies van een aantal rijksmusea wezen erop dat bepaalde functies volgens hen te laag zijn ingeschaald, met name de functies hoofd Algemene Zaken en hoofd van de Financiële Afdeling.

2.5 Behoudtaak

Met betrekking tot de behoudtaak komen achtereenvolgens aan de orde: registratie, restauratie en conservering, aankoopbeleid, bruikleen, vervoer, de samenwerking tussen de rijksmusea ten aanzien van deze punten en de beveiliging en bewaking.

2.5.1. Registratie

De registratie van kunstvoorwerpen is een belangrijke taak van rijksmusea. Kunstvoorwerpen moeten systematisch worden opgeborgen, er moet een duidelijke omschrijving van het voorwerp zijn, er moet vermeld zijn waar het zich bevindt en in welke staat het verkeert.

Niet alleen voor het dagelijks gebruik van de voorwerpen ten behoeve van tentoonstellingen, bruikleen en studie is een goede registratie onmisbaar, maar ook met het oog op eventuele calamiteiten. Als men goed op de hoogte is van de plaats waar de belangrijkste objecten opgeborgen zijn, kan bij brand en dergelijke snel en goed worden gehandeld. Belangrijke criteria waaraan een objectenregistratie moet voldoen, zijn volledigheid van het systeem en de mogelijkheden die het biedt voor ontsluiting van de collectie.

De Rekenkamer constateerde over de wijze van registreren het volgende:

- de registratie werd bij alle rijksmusea met de hand gevoerd; bij een enkel museum was een begin gemaakt met automatisering;
- bij ongeveer de helft van de rijksmusea werd volgens één systeem geregistreerd en bij de overige werden meer systemen tegelijkertijd gehanteerd. Het hanteren van meer dan één systeem binnen een museum was volgens de directies het gevolg van het beheer over verschillende soorten collecties binnen een museum (bijvoorbeeld het RM Amsterdam met vijf verschillende verzamelgebieden);
- de rijksmusea hanteerden meestal een kaartsysteem; dit omvatte bij elk museum een ander aantal rubrieken (omschrijvingen) dat varieerde van twee per kaart tot tien. In een enkel geval fungeerde deze omschrijving tevens als (kunst)historische beschrijving;
- bij een aantal rijksmusea vond registratie alleen plaats via een zogenaamd inventarisboek dat werd bijgehouden door het noteren van de objecten bij binnenkomst;
- de registratie was bij enkele rijksmusea echt onvolledig en slechts weinig mensen binnen het museum wisten de weg in het systeem. Bij veel rijksmusea stond de vindplaats van objecten niet altijd op papier;
- de ontsluiting van de collecties kon, na steekproeven bij alle rijksmusea, in een betrekkelijk groot aantal gevallen als onvoldoende worden gekwalificeerd;
- bij een aantal rijksmusea ontbrak een foto van het object op de registratiekaart;
- (kunst)historische beschrijvingen van de objecten waren bijna altijd (in meer of mindere mate) onvolledig of ontbraken geheel.

Alle rijksmusea kennen een objectenregistratie. Uit het onderzoek is gebleken dat deze registratie bij slechts vier rijksmusea voldoende was. Bij tien rijksmusea werd de registratie als op de grens van voldoende en

onvoldoende (min of meer ernstige tekortkomingen) gekwalificeerd. In drie gevallen was de registratie onvoldoende.

De kwalificaties zijn toegekend op grond van de mate waarin vorengenoemde gebreken zijn waargenomen. De Rekenkamer constateerde dat men bij vele rijksmusea niet precies de omvang, inhoud en vindplaats van de collectie kent. Zij is van mening dat die rijksmusea op dit punt tekort schieten in de uitvoering van hun behoudtaak.

2.5.2. *Restauratie en conservering*

De meeste rijksmusea hebben een of meer restauratoren in dienst. Vier rijksmusea (RM Het Mauritshuis, RM Hendrik Willem Mesdag, RM Twenthe en RM Krölller-Müller), maken gezamenlijk gebruik van het Rijks Restauratie Atelier in Den Haag, waar twee restauratoren hun tijd over deze rijksmusea moeten verdelen.

RM Justinus van Nassau beschikte niet over een eigen restaurator maar kon een beroep doen op de restaurator van het RM voor Volkenkunde. Het RM Penningenkabinet, dat in toenemende mate samenwerkt met het RM voor Oudheden, schakelde de restaurator van dit museum in ten behoeve van het schoonmaken van de penningen en munten.

Een aantal rijksmusea besteedde de restauratie van delen van de collectie uit aan particulieren.

De meeste rijksmusea beschikken over een apart restauratiebudget. De hoogte van dat budget en de bestedingswijze varieert sterk, afhankelijk van de grootte van de collectie, de benodigde restauratie-apparatuur en -materialen, het aantal restauratoren, de staat van onderhoud van de kunstvoorwerpen, de mate waarin gebruik gemaakt wordt van uitbesteding enz.

Men had over het algemeen slechts een globaal inzicht in de staat van onderhoud van de meeste kunstvoorwerpen. Slechts bij enkele rijksmusea was hiervan een goede registratie bijgehouden.

Bij de restauratie van kunstvoorwerpen bestaan op een enkele uitzondering na (RM Penningenkabinet) achterstanden. De schattingen van de directies liepen uiteen van «niet veel» en «enkele mensjaren» tot «enorm» en «honderden mensjaren». Bij twee rijksmusea (RM Twenthe en RM voor Volkenkunde) was de achterstand dusdanig dat een aanzienlijk deel van de collectie (i.c. houten objecten) verloren dreigt te gaan.

Als oorzaken van achterstanden in restauratiewerkzaamheden werden genoemd een tekort aan menskracht, de conditie van de depots en het feit dat door veelvuldig en/of ondeskundig vervoer in het verleden de conditie van de kunstvoorwerpen sterk was teruggelopen.

Circa de helft van de rijksmusea heeft een plan voor de restauratie van de collectie. Dit plan wordt meestal in samenspraak met directeur, conservatoren en restauratoren opgesteld en geeft de prioriteiten aan voor de te restaureren kunstvoorwerpen. Deze prioriteiten worden opgesteld aan de hand van de conditie van het kunstvoorwerp en zijn vaak afhankelijk van het feit of het kunstvoorwerp binnen de planperiode voor een tentoonstelling gebruikt gaat worden. De restauratieplannen bestrijken perioden die variëren van één tot vijf jaar.

Een restauratieplan wordt doorkruist wanneer een noodzakelijk geachte opknopbeurt van een «topstuk» zich plotseling aandient.

Ook stukken die in bruikleen worden gegeven, krijgen voorrang op de restauratieprioriteitenlijst.

De voorzieningen die voor optimale conservering van de kunstvoorwerpen in tentoonstellingsruimten en depots waren getroffen, verschilden sterk. Hierbij wordt gedoeld op de mogelijkheden het klimaat (licht-,

lucht- en temperatuursinvloeden) te beheersen. De mogelijkheden tot klimaatbeheersing zijn afhankelijk van de behuizing. Nieuwe gebouwen of recentelijk gerenoveerde gebouwen zijn meestal voorzien van goede, moderne voorzieningen. Met de voorzieningen van rijksmusea die in oude panden zijn gehuisvest, is het soms droevig gesteld. Dit geldt zowel voor de voorzieningen in de tentoonstellingsruimten als in de depots.

Tijdens het onderzoek is geconstateerd dat bij een betrekkelijk nieuw gebouw als het RM Vincent van Gogh de lichttoetreding van buitenaf veel te groot is, wat nadelig is voor de conditie van de kunstwerken. Het gebouw bevat veel grote ramen.

Met betrekking tot de huisvesting in het algemeen hadden twaalf van de zeventien onderzochte rijksmusea klachten. De klachten waren onder meer:

- een tekort aan (geschikte) depotruimten of slecht onderhouden depotruimten (acht rijksmusea) (zie paragraaf 3.3);
- geen of een tekort aan expositieruimte (twee rijksmusea).

Voor zover de conserveringsproblemen voortvloeien uit problemen van bouwkundige aard acht de Rekenkamer het van belang dat de Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur hierover in overleg treedt met zijn ambtgenoot van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieuhygiëne.

2.5.3. *Aankoopbeleid*

De rijksmusea moeten bij hun aankoopbeleid een afweging maken tussen het completeren en op peil houden van de collectie en het bereiken van een breed publiek.

De nota Museumbeleid (Tweede Kamer, vergaderjaar 1984–1985, 19 066, nrs. 1–2) vermeldt dat de rijksmusea «hun bestaan legitimeren door hun publiekstaken: hun verzamelingen krijgen pas werkelijk zin als men er, op welke wijze dan ook, kennis van kan nemen.»

Uiteraard onderkende de minister tegelijkertijd het belang van goed opgebouwde collecties «ten einde het nageslacht kennis te kunnen laten nemen van ons culturele erfgoed» (de behoudtaak).

Het structurele bedrag voor aankopen van kunstvoorwerpen dat de rijksmusea jaarlijks door het departement ter beschikking wordt gesteld, is volgens de rijksmusea in vrijwel alle gevallen onvoldoende. Bij de rijksmusea bestond de indruk dat de hoogte van dit krediet niet gebaseerd was op een bepaald toewijzingsbeleid van het ministerie, maar op historische gronden. Ook kwam uit het onderzoek naar voren, dat op geen enkele wijze rekening gehouden werd met de sterk opgelopen prijzen van kunstvoorwerpen gedurende de laatste jaren.

De rijksmusea vroegen naast de structurele aankoopbedragen ook incidentele kredieten aan die dit tekort moesten compenseren. De criteria die het departement hanteert voor de toekenning van deze kredieten waren onduidelijk en van geval tot geval verschillend.

2.5.4. *Bruikleen*

Musea kennen het systeem van bruikleen. In veel gevallen vindt deze bruikleen plaats binnen Nederland. Internationale bruikleen is vooral aan de orde bij het RM van Oudheden, het RM Amsterdam, RM Het Mauritshuis en het RM Vincent van Gogh.

Bruikleen tussen de rijksmusea onderling komt in het algemeen niet veel voor, omdat de meeste rijksmusea weinig elkaar overlappende collecties hebben en omdat de voorwerpen bruikleen niet altijd toelaten.

Bij de meeste rijksmusea was er sprake van een volledige bruikleenregistratie. Niet alle rijksmusea registreerden bruikleen apart; bij sommige

rijksmusea werd op de gewone registratiekaarten ook de bruikleen vermeld.

De problemen die zich bij bruikleenobjecten voordeden, varieerden van kleine beschadigingen tot het geheel zoekraken van een object. Door de rijksmusea werd niet altijd gecontroleerd of de uitgeleende objecten door de bruikleennemer tijdens de bruikleen goed behandeld werden. Dit deed zich met name voor ten aanzien van zogenaamde permanente bruiklenen.

Van beschadigingen ten gevolge van bruikleen was sprake bij objecten van het RM Amsterdam, RM van Oudheden, RM Twenthe, RM Scheepvaartmuseum, RM Kröller-Müller en RM Het Catharijneconvent. Verdwijningen van objecten, die in bruikleen waren gegeven zijn voorgekomen bij het RM Amsterdam, RM Geologie, Mineralogie en Natuurlijke Historie en RM Penningenkabinet.

Er werden verschillende vormen van verzekering gehanteerd. Dit varieerde van niet verzekeren (het Rijk draagt het risico) tot «van spijker tot spijker»-verzekering per geleend object.

Bij bruikleen wordt veelal gewerkt met standaardbruikleenovereenkomsten.

2.5.5. *Vervoer*

De verpakking voor het vervoer van de in bruikleen afgestane objecten aan andere instellingen vindt meestal plaats door de technische dienst van het museum in samenwerking met de verantwoordelijke conservator.

De meeste rijksmusea regelen het vervoer door inschakeling van een gespecialiseerd vervoersbedrijf. Sommige rijksmusea combineren dit professionele vervoer, met name bij objecten met een hoge waarde, met persoonlijke begeleiding. Bij twee rijksmusea wordt gezien de aard van de objecten het vervoer door het museum zelf geregeld. Voorschriften voor verpakking en vervoer staan niet op papier. De rijksmusea hebben hierin hun eigen gebruiken.

2.5.6. *Samenwerking tussen de rijksmusea*

De rijksmusea functioneerden, zo constateerde de Rekenkamer, sterk autonoom. Er was nauwelijks sprake van samenwerking. Elk museum had een eigen depot en een eigen registratie van kunstvoorwerpen die kwalitatief vaak verschilden. Voor een deel is dit ontbreken van samenwerking verklaarbaar omdat de verzamelgebieden van de musea elkaar niet of slechts in geringe mate overlappen. Ook als er wel sprake was van gelijksoortige collecties was er geen intensief bruikleenverkeer tussen de rijksmusea en ook geen sprake van een gecoördineerd aankoopbeleid. Zo vond er tussen RM Amsterdam en RM Het Mauritshuis onvoldoende afstemming plaats ten aanzien van aankopen voor wat betreft negentiende eeuwse Nederlandse schilderkunst.

Een intensievere samenwerking zou belangrijke verbeteringen tot stand kunnen brengen:

- de problematiek met betrekking tot conservering en opslag van kunstvoorwerpen zou waarschijnlijk verlicht kunnen worden door te werken met regionale centrale depots (concentratie van deskundigheid). Deze zouden ook een functie kunnen vervullen met betrekking tot de registratie van de kunstvoorwerpen (een beperkt aantal systemen en breder toegankelijk);
- afstemming in voorkomende gevallen met betrekking tot aankopen lijkt voor een doelmatig en effectief aanwenden van het aankoopbudget geboden. Een systematisch beleid op dit terrein ontbrak;
- een intensiever bruikleenverkeer tussen de musea kan bevorderd worden door de (kunst)voorwerpen in centrale depots op te slaan.

De minister achtte deze suggesties strijdig met het gegeven dat verzamelgebieden van de musea elkaar niet of slechts in geringe mate overlappen. Bovendien zou het instellen van centrale depots nadelen met zich brengen. Behalve een investering in nieuwe gebouwen zal waarschijnlijk niet ontkomen kunnen worden aan een uitbreiding van personeel.

De minister gaat in zijn antwoord voorbij aan de opmerking van de Rekenkamer dat intensievere samenwerking tussen rijksmusea – afgezien van de regionale centrale depots – gewenst is. Zij wijst erop dat in de nota Museumbeleid ook de minister collegiale samenwerking tussen (rijks)musea van grote waarde achtte, onder meer om spreiding van activiteiten op presentatiegebied in de musea te realiseren.

De Rekenkamer bepleit nader onderzoek naar de voor- en nadelen van meer samenwerking tussen de rijksmusea. Daarbij dient ook de suggestie van centrale regionale depots haars inziens betrokken te worden.

2.5.7. *Beveiliging en bewaking*

Voor de beveiliging en bewaking van de collectie en het gebouw beschikken de rijksmusea over beveiligings- en bewakingspersoneel en technische apparatuur.

Men maakte onder meer gebruik van de volgende technische middelen:

- trilcontacten en detectoren in muren, op plafonds, op ramen en deuren en achter kunstwerken;
- infrarood ruimtebeveiliging;
- een centrale meldkamer, 24 uur per dag bemand of 's avonds en 's nachts aangesloten op het politiebureau of een particuliere bewakingsdienst;
- camera's in de zalen aangesloten op monitoren in een meldkamer;
- een sleutelsysteem of cijfercode voor toegang tot de depotkluis of -ruimten.

Daarnaast komt het voor dat het bewakings- en beveiligingspersoneel via portofoons in contact staat met de meldkamer of via stilalarm onraad meldt. In de publieksruimten wordt in sommige gevallen via een belijning op de grond of aan paaltjes opgehangen koorden bevorderd dat het publiek voldoende afstand houdt van de geëxposeerde werken.

Bij veel rijksmusea waren geen (werk)voorschriften voor bewaking, hoewel er bij een aantal wel naar gestreefd werd deze op papier te zetten.

Slechts een paar rijksmusea beschikten over een (voorlopig) rampenplan. Daarin staat onder andere in welke volgorde de afzonderlijke kunstvoorwerpen (en dan met name de topstukken) bij calamiteiten uit het pand verwijderd moeten worden om elders ondergebracht te worden. Niet alle objecten staan echter geregistreerd (zie paragraaf 2.5.1), met als gevolg dat men niet precies de omvang en inhoud van de collectie en de plaats van de voorwerpen kent hetgeen in geval van een calamiteit van belang is.

Volgens de directies hadden rijksmusea in een enkel geval te maken met inbraak of verduistering. In alle gevallen betrof het een schade met een beperkte omvang.

Van vandalisme hebben rijksmusea over het algemeen weinig last.

De omvang van de personele en financiële middelen die ten behoeve van de beveiliging en bewaking van de kunstvoorwerpen wordt aangewend, is afhankelijk van diverse factoren (grootte en aard van de collectie, het gebouw en dergelijke). Dit maakt een vergelijking moeilijk.

De directies van de rijksmusea waren niet in alle opzichten overtuigd van de kwaliteit van de beveiliging. De mening overheerste dat er ten aanzien van het bewakingspersoneel een tekort bestaat (zie paragraaf 2.4).

De technische beveiligingsmiddelen voldeden op zich goed, hoewel het gebruik in de praktijk te wensen overliet. Door veel rijksmusea werd ook het bezwaar gevoeld dat men door middel van allerlei systemen wel alarm kan signaleren en lokaliseren, maar dat betekent nog niet dat men in staat is in te grijpen. De personele factor is een zwakke schakel.

De invloed van de rijksmusea op de omvang van de formatie is echter beperkt. De kans dat een verzoek van een museum bij het ministerie om uitbreiding van de formatie gehonoreerd wordt, bleek in de praktijk zeer gering te zijn. Derhalve moest men bij uitbreiding van het personeelsbestand in het algemeen mogelijkheden zoeken in de sfeer van ondersteuning door vrijwilligers en dergelijke. Volgens de Rekenkamer is dit voor het uitvoeren van de beveiligings- en bewakingstaak geen geschikte oplossing.

Tijdens het onderzoek van de Rekenkamer bij de rijksmusea ter plaatse werden met betrekking tot bewaking en beveiliging opmerkelijke zaken gemeld of waargenomen:

- instructies ingeval van onraad waren inefficiënt of onvoldoende bekend bij het bewakingspersoneel (bij één museum moest de dichtstbij wonende medewerker uit bed worden gebeld, die ter plaatse moest beoordelen of inschakeling van de politie wellicht noodzakelijk was);
- de hoeveelheid monitoren was voor de beschikbare beveiligingsbeambte niet goed te overzien;
- kluisen bleven, tegen de voorschriften in, open staan;
- camera's die volgens voorschrift moesten worden ingeschakeld, werden niet altijd ingeschakeld wanneer mensen het depot betraden;
- depotruimten en de afzonderlijke depots buiten het hoofdgebouw bleken voor een deel niet aangesloten op het beveiligingssysteem;
- het publiek kon ongemerkt het pand via de dienstuitgang verlaten eventueel met medenemen van door hen begeerde artikelen;
- vitrinekast ging regelmatig loeien als bezoekers er tegen leunden;
- infrarood sloeg alarm door vogels;
- het rampenplan van een Amsterdams rijksmuseum gaf aan dat men in noodgevallen de gemeentepolitie in Enschede moest waarschuwen.

Ten behoeve van de brandbeveiliging zijn rookdetectoren en sprinklerinstallaties (al dan niet aangesloten op de meldkamer van de brandweer) in de meeste rijksmusea aanwezig. Soms is er brandbeveiliging door middel van halongas.

Een museum beschikte niet over min of meer automatische brandmelders, maar was slechts voorzien van meldknoppen. Bij een ander museum bleken de depots slechts ten dele voorzien van brandmelders.

Op een enkele uitzondering na werd de brandbeveiliging regelmatig (variërend van eens per week tot jaarlijks) door de leverancier of de brandweer getest. Bij één van de grootste rijksmusea was de controle van de brandbeveiliging op last van de Rijksgebouwendienst door geldgebrek opgeschort.

De minister merkte in zijn antwoord op dat hij in het licht van de recente inbraak in het Stedelijk Museum te Amsterdam en de geslaagde ontvreemding daaruit van een drietal schilderijen met bijzondere aandacht de opmerkingen van de Rekenkamer had beschouwd. Het voorval was voor hem aanleiding geweest in dit opzicht extra aandacht te geven en zich in overleg met de rijksmusea te beraden op zo nodig verder te treffen maatregelen.

Bij de meeste rijksmusea is in meer of mindere mate elektronische beveiliging en bewaking ingevoerd. De opgedane ervaringen daarmee

bevestigen dat, zoals ook door de Rekenkamer is geconstateerd, uiteindelijk de personele factor van doorslaggevend belang is. Het is niet alleen de krappe bezetting die zich onder andere bij het rijksmuseum uit in het sluiten van zalen, maar veeleer ook de kwaliteit, die daarbij een rol speelt. Eén van de punten met betrekking tot de kwaliteit is de mate van opleiding.

Uiteraard is ook de huisvestingssituatie in dit verband een belangrijke factor. De verantwoordelijkheid van de Rijksgebouwendienst strekt zich eveneens uit tot het installeren van de beveiligingsapparatuur. Keuze en uitwerking van het systeem vindt plaats op basis van de adviezen van de Commissie van Advies voor Beveiliging van Overheidsgebouwen, die ressorteert onder de Rijksgebouwendienst.

2.6 Publiekstaak

Aan de publiekstaak kunnen de rijksmusea actief inhoud geven door het organiseren van tentoonstellingen en activiteiten die op andere wijze een publiek bereiken. Van directe invloed op het tentoonstellingsbeleid van rijksmusea zijn de aard en omvang van de collectie, de ligging van het museum, verhuizingen, verbouwingen, onzekerheid over het voortbestaan, het ter beschikking hebben van ruilobjecten enz.

Bij de bezochte rijksmusea varieerde het aantal per jaar georganiseerde tentoonstellingen van nul tot acht. Dit verschil zegt uiteraard niets over de omvang en kwaliteit van de tentoonstellingen, noch over het aantal bezoekers dat men met deze tentoonstelling(en) heeft weten te bereiken.

Tabel 1. Overzicht van de bezoekersaantallen over de jaren 1982 tot en met 1987.

	1982	1983	1984	1985	1986	1987
1 RM Amsterdam	969 000	942 100	1 013 700	1 062 800	936 742	1 050 446
2 RM Vincent van Gogh	509 00	413 200	443 400	537 200	586 489	678 383
3 RM Zuiderzeemuseum	96 400	470 900	433 500	364 400	337 183	267 310
4 RM Twenthe	13 900	22 000	24 800	24 800	33 288	29 436
5 RM Penningenkabinet	2 200	2 300	1 600	1 700	654	--
6 RM Het Mauritshuis	77 400	57 500	53 000	45 800	35 846	138 962
7 RM Hendrik Willem Mesdag	6 000	6 000	5 200	5 100	4 955	7 063
8 RM Meermanno-Westreenianun	8 100	7 300	7 300	6 800	11 408	9 762
9 RM Boerhaave	13 000	13 000	15 100	8 100	9 068	9 622
10 RM van Oudheden	92 300	87 200	76 400	81 200	228 613	96 473
11 RM voor Volkenkunde	70 500	76 700	69 400	59 600	68 156	59 678
12 RM Kröller-Müller	385 500	309 100	565 000	381 700	346 081	351 540
13 RM Paleis Het Loo	239 400	155 800	447 500	486 000	406 335	367 078
14 RM Scheepvaartmuseum	83 700	77 000	70 800	79 600	75 425	76 270
15 RM Het Catharijneconvent	35 200	39 900	50 600	45 000	71 235	48 872
16 RM Geologie, Mineralogie en Natuurlijke Historie	--	--	48 200	51 700	37 036	38 272
17 RM Justinus van Nassau	21 900	22 000	19 200	15 500	17 342	27 643
totaal	2 623 500	2 702 000	3 344 700	3 257 000	3 205 856	3 197 132

Uit het overzicht blijkt het volgende.

- Na een stijging in bezoekersaantal tot en met 1984 is sinds dat jaar het bezoekersaantal min of meer stabiel.
- De bezoekersaantallen over de afgelopen jaren van het RM Amsterdam en het RM Vincent van Gogh zijn relatief zeer hoog; ze worden gekenmerkt door stabiliteit en groei. Factoren die van invloed zijn op het succes zijn de grote bekendheid van hun collectie, een actief public relationbeleid en hun ligging.
- Het RM Zuiderzeemuseum en RM Paleis Het Loo werden na hun opening door een record aantal bezoekers bezocht, maar kregen daarna een geleidelijke terugval.

- Het RM van Oudheden en RM Het Catharijne-convent hadden in 1986 ieder een zeer populaire tentoonstelling georganiseerd, waardoor zij in dat jaar door zeer veel bezoekers werden bezocht. In 1987 waren hun bezoekersaantallen weer op het oude peil van voor 1986.
 - Een bijzonder sterke stijging had het RM Het Mauritshuis; dit was het gevolg van openstelling medio 1987 na een ingrijpende restauratie.
 - Het RM Boerhaave gaf sinds 1984 een dalende lijn te zien in het aantal bezoekers, waarschijnlijk mede door een op handen zijnde verhuizing.
 - Bij het RM Penningenkabinet gold als verklaring van de lage bezoekersaantallen het feit dat het museum gedurende een aantal jaren geen tentoonstellingen meer organiseerde.

De inhoudelijke kwaliteit van de georganiseerde tentoonstellingen werd door een aantal rijksmusea zelf als onvoldoende of als sterk onvoldoende beoordeeld, hetgeen mede veroorzaakt werd door te lage aankoopbudgetten. Leemtes in de collectie konden onvoldoende worden aangevuld. Een andere factor die in dit verband werd genoemd, was het tekort aan personeel. Voor een beperkt aantal rijksmusea speelde in dit verband dat door de hoge kosten van bruikleen, met name de hoge verzekeringspremies voor bruikleen uit het buitenland, een wetenschappelijk op hoog niveau staande tentoonstelling steeds moeilijker te organiseren is.

In dit verband merkte de minister in zijn antwoord op dat in principe overeenstemming was bereikt met de minister van Financiën over een indemniteitsregeling. Deze regeling houdt in dat de rijksoverheid tot een bepaald bedrag de risico's zal dragen van de bedoelde bruiklenen, waardoor daarvoor geen verzekering behoeft te worden afgesloten. Op deze wijze zou een aanzienlijke besparing op tentoonstellingskosten kunnen worden gevonden, c.q. wordt het beter mogelijk kostbare bruiklenen uit het buitenland te realiseren.

De museumdirecties waren, afgezien van de personele kosten, goed op de hoogte van de kosten die met de organisatie van wisselende tentoonstellingen gemoeid zijn.

Tot de publiekstaak behoren ook educatieve activiteiten zoals het beheren van een bibliotheek, verzorgen van lespakketten en lezingen, het geven van rondleidingen en het informeren van individuele vragenstellers. Het RM Vincent van Gogh beschikte over een werkplaats waarin beeldende vorming wordt beoefend en gedoceerd. Overige dienstverlenende activiteiten zijn het uitgeven van periodieken, verzorgen van lespakketten, geven van lezingen of cursussen, ter beschikking stellen van zalen voor lezingen, concerten en dergelijke.

Als er opbrengsten zijn uit deze activiteiten, zijn deze marginaal en dienen zij slechts om een deel van de kosten te dekken. De rijksmusea achten deze activiteiten van belang uit het oogpunt van dienstverlening aan het publiek.

De aandacht voor educatieve activiteiten verschilde sterk per museum.

2.7 Relatie tussen het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur en de rijksmusea

De contacten tussen het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur en de rijksmusea hebben vooral betrekking op de jaarlijkse kredietverlening en personele aangelegenheden. De directies die hiermee belast zijn, zijn respectievelijk de directie MMA en de centrale directie Personeelszaken.

2.7.1. Kredietverlening

Belangrijke elementen uit de door het ministerie voorgeschreven begrotingscyclus zijn:

- het door de rijksmusea indienen van een beleidsnota. Deze beleidsnota moet een periode van vijf jaar beslaan;
- het indienen van een meerjaren-activiteitenplan dat een operationalisering van de in de beleidsnota neergelegde uitgangspunten is en een basis vormt voor de jaarlijkse activiteitenplannen;
- het jaarlijks indienen van een begroting, vergezeld van een (taakstellend) activiteitenplan voor dat jaar, waarin de activiteiten die worden voorgenomen in het begrotingsjaar tot in detail (ook voor wat betreft middelen) zijn uitgewerkt;
- het indienen van een jaarverslag en jaarrekening. Deze moeten een evaluatie bevatten van de uitvoering, een verslag van de gebruikte middelen en prestaties, een verklaring voor eventuele afwijkingen van het activiteitenplan en een overzicht van alle middelen.

Minimaal één keer per jaar is er aan de hand van de ingediende begroting en het activiteitenplan contact tussen het museum en de financieel-economische afdeling van de directie MMA over de toekenning van het structurele krediet voor het daaropvolgende jaar.

Met de meeste rijksmusea zijn er daarnaast contacten over incidentele kredieten. Dit kan gaan over extra kredieten ten behoeve van aankopen van objecten of overige incidentele kosten (reizen, jubilea, automatisering enz.).

Binnen de museumwereld was men niet onverdeeld positief over vorenvermelde gang van zaken. Volgens de directies zou de hoogte van de toekenning van structurele kredieten voornamelijk gebaseerd zijn op historische gronden en de hoogte van de incidentele kredieten onvoldoende gebaseerd op objectieve toedelingscriteria. Toekenning zou veeleer op ad hoc-basis geschieden.

Ook het ministerie onderkende, blijkens de begrotingsbrief 1988 diverse problemen die voortvloeiden uit de wijze waarop de afgelopen jaren de kredieten van de rijksmusea zijn vastgesteld:

- de procedure is traag;
- besluitvorming is beperkt tot een jaar en heeft daardoor een ad hoc-karakter. De financiering van activiteiten die zich over verschillende jaren uitstrekken, is per definitie onzeker;
- er zijn grote verschillen in kwaliteit en samenstelling bij de ingediende begrotingen. De begrotingen zijn weinig inzichtelijk, er wordt niet altijd een relatie gelegd tussen de activiteiten en de uitgaven, een activiteitenplan ontbreekt soms geheel;
- de scheiding tussen uitgaven ten laste van het structurele krediet en die ten laste van het incidentele krediet is diffuus, de hoogte van de budgetten berust vaak op extrapolatie van historische kosten.

Ter verbetering van de begrotingsprocedure na januari 1988 werden door het ministerie de volgende punten van belang geacht:

- een tijdige indiening en afwikkeling van de begroting;
- een vergelijkbare indeling van de begroting;
- meer aandacht bij de rijksmusea voor het opstellen van de beleidsnota;
- door de rijksmusea dient aangegeven te worden wat de te verwachten kosten zijn van de voorgenomen activiteiten;
- de rijksmusea dienen een prioriteitsvolgorde bij hun incidentele activiteiten aan te geven.

Met betrekking tot de kredietverlening streeft het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur naar een verdere rationalisatie van de kredietverlening per 1 januari 1990. Basis hiervoor moet zijn een begroting waarbij uitgegaan wordt van een scheiding tussen, wat genoemd wordt «onvermijdbare» en «vermijdbare» kosten. Een exacte invulling van deze begrippen heeft nog niet plaats gevonden maar zal in overleg met de diverse rijksmusea gestalte moeten krijgen. Deze begrotingsindeling moet het volgens het ministerie mogelijk maken om in de kredietverlening meer rekening te houden met verschillen tussen de rijksmusea zoals de mate waarin de rijksmusea aandacht schenken aan de publiekstaak, de verschillen in lokatie, de staat van het gebouw, de ondersteuning door vriendenverenigingen en stichtingen enz.

In zijn antwoord merkte de minister op dat de toekenning van structurele kredieten in belangrijke mate wordt bepaald door de cijfers van voorgaande jaren. De beschikbare financiële ruimte is onvoldoende om alle in de begrotingen van de rijksmusea opgenomen activiteiten te honoreren. Aan prioriteitstelling zal nooit te ontkomen zijn. Geconstateerd kan worden dat een steeds hoger percentage van het materiële budget besteed wordt aan vaste lasten (electra, gas en water, onderhoud, bureaubenodigheden enz.). De beschikbare ruimte is in een aantal aantoonbaar nijpende gevallen benut voor structurele verhogingen.

De beschikbare ruimte voor incidentele kredieten heeft, zo deelde de minister mee, sterk onder druk gestaan – en staat dat nog – door uitbreiding, renovatie, verhuizingen. Naast de kosten van bouwkundige aard, die door de Rijksgebouwendienst worden gedragen, waren en zijn daarbij voor in hoofdzaak de inrichting grote incidentele bedragen nodig. Ook de structurele bedragen voor nieuwe exploitatie werden en worden gedekt uit de beschikbare ruimte voor incidentele kredieten. Met incidentele kredieten worden verder activiteiten mogelijk gemaakt die niet binnen het structurele krediet te financieren zijn, bijvoorbeeld grote tentoonstellingen of vervangingsinvesteringen, die leiden tot piekuitgaven in een bepaald jaar.

Het is, aldus de minister, duidelijk dat de vraag naar criteria voor incidentele kredietverstrekking niet eenvoudig is te beantwoorden. Voor een belangrijk deel heeft die verstrekking een onvermijdbaar karakter. Vaak gaat het om aanvulling voor structurele uitgaven. Het antwoord is derhalve net zo complex als de gehele materiële bedrijfsvoering en de beoordeling daarvan.

Gezien de huidige prijzen van met name kunstobjecten is volgens de minister een realistische toewijzing van aankoopbudgetten niet mogelijk. De bedragen worden reeds vele jaren op grond van cijfers van voorgaande jaren vastgesteld. De bijdragen van vriendenverenigingen, steunstichtingen en algemene culturele fondsen zijn hierbij onontbeerlijk. Ook aankopen in het kader van de Wet tot behoud van Cultuurbezit dienen uit het desbetreffende artikel van de rijksbegroting bekostigd te worden.

Uit het onderzoek van de Rekenkamer bleek ook dat er bij de aanvragen van kredieten voor hedendaagse kunst binnen het ministerie geen coördinatie was tussen de directie MMA en de directie Kunsten. De directie MMA zou in geval van aanvragen van kredieten voor hedendaagse kunst een incidenteel aankoopkrediet kunnen verschaffen. Daarnaast heeft de directie Kunsten een totaal budget van f2 miljoen per jaar voor het verlenen van subsidies voor hedendaagse beeldende kunst. Er bleken geen duidelijke afspraken te bestaan tussen de directies wie in zo'n geval het krediet moet verschaffen.

2.7.2. *Personele aangelegenheden*

Zowel in kwalitatief als in kwantitatief opzicht werd de personele bezetting door de rijksmusea als een knelpunt ervaren. Er bestaat onvoldoende duidelijkheid over de kwalitatieve eisen die voor de vervulling van bepaalde museale functies minimaal gesteld moeten worden. Ook richtlijnen met betrekking tot de omvang van de formatie van rijksmusea ontbraken. De omvang van de formatie bij de rijksmusea is veelal gebaseerd op historisch gegroeide situaties.

De functiewaardering die in het kader van het ARAR plaatsvindt, moet duidelijkheid brengen in de invulling van de diverse museale functies.

Van een kwantitatieve uitbreiding van museumpersoneel waarop door de rijksmusea wordt aangedrongen, kan waarschijnlijk geen sprake zijn gezien de afslankingsoperaties bij de overheid.

De minister benadrukte in zijn antwoordt dan niet alleen de historische groei ten grondslag ligt aan de formatie van rijksmusea. Zeker bij de nieuwere rijksmusea kan dat niet het geval zijn. De organisatiestructuren berusten op interne en externe organisatie rapporten. Een en ander neemt, volgens de minister, niet weg dat door de nieuwe ontwikkelingen en eisen aan het management ook in deze zin aanpassingen nodig zijn. Hij dacht dan in het bijzonder aan de topstructuur bij de rijksmusea. Dit geldt evenzeer voor de formatieve omvang die een afgeleide is van de organisatiestructuur.

2.7.3. *Zelfbeheer bij rijksmusea*

Het ministerie heeft het voornemen om over te gaan tot een – althans op termijn – verregaande overdracht van verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar de rijksmusea. Uiteindelijk zou dit kunnen leiden tot volledig zelfbeheer. Drie rijksmusea hebben door deelneming aan een experiment contractmanagement, conform de Kaderregeling experimenten contractmanagement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur van 7 november 1985, al een meer zelfstandige positie ten opzichte van het ministerie verworven.

Het experiment contractmanagement geeft in de personele sfeer een groot aantal bevoegdheden aan de directeuren van de rijksmusea waardoor zij (binnen een vastgesteld personeelsbudget) onder meer zelfstandig

- formatieplannen mogen opstellen en de formatie van het museum mogen inrichten;
- werving, selectie en aanstelling van personeel tot en met schaal 11 mogen uitvoeren.

Museummedewerkers noemden tijdens het onderzoek een aantal voorwaarden waaraan voldaan zou moeten worden, wil zelfbeheer bij de rijksmusea een redelijke kans van slagen hebben. De belangrijkste daarvan waren:

- het zakelijk management dient versterkt te worden. De aandacht voor het zakelijk management binnen de rijksmusea is volgens de medewerkers beperkt. Voor een toekomstige zelfbeheerssituatie zouden de rijksmusea over onvoldoende middelen en mogelijkheden beschikken om aan het zakelijk management voldoende inhoud te geven. Hierbij doelde men op de positie (binnen de meeste rijksmusea) van het hoofd Algemene Zaken en hoofd van de financiële afdeling c.q. de rekenplichtige en hun inschakelings- en opleidingsniveau;
- de rijksmusea zouden meer mogelijkheden moeten hebben tot het commercieel exploiteren van museumfaciliteiten. In de bestaande situatie voelen de rijksmusea zich weinig gestimuleerd tot het commercieel

exploiteren van museumfaciliteiten omdat de opbrengsten daarvan moeten worden afgedragen aan het Rijk; dit heeft geleid tot een zekere desinteresse ten aanzien van commerciële activiteiten;

– de publiekstaak van de rijksmusea dient versterkt te worden. Hiermee wordt bedoeld op een meer doelgroepgerichte benadering van de tentoonstellingen en meer activiteiten op het terrein van de public relations, bijvoorbeeld het aantrekken van (meer) sponsors. Ook zal dit zijn weerslag (moeten) hebben op het aankoopbeleid van de rijksmusea.

De minister merkte op dat de commerciële exploitatie van museumfaciliteiten niet tot de primaire doelstelling van een museum behoort. Hij achtte de vraag of de rijksmusea activiteiten met commerciële oogmerken zouden moeten ontwikkelen voor discussie vatbaar.

3. BIJZONDERE SITUATIES BIJ RIJKSMUSEA

3.1. Bewaking en beveiliging van een kostbare collectie: verslag van een praktijktest bij een rijksmuseum

Een rijksmuseum bezit een waardevolle collectie schilderijen, tekeningen en prenten. De waarde van de collectie wordt geschat op f 2 miljard.

Het museum heeft de beschikking over een logisch samenstel van moderne bewakings- en beveiligingssystemen.

In theorie lijkt het geheel van technische voorzieningen, mits er voldoende personeel is ingezet, een aanvaardbaar niveau van bewaking en beveiliging te kunnen waarborgen. In de praktijk bleek dit anders uit te pakken.

In het kader van het onderzoek werd nagegaan of de bewaking en beveiliging functioneerden. Bij het museum zijn in aanwezigheid van het hoofd Interne Dienst een aantal praktijkproeven genomen. De uitkomsten van de praktijktest waren verrassend. De volgende leemten werden geconstateerd.

Van een kantoorgedeelte dat verbouwd werd, waren de raamdetectoren uitgeschakeld. Een buitendeur stond open. De zelfsluitende, vergrendelde deur naar de tentoonstellingsruimte werd door middel van een houten wig in geopende stand gehouden.

Zeer krachtig bonken op het midden van een ruit in de directeurskamer leverde geen alarmmelding op. De raamdetectie stond blijkbaar niet ingeschakeld, was defect of zeer grof afgesteld. Het openen van een raam in de kamer van de directiesecretaresse werd niet gesignaleerd in de meldkamer. De detectie-apparatuur bleek niet ingeschakeld te zijn. Het hoofd Interne Dienst (bevoegd tot het aanbrengen van systeemwijzigingen) heeft daarna in de meldkamer de raamdetectie alsnog ingeschakeld. In de praktijk bleek hiermee niet de raamdetecteur maar de detector op een binnendeur te zijn geactiveerd.

De meldkamer was vaak niet bemand. De deuren van de toegangssluis van de meldkamer stonden meestal open.

Tijdens verschillende waarnemingen stond de deur van de expeditie-uitgang open zonder dat er personeel te bekennen was. Het restauratie-atelier was bij afwezigheid van de restaurator tegen de gewoonte in niet afgesloten. De deur van de depotkluis stond soms open. De vergrendelingsinstallatie van de scheidingsdeuren tussen publieksruimte en dienstruimte (waar zich onder meer de kluis bevond) was meestal uitgeschakeld.

Technisch onvolmaakt is het beveiligings- en bewakingssysteem ook doordat het kluisbetredingssignaal en het schilderij-alarm eenzelfde geluid voortbrengen. Daar het kluisbetredingssignaal vele malen per dag gaat, is de kans dat een schilderij-alarm verkeerd geïnterpreteerd wordt, heel groot.

Het systeem legt niet vast wie de kluis verlaat en op welk tijdstip dat gebeurt. De functionaris die in theorie verantwoordelijk is voor het beheer van de kluis verkeert dan ook in een moeilijke positie. De kluis stond soms open zodat kunstvoorwerpen en verpakkingsmateriaal voor het grijpen lagen.

3.2. Juridische constructies rond een rijksmuseum

Bij het RM Zuiderzeemuseum bestaan juridische constructies voor commerciële activiteiten en voor de ontsluiting van het museum.

De commerciële activiteiten van het RM Zuiderzeemuseum zijn ondergebracht in de «Stichting Commerciële Activiteiten Zuiderzeemu-

seum». Deze stichting is opgericht door de «Vereniging Vrienden van het Zuiderzeemuseum».

De stichting heeft een werkmaatschappij Piscator BV, die horecavestigingen, souvenirverkoop en rondleidingen exploiteert.

Doel van de constructie is om de winst van commerciële activiteiten door te sluizen naar de vriendenvereniging. Deze kan vervolgens met deze gelden bepaalde aanschaffingen of activiteiten ten behoeve van het museum financieren. Het museum heeft nog geen financiële voordelen van de constructie gehad.

Deze constructie heeft echter ook nadelen voor het museum:

- er ontstaat een vertroebeling in het financieel beheer. Piscator BV brengt bijvoorbeeld bepaalde activiteiten wel in rekening bij het museum, terwijl dit andersom niet plaatsvindt;
- de gekozen constructie biedt de leiding van het museum onvoldoende mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de activiteiten van de BV.

Ter toelichting deelde de minister in zijn antwoord mee dat de situatie bij de steunstichting niet verschillend is van andere steunstichtingen die het restaurant hebben verpacht. De huidige situatie is slechts een omvangrijker voortzetting van de vroegere restaurantexploitatie toen het museum nog enkel uit het binnenmuseum bestond. Een onderscheid dient volgens de minister ook te worden gemaakt tussen de verpachting via de Dienst der Domeinen van de horeca- en souvenirverkoopfaciliteiten aan de Vereniging Vrienden van het Zuiderzeemuseum en de rondleidingen die de vereniging verzorgt. In het eerste geval is het gebruik van faciliteiten strikt afgebakend in het pachtcontract; de rondleiders zijn als het ware te gast bij het museum en vallen derhalve onder zeggenschap daarvan. Onder de benaming «huur» maakt de BV bedragen over aan de vereniging waarvan zij deel uitmaakt. De stichting Commerciële Activiteiten en de BV Piscator zijn afsplitsingen nadrukkelijk binnen de Vereniging Vrienden.

De activiteiten voor de ontsluiting van het RM Zuiderzeemuseum zijn ondergebracht in de Stichting ter Ontsluiting van het Buitenmuseum van het Zuiderzeemuseum. Deze stichting heeft onder meer tot doel het leggen, onderhouden en in stand houden van een verbinding over water tussen het parkeerterrein, gelegen bij het sluizencomplex in de dijk Enkhuizen-Lelystad en het Buitenmuseum van het RM Zuiderzeemuseum te Enkhuizen. De verbinding wordt onderhouden door speciaal voor dit doel gebouwde museumferries met een vaste dienstregeling.

Verder heeft de stichting een tunnel in de dijk en een ontvangstgebouw in beheer. De stichting heeft de investeringen voor het merendeel gefinancierd door een banklening. Rijk, provincie en gemeente staan elk voor een deel garant voor de terugbetaling van deze lening.

De exploitatielasten van de stichting bedragen exclusief personeelskosten ruim f 1 miljoen per jaar. De baten van de stichting bestaan uit een deel (bijna 50%) van de opbrengsten uit entreegelden van het museum. Daarnaast is er sprake van indirecte baten voor de stichting omdat het personeel van de veerdienst op de loonlijst van het museum staat. Doorberekening hiervan vindt niet plaats.

Bij de calculatie voor de doorberekening van de lasten van de stichting aan het museum is uitgegaan van een verwacht aantal bezoekers van 350 000 per jaar. Een overzicht van de werkelijke bezoekersaantallen (zie paragraaf 2.6) laat een neergaande tendens zien. In 1987 kwam het bezoekersaantal met 267 310 ruim onder de 350 000.

Ook in dit geval ontstaat in de praktijk een vertroebeling van het financieel beheer. De vraag is dan ook of de opbrengsten van het museum wel volledig verantwoord worden. De opbrengsten worden immers niet onder de begrotingsmiddelen van het departement verantwoord.

In zijn antwoord gaf de minister als achtergrondinformatie dat de stichting Ontsluiting Buitenmuseum een financieringsconstructie is,

waartoe gekomen was op grond van de beleidskeuze van het ministerie niet de financiering te dragen van de materiële voorzieningen voor dit vaarplan. De gemeente Enkhuizen, waarin het museum gelegen is, weigerde de bezoekerstroom naar het buitenmuseum doorgang, maar hield voor een alternatief de beurs gesloten. In overleg met de provincie en de gemeente werd uiteindelijk als compromis de stichtingsconstructie gekozen, waarbij een toeslag op de entreeheffing de financieringslasten van de stichting dekt en de drie overheden zich voor de leningen van de stichting garant verklaarden.

3.3. Opslag in de depots van een rijksmuseum

Eén museum heeft een groot aantal objecten in bezit of in bruikleen. De materialen waaruit deze objecten vervaardigd zijn, zijn voornamelijk papier, hout, keramiek, metaal of textiel. Voor het behoud van de objecten zijn de bewaarcondities van belang.

Objecten die niet tentoongesteld of uitgeleend zijn, bevinden zich in de depots in het souterrain en op de zolder.

De bewaarcondities in de depots bleken erbarmelijk: in beide depots was de klimaatbeheersing onvoldoende. Luchtbevochtigers waren aanwezig maar installaties om een teveel aan vocht in de lucht te bestrijden ontbraken. In een deel van het souterrain stond grondwater.

De kasten waarin de objecten lagen, waren gemaakt van hardboard. Dit geeft een zuur af dat de meeste objecten kan aantasten.

Een ander probleem was het tekort aan depotruimte. Daardoor lagen voorwerpen te dicht op elkaar waardoor beschadigingen en breuk kunnen ontstaan. Het probleem was verergerd doordat de gedeeltelijke verbouwing van het museum interne verhuizingen met zich meebracht. De kelderdepots maakten een chaotische indruk.

Bij de verbouwing was geen rekening gehouden met mogelijke lekkage van leidingen: de pvc-waterafvoer van het restaurant liep langs het plafond van een depot.

Voor het behoud van veel voorwerpen is een constante temperatuur van belang. Het zolderdepot schoot daarin tekort. Met name in de zomer treden daar grote temperatuurschommelingen op.

De brandpreventie in de depots (en de rest van het gebouw) was minimaal. Er waren wel brandblusapparaten en inslag-brandmelders. Geavanceerde beveiliging, die niet van de aanwezigheid van mensen ter plekke afhankelijk is zoals sprinklers en rookdetectoren, ontbrak.

Kostbare voorwerpen zijn ondergebracht in de kluis van een bank in afwachting van betere voorzieningen.

Een lichtpuntje vormde de textielcollectie. De conservering van de kledingstukken leek het behoud op wat langere termijn te waarborgen.

3.4. Bijzonder koopgedrag van een rijksmuseum

Het RM Meermanno-Westreenianum en het Museum van het Boek is te beschouwen als een dubbelmuseum. Op de bovenverdieping van dit recentelijk gerenoveerde, uitstekend onderhouden pand wordt het bezit van baron van Westreenen, de collectie Meermanno-Westreenianum permanent tentoongesteld. Op de benedenverdieping bevinden zich twee grote tentoonstellingsruimten voor het Museum van het Boek. Dit onderdeel is aan het einde van de jaren zestig toegevoegd aan de bestaande collectie van het museum Meermanno-Westreenianum. De collectie van het Museum van het Boek omvat boeken, handschriften, bijzonder drukwerk, ex-libris, boekbanden en technische hulpmiddelen bij het boekfabricageproces vanaf 1870.

Halverwege de jaren zeventig werd reeds op het ministerie onderkend dat de beschikbare capaciteit van het museum niet voldoende was voor beide collecties.

Ondanks de capaciteitsproblemen werd de collectie van het Museum van het Boek geleidelijk uitgebreid. Dit heeft geleid tot ongewenste situaties. Een voorbeeld hiervan is de aanschaf in 1975 van een collectie bindmachines uit een failliete boedel. Deze aankoop (voor het relatief geringe bedrag van f 1 250) werd tijdelijk opgeslagen in een garage van de bij de boedelveiling betrokken transportonderneming. Voor deze tijdelijke opslag werd het museum huur in rekening gebracht. Ondanks aankondigingen van het museum in 1981 en 1983 aan de verhuurder dat spoedig de huur beëindigd zou worden en de bindmachines zouden worden opgehaald, werd geen actie ondernomen en raakte de aankoop in de vergetelheid. Uit het onderzoek bleek dat het museum niet meer op de hoogte was van de plaats waar de persen waren opgeslagen. De Rekenkamer ontdekte dat het transportbedrijf de collectie tot twee maal toe naar een andere bergruimte had overgebracht. Het transportbedrijf bleek de collectie reeds een aantal jaren in een particuliere opslagruimte ondergebracht te hebben. De aandrijfassen van de bindmachines waren niet meer aanwezig.

In totaal is door het Rijk voor deze vergeten aankoop inmiddels een bedrag van ruim f 40.000 aan huur betaald.

3.5. Een rijksmuseum als stiefkind

RM Hendrik Willem Mesdag is een klein museum met een statische collectie (voornamelijk kunstwerken uit de negentiende eeuw). Het museum staat onder dezelfde directie als RM Het Mauritshuis.

Tijdens het onderzoek zijn knelpunten geconstateerd die het functioneren van het museum in ernstige mate beperken. Het betrof hier met name:

- het gebrek aan belangstelling van de directie voor het museum;
- de onduidelijke toekomstplannen ten aanzien van het museum;
- het sterk verstoorde arbeidsklimaat;
- het gebrek aan gekwalificeerd personeel;
- de staat van de collectie.

De prioriteiten van de directie lagen bij RM Het Mauritshuis. Ten aanzien van de publiciteit en de verbetering van de huisvesting werden geen initiatieven ondernomen. Volgens de directie was dit een kwestie van tijd- en personeelsgebrek.

De Rekenkamer kreeg de indruk dat het ministerie niet overtuigd was van het belang van RM Hendrik Willem Mesdag. De collectie van RM Hendrik Willem Mesdag is door het ministerie bestempeld als zijnde van niet-nationaal belang. Reeds vanaf 1985 bestaan er plannen om het RM Hendrik Willem Mesdag af te stoten als rijksmuseum en over te dragen aan een lagere overheid, bijvoorbeeld de gemeente 's-Gravenhage. Op welke termijn deze plannen gerealiseerd zullen worden en welke consequenties dit zal hebben voor het personeel was niet duidelijk.

Het arbeidsklimaat was door het uitblijven van informatie over het eventuele voortbestaan van het museum ernstig verstoord. Ontwikkelingen werden uit de krant vernomen.

Er werken veel mensen op ad-interimbasis. Er was sprake van een hoog ziekteverzuim onder het personeel.

De collectie verkeerde in slechte staat. De kwaliteit van het gebouw (op veel plaatsen lekte het), de slechte klimatologische omstandigheden in het gebouw (veel te droog, van de apparaten die de vochtigheid moeten regelen was een aantal kapot) en de sterke luchtvervuiling doen de schilderijencollectie geen goed.

De toestand van de schilderijen was zorgwekkend.

4. CONCLUSIES

In het onderzoek van de Rekenkamer stond de vraag centraal: functioneren de rijksmusea thans zodanig, dat zij een goede invulling kunnen geven aan hun hoofdtaken zoals deze in de nota Museumbeleid zijn verwoord, te weten de behoudtaak en de publiekstaak. Met het oog op het door het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur voorgenomen proces van verzelfstandiging van de rijksmusea is ook aandacht geschonken aan de bedrijfsvoering van de rijksmusea.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat de onderzochte rijksmusea elk een eigen invulling geven aan de hun opgedragen taken. Dit hangt deels samen met de aard van de collecties, waardoor het ene museum zich relatief meer richt op een (breed) publiek en het andere museum meer aandacht wijdt aan studie en onderzoek van objecten en nauwelijks aan de publiekstaak. Het is gebleken dat alle rijksmusea, zonder enige uitzondering, zich constructief opstellen ten aanzien van de uitvoering van hun taken, terwijl zij toch te kampen hebben met de personele afslanking.

Tijdens het onderzoek werden knelpunten gesignaleerd die een goed functioneren van de rijksmusea belemmerden en het door het ministerie beoogde zelfbeheer kunnen doen mislukken.

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.

Het is zaak dat, voor zover de conserveringsproblemen voortvloeien uit problemen met betrekking tot de gebouwen, de minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur hierover in overleg treedt met zijn ambtgenoot van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.

De aandacht van de rijksmusea voor hun publiekstaak liep erg uiteen en was niet altijd voldoende. Niet alle rijksmusea hebben echter dezelfde mogelijkheden qua locatie, huisvesting en collectie. Incidentele gebeurtenissen als verhuizingen, verbouwingen en dergelijke drukken meer dan wenselijk is een stempel op het tentoonstellingsbeleid.

Andere publieksactiviteiten en acquisitie vormen voor de meeste rijksmusea nog onontgonnen terreinen.

De Rekenkamer acht het gewenst dat met voorrang wordt gestreefd naar uniformering van de relaties tussen rijksmusea en steuninstellingen. Waar dit niet lukt, zullen bij het aangaan van financiële relaties per geval duidelijke afspraken moeten worden gemaakt over voorwaarden en verantwoording. Meer inzicht in de financiële omvang van de steunverlening door de steuninstellingen is nodig om te komen tot een meer rationele kredietverlening aan de rijksmusea.

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.

Geconstateerd is dat enkele essentiële voorwaarden voor het zakelijk goed functioneren van de rijksmusea ontbreken: niet altijd voldoende aandacht voor het zakelijk management, het tekort aan (geschoold) personeel, de sterke afhankelijkheid van het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur voor wat betreft de financiering en het feit

dat de rijksmusea (vaak ten gevolge van constructies met steunstichtingen) zelf nog nauwelijks ervaring hebben met de exploitatie van commerciële activiteiten rond het museum.

Het toekennen van middelen alleen aan de rijksmusea lost deze problematiek niet op; het groeien naar een zelfstandig bedrijfsmatig functioneren zal veeleer een proces zijn van mentaliteitsverandering. Veel inspanning van de rijksmusea is vereist. Hier ligt tevens een belangrijke begeleidende taak voor het ministerie.

5. REACTIE MINISTER EN NAWOORD REKENKAMER

5.1. Reactie minister

5.1.1. Inleiding

In het algemeen merkte de minister in zijn reactie op dat de rijksmusea niet alleen qua omvang zeer uiteenlopen, maar dat de werkgebieden ook verschillend zijn. Zelfs als ogenschijnlijk zich een overlapping van verzamelgebied voor lijkt te doen, blijkt bij nadere beschouwing dat de verzamelmotieven een andere basis hebben.

Ingewikkelde besluitvormingsprocedures vergroten het risico van beslissingen die onvoldoende zijn toegesneden op de specifieke omstandigheden waarin de individuele rijksmusea zich bevinden. De bevindingen van de Rekenkamer waren voor hem aanleiding enige achtergronden te geven van de in beeld gebrachte situaties.

Hij maakte hierbij onderscheid tussen twee zaken namelijk intra- en interdepartementale regelgeving en inhoudelijke vraagstukken.

5.1.2. Regelgeving

Binnen het ministerie werd volgens de minister een meer efficiënte bedrijfsvoering en decentralisatie voorgestaan van bevoegdheden met de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden.

Ook bij de rijksmusea waren in die zin aanzetten tot verandering gegeven. Het meest expliciet had dit streven gestalte gekregen in de experimenten met contractmanagement bij enige rijksmusea.

Binnen het directoraat-generaal voor Culturele Zaken vond een reorganisatie plaats, waarmee een afstemming werd gezocht op een nieuwe zo zelfstandig mogelijke positie van de musea. Met vergroting van de zelfstandigheid werd beoogd het management van de rijksmusea een grotere slagvaardigheid te geven en de doelmatigheid te bevorderen.

Volgens de minister moest helaas worden geconstateerd dat weliswaar gepoogd wordt nieuwe wegen in te slaan, maar dat deze wegen worden geblokkeerd door vele hindernissen.

Een aantal verschijnselen maakt realisatie van de noodzakelijke efficiënte bedrijfsvoering een ongewoon weerbarstig vraagstuk. De beperkingen hangen samen met het feit dat de rijksmusea nu eenmaal onderdeel zijn van de rijksoverheid en daardoor onder de voor de rijksoverheid geldende regelgeving vallen. In dit verband noemde de minister de volgende voorbeelden.

– De Comptabiliteitswet gaat in principe uit van een scheiding tussen uitgaven en inkomsten. Uitgaven vindt men over het algemeen op het betreffende begrotingsartikel voor de uitgaven. Inkomsten dienen op het middelenartikel te worden verantwoord, welke als hoofdregel naar het Ministerie van Financiën toevloeien. Deze regel geldt eveneens voor de musea, maar is uiteraard niet stimulerend voor het verkrijgen van inkomsten.

– Afschrijving van kapitaalgoederen is niet mogelijk.

– Door vacatures vrijkomende middelen op het personeelsbudget kunnen slechts in zeer beperkte mate ten goede komen van materiële uitgaven.

– Alleen het kleine onderhoud aan het gebouw wordt in eigen beheer verricht. Voor al het overige met betrekking tot het gebouw is de Rijksgebouwendienst mede-verantwoordelijk. De bemoeienis van de Rijksgebouwendienst strekt zich uit tot de installaties, waaronder aanleg en onderhoud van de beveiligingsvoorzieningen. Bij de contracten met deze dienst

treedt de centrale directie Algemene Zaken van het ministerie in een aantal gevallen op als intermediair.

– Verpachting van ruimten en faciliteiten aan derden door de Dienst der Domeinen van het Ministerie van Financiën. Met name de museum-restaurants zijn hiervan een voorbeeld. Zeggenschap over de wijze van exploitatie is slechts mogelijk door de inspraak die het museum heeft bij het opstellen van het pachtcontract.

– Afhankelijkheid van het Ministerie van Binnenlandse Zaken voor wat betreft het personeel. De personeelsformaties van de rijksmusea worden door middel van formatierapporten vastgesteld. Deze behoeven de goedkeuring van genoemd ministerie. In overleg met dat ministerie worden de personeelsomvang, de functie-omschrijving en de waardering/inschaling vastgesteld. Dit nodigt niet uit tot het voeren van een flexibel personeelsbeleid ten einde te komen tot een meer efficiënte inzet van personeel.

Kortom zowel budgettair als qua regelgeving zijn de rijksmusea volgens de minister aan handen en voeten gebonden. Hij voegde eraan toe dat de voorgeschreven besluitvormingsprocedures weliswaar formeel nergens een efficiënte bedrijfsvoering in de weg lijken te staan, doch dat de cumulatieve effecten van de gefragmenteerde besluitvorming materieel een aanzienlijk probleem oplevert.

De minister achtte op korte termijn maatregelen nodig om tot een doorbraak ten goede te komen.

Binnen zijn ministerie is reeds een ingrijpende reorganisatie in voorbereiding van de personeelsfunctie. Een dergelijke operatie, waarbij het gaat om decentralisatie van taken en bevoegdheden, vergt echter een enorme inzet.

Als onderdeel van de reorganisatie binnen het directoraat-generaal voor Culturele Zaken heeft de minister het voornemen een projectbureau in te stellen voor bevordering van de verbetering van het management van de diensten. Hij beraadt zich, met de rijksmusea, over organisatorische aanpassingen die hem ten dienste staan om bovengenoemde belemmeringen weg te nemen of te ontwijken.

Op het terrein van de financiering is de minister voornemens voort te gaan op de ingeslagen weg. Dat impliceert het zoveel mogelijk uitlokken van efficiency door het inbouwen van financiële prikkels.

5.1.3. *Inhoudelijke vraagstukken*

Ondanks vrij recente herzieningen, met name op de gebieden van bedrijfsvoering, beveiliging en bewaking en restauratie is, volgens de minister, de inschaling in veel gevallen onvoldoende om adequaat opgeleid personeel aan te trekken. Voor versterking van het management is het een absolute eis dat de functie van hoofd Algemene Zaken een veel zwaardere inhoud krijgt en dus een hogere waardering. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken heeft daaraan ondanks langdurig en diepgaand overleg geen goedkeuring verleend.

De minister benadrukte de krappe bezetting; een meer efficiënte personeelsinzet zal slechts in beperkte mate soelaas kunnen bieden. Om die reden waren bij de laatste reductie-operatie de rijksmusea zoveel als mogelijk ontzien.

Ook de materiële uitgaven van de rijksmusea staan volgens de minister onder druk. Met name komt dit tot uiting op het gebied van collectiebehoud en -beheer. De door de Rekenkamer gesignaleerde achterstanden zijn bekend en zeer verontrustend. Hij wees erop dat hij in een nota aan de

Tweede Kamer als belangrijkste knelpunt op het terrein van de rijksmusea de achterstanden in de behouds- en beheersfunctie heeft genoemd (Tweede Kamer, vergaderjaar 1987–1988, 20 246, nr. 1). Mede hiervoor is met ingang van 1988 een substantieel bedrag aan de begroting voor de rijksmusea toegevoegd.

Met de nota «Naar een nieuw Museumbeleid» uit 1976 was aan de publieksfunctie een belangrijker positie gegeven en wel in gelijkwaardigheid aan het behoud en beheer van de collecties. Voorheen werd onvoldoende gedaan aan presentatie. Er werd weinig aandacht gegeven aan het educatieve element. Deze beleidswijziging, het financiële gegeven en de ontwikkelingen daarbinnen noopten echter ertoe in die zin prioriteiten te stellen dat de benodigde intensivering van het beleid ten aanzien van het behoud en het beheer niet mogelijk was. De minister tekende daarbij aan dat ook bouwkundige verbeteringen nodig waren en zijn (depots, restauratie faciliteiten). In dit opzicht bestaat echter de afhankelijkheid van de budgetten van de Rijksgebouwendienst.

Verschuiving van middelen binnen het budget voor de rijksmusea, dat overigens voor het oplossen van een aantal nijpende zaken met ingang van dit jaar exogeen is verhoogd, ten gunste van behoud en beheer zal tot beperking van activiteiten op andere onderdelen leiden.

Verdere aantasting van de presentatie en de daarvoor benodigde ondersteuning (onderzoek, wetenschappelijke bewerking) is mede gezien het effect op de bezoekersaantallen met als gevolg inkomstenderving, ongewenst. Een belangrijke factor is hierbij overigens ook de concurrentie van de vrijetijdsindustrie.

5.1.4. *Conclusie minister*

Volgens de minister is deels al een aanzet gemaakt om tot een verbetering van de bestaande situatie te komen. Binnen het gegeven dat de rijksmusea deel uitmaken van de rijksoverheid, streeft hij ernaar de daaruit voortvloeiende beperkingen, zoveel als mogelijk is, te minimaliseren. Op sommige onderdelen heeft hij reeds maatregelen getroffen die het efficiënt functioneren van de rijksmusea bevorderen, op andere onderdelen heeft het overleg met andere bewindslieden nog niet tot voor de rijksmusea optimaal resultaat geleid. De minister probeert om met de betreffende bewindslieden op deze gebieden op korte termijn verbeteringen te realiseren.

Parallel aan dit traject van verbeteringen op korte termijn, was de minister 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. De minister zou de Rekenkamer daarover te zijner tijd informeren.

De minister heeft de minister-president en de ministers van Financiën, Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en Binnenlandse Zaken een afschrift van zijn reactie op de bevindingen van de Rekenkamer gestuurd.

5.2. Nawoord Rekenkamer

Uit het antwoord van de minister blijkt dat hij aandacht heeft voor de problemen bij rijksmusea en op een aantal gebieden maatregelen ter verbetering in gang heeft gezet. Een duidelijk beeld, waaruit blijkt wanneer en hoe de belangrijke knelpunten (registratie, conservering, management, beveiliging, personeel en financiële relaties met steunstichtingen) worden opgelost, ontbreekt echter nog.

De Rekenkamer wacht verder met belangstelling de resultaten van het onderzoek naar de status van de rijksmusea af. Zij merkt op voorhand op dat een verzelfstandiging van de rijksmusea in welke vorm dan ook naar haar mening alleen een positief effect kan hebben als tezelfdertijd voor de belangrijkste knelpunten (een richting voor) een oplossing is gevonden.

In het hierna volgende is per museum een korte beschrijving gegeven, gebaseerd op de indrukken van het onderzoek ter plaatse. De beschrijvingen geven geen totaalbeeld van de rijksmusea, maar alleen de meest opvallende aspecten.

1. Rijksmuseum Amsterdam

Het RM Amsterdam herbergt een omvangrijke verzameling (meer dan 1,1 miljoen objecten) van internationale faam. Naast de bekende verzamelingen van schilderijen en prenten bevat de verzameling ook minder bekende collecties van schilderijen, beeldhouwkunst en kunstnijverheid en Aziatische kunst.

Het museum is gehuisvest in het inmiddels meer dan honderd jaar oude monumentale gebouw van de architect Cuypers. Op velerlei manieren is geprobeerd het museumgebouw aan te passen aan de hedendaagse eisen. Echter, de werkruimte is in veel opzichten weinig doelmatig en de publieksruimten zijn onoverzichtelijk.

Ten aanzien van de beveiliging schiep deze huisvesting problemen. In verband met het tekort aan bewakend personeel werden delen van de permanente collectie op wisselende en onaangekondigde tijdstippen voor publiek afgesloten. De brandbeveiliging werd op enkele punten onvoldoende bevonden.

Hoewel de afgelopen decennia diverse onderzoeken naar de organisatie (circa 345 personeelsleden) werden ingesteld, is de organisatiestructuur ongewijzigd gebleven. Binnen afzienbare tijd dreigt een breuk in de continuïteit van het museummanagement doordat bijna alle directeurs binnen enkele jaren de pensioengerechtigde leeftijd zullen bereiken. Als gevolg van deze op handen zijnde wisseling van het management is er onzekerheid in de organisatie over de toekomstige structuur van de organisatie. Dit drukte een stempel op het functioneren van de huidige organisatie.

In zijn antwoord gaf de minister in dit verband als aanvullende informatie dat bij het museum een extern organisatie-onderzoek had plaatsgevonden. Dat heeft geleid tot een nieuw organisatie-model dat inmiddels door alle betrokkenen (inclusief de Dienstcommissie) is aanvaard en in het lopende jaar zal worden ingevoerd, mits over de formatieve invulling de instemming van het Ministerie van Binnenlandse Zaken wordt verkregen.

Het RM Amsterdam voerde een actief tentoonstellingsbeleid waarbij veel aandacht geschonken werd aan de wetenschappelijke en de publiekstaak. In 1986 daalde het bezoek onder de miljoen bezoekers maar in 1987 is dit weer boven het miljoen uitgekomen. Met name de grote tentoonstellingen vergden een vrij strakke planning waarvoor andere zaken, met name het collectiebeheer, moesten wijken. De Rekenkamer constateerde dat er in een aantal sectoren omvangrijke achterstanden in de registratie waren (de afdeling Nederlandse Geschiedenis kende een registratie-achterstand van 30% tot 40% van haar gehele collectie). Delen van de permanente expositie waren nog niet gefotografeerd. In sommige gevallen ontbrak een aanduiding op de kaart van de plaats waar het object zich bevond.

Voor de allernoodzakelijkste conservering van objecten kon meestal wel gelegenheid worden gevonden maar ten aanzien van meer omvangrijke restauraties waren er grote achterstanden. Zij werden door museummedewerkers geraamd op meer dan 800 mensjaren. Met name bij de textiele werken waren er achterstanden. Op dit terrein zijn de laatste jaren de inzichten sterk veranderd en verbeterd. Een deel van de geëxpo-

seerde textiele werken heeft erg te lijden gehad van verkeerde bewaarcondities (overbelichting).

Een duidelijke prioriteitsstelling ten aanzien van restauratie is dringend.

Een goed personeelsbeleid is – mede als gevolg van onvoldoende ondersteuning van het ministerie en het ontbreken van een eigen personeelsafdeling – nog niet ontwikkeld. Enige vacatures in het middenkader gaven aanleiding tot zorg. Zo was reeds geruime tijd de functie van hoofd bureau Financiële Zaken en Comptabiliteit vacant. Wanneer deze situatie voortduurt, zou een waargenomen verbetering in de afwikkeling van financiële zaken in gevaar kunnen komen.

Gezien de prijzen op de markt voor kunstvoorwerpen kan het RM Amsterdam betrekkelijk weinig doen met het aankoopbudget (f 750 000) voor de verwerving van kunst. Het museum ondervond belangrijke steun van de Rijksmuseumstichting.

Het RM Amsterdam heeft een vrij groot aantal voorwerpen in langdurige bruikleen afgestaan aan andere rijksdiensten. Circa 20% van het schilderijenbezit bevond zich niet in het eigen gebouw. Er was geen actieve controle op de staat van deze objecten.

2. Rijksmuseum Vincent van Gogh

Het RM Vincent van Gogh te Amsterdam herbergt een grote collectie kunstwerken van Vincent van Gogh en zijn tijdgenoten zoals Gauguin en de Toulouse Lautrec. Voorts bezit het een uitgebreide verzameling Japanse houtsneden. In het museum wordt een groot aantal brieven van en aan Vincent van Gogh bewaard. De collectie van het museum is van hoge kwaliteit en uniek van samenstelling. Het museum heeft derhalve een veelgevraagd en waardevol ruilmiddel tot zijn beschikking.

Er zijn goede externe contacten. Ook is er sprake van een actief tentoonstellingsbeleid. De zorg voor transport en verpakking was zeer groot.

De kwaliteit van de technische bewakings- en beveiligingsvoorzieningen was goed. Extra aandacht met betrekking tot de motivatie van het bewakings- en beveiligingspersoneel leek gewenst. Verbetering op dit punt is gewenst omdat anders de vertrouwenspositie van het museum ten overstaan van potentiële particuliere en museale bruikleengevers geschaad kan worden.

De huisvesting is niet berekend op de huidige bezoekersaantallen en de vele wisselende tentoonstellingen. De in uitvoering zijnde verbouwing kan leiden tot een betere situatie met betrekking tot kantoor- en werkruimte. Het museumgebouw bleek qua klimaatbeheersing en lichttoetreding niet optimaal. In verband met de conservering van de kostbare collectie zullen er met betrekking tot deze aspecten op niet al te lange termijn maatregelen getroffen moeten worden.

Het Vincent van Goghmuseum heeft, uit publieksoogpunt gezien, een goede lokatie (nabij het RM Amsterdam en het Stedelijk Museum).

De relatie met de Stichting Vincent van Gogh is bijzonder. De stichting is bruikleengever van het grootste deel van de collectie en kan in principe het uitlenen van werken beperken.

Via de werkplaats van het museum worden creatieve en kunstzinnige dagcursussen verzorgd.

3. Rijksmuseum Zuiderzeemuseum

Het RM Zuiderzeemuseum te Enkhuizen richt zich op het verzamelen, conserveren, bestuderen en presenteren van de vrijwel verdwenen

Zuiderzeecultuur. Het museum bestaat uit een binnen- en een buitenmuseum. In het binnenmuseum ligt de nadruk op een thematische presentatie van een groot aantal verschillende objecten. Het buitenmuseum presenteert een verscheidenheid aan woon- en werkvormen.

Het binnenmuseum vertoont weinig samenhang met het buitenmuseum. Mede als gevolg van onvoldoende huisvestingsmogelijkheden voor administratieve en ondersteunende taken is het binnenmuseum voorlopig gesloten. De komende drie jaar moet een herinrichting van het binnenmuseum en de kantoren haar beslag krijgen.

Zowel het binnenmuseum als het buitenmuseum zijn aantrekkelijk gelegen aan de rand van de oude stad Enkhuizen. Buiten de stad is een grote parkeerplaats. Het vervoer van het publiek naar het buitenmuseum vindt plaats door veerboten. Hiervoor is de Stichting Ontsluiting Zuiderzeemuseum opgericht.

De collectie van het museum is volgens de museummedewerkers voor verbetering vatbaar. De aandacht is alleen gericht op het begin van de 20ste eeuw; de aandacht zou zich ook tot vroegere perioden moeten uitstrekken. Verder is de presentatie te veel op de landcultuur gericht terwijl de Zuiderzeecultuur vooral op de zee gericht was.

De organisatie en de personele situatie was onvoldoende. Vooral het zakelijk management schoot tekort.

Er bestond bij de museumdirectie onvrede over de inrichting van de commerciële activiteiten. In het verleden is gekozen voor een constructie waarbij de commerciële activiteiten zijn ondergebracht in een BV waarvan de aandelen feitelijk in handen zijn van de vriendenvereniging. In de praktijk leverde dit voor het museum geen financiële of materiële voordelen op (zie paragraaf 3.2).

4. Rijksmuseum Twenthe

Het RM Twenthe in Enschede is een museum met collecties op verschillende gebieden van kunst en cultuur: schilderijen, grafiek en plastic, handschriften uit de 14e en de 15e eeuw, uurwerken, munten, prehistorische voorwerpen, boerderijen uit Twenthe en de Achterhoek.

De familie Van Heek schonk het museum in 1930 aan de Staat.

De restauratie vormde een knelpunt. Het museum is voor restauratieve werkzaamheden afhankelijk van de restauratoren van het Rijks Restauratie Atelier dat ook verantwoordelijk is voor drie andere rijksmusea. De financiële middelen voor uitbesteding van restauratie waren ontoereikend. Sommige objecten kunnen als verloren worden beschouwd indien niet op korte termijn tot restauratie wordt overgegaan.

Er was een tekort aan beveiligings- en bewakingspersoneel. Om de beveiliging weer op peil te brengen heeft de directie MMA van het ministerie gekozen voor de installatie van technische apparatuur. De leiding van het museum had de voorkeur gegeven aan vervanging van personeel.

De beveiliging van gebouw en objecten is in het algemeen als voldoende te kwalificeren.

De huisvesting van het museum liet te wensen over:

- de expositieruimte was redelijk verzorgd maar in relatie tot de omvang van de collectie krap;
- er was zichtbaar achterstallig onderhoud aan het gebouw;
- de depots in de nieuwbouw zijn qua constructie kennelijk niet goed doordacht. Er liepen onbeschermd leidingen door het depot. Het niveau van het grondwater maakte voortdurende bemaling noodzakelijk. In geval van brand kan bluswater de depots blank zetten.

De Rijksgebouwendienst deed weinig aan onderhoud van het gebouw. Het museum heeft onvoldoende eigen middelen om het onderhoud zelf te kunnen bekostigen.

5. Rijksmuseum Het Koninklijk Kabinet van Munten, Penningen en Gesneden Stenen

Het Koninklijk Kabinet voor Munten, Penningen en Gesneden Stenen in Leiden, het Penningenkabinet genoemd, behoudt en beheert een omvangrijke verzameling munten, penningen en gesneden stenen.

Sinds medio 1986 jaar is het museum gehuisvest in een pand dat voldoet aan de eisen van deze tijd.

Tot op heden liggen de werkzaamheden van het RM Penningenkabinet met name op het verzamel-, beheer-, en onderzoeksterrein.

De publieksfunctie van het museum, voor zover het betreft het tentoonstellen van de collecties of het organiseren van wisselende tentoonstellingen, heeft de laatste tien jaar nauwelijks aandacht gehad door het ontbreken van tentoonstellingsruimte. De oorzaken waren twee pogingen tot inbraak en de oude, althans qua veiligheidseisen niet aan de huidige normen aangepaste behuizing. In samenspraak met het ministerie was besloten pas in een nieuw pand een permanente tentoonstelling in te richten. Verhuizing naar een nieuw pand vond plaats in 1986. Een tentoonstellingsruimte is in de loop van 1988 (twee jaar na het betrekken van het nieuwe pand) beschikbaar gekomen in het naastgelegen gebouw van het RM voor Oudheden.

Omdat de laatste jaren geen tentoonstellingen zijn georganiseerd, hebben de conservatoren veel aandacht besteed aan studies, het beantwoorden van vragen vanuit het publiek en lezingen.

Het registratiesysteem is voor zeer weinigen toegankelijk. De objecten worden bij binnenkomst in een inventarisboek geregistreerd en systematisch opgeborgen; de conservatoren zijn de enigen die van het systeem gebruik kunnen maken.

6 Rijksmuseum Koninklijk Kabinet van Schilderijen Het Mauritshuis

Kenmerkend voor het RM Het Mauritshuis is de grote en hoogwaardige collectie Nederlandse schilderijen uit de 17e eeuw, waaronder een groot aantal Rembrandts.

Het museum is een van de grootste publiekstrekkers van 's-Gravenhage en wordt gezien als een belangrijk visitekaartje van de stad. Dit is versterkt sinds het museum in de zomer van 1987, na een ingrijpende restauratie weer voor het publiek werd opengesteld. Bij deze restauratie is de oorspronkelijke indeling van het gebouw als 17e-eeuws woonhuis zoveel mogelijk bewaard gebleven.

Het kwalitatief gehalte van het werk van de conservatoren en restauratoren werd door museumfunctionarissen hoog aangeslagen. Er bestonden op deze terreinen echter nog grote achterstanden. De registratie van de collectie was niet geheel compleet.

Het museum slaagde er goed in sponsors voor haar activiteiten te werven.

Organisatorisch functioneerde het Mauritshuis niet goed. Een belangrijke factor hierbij was de langdurige vacature van hoofd Algemene Zaken. Deze functie werd sinds enige tijd (part-time) door verschillende functionarissen waargenomen. Ook de directeur nam in de praktijk activiteiten op dit terrein over hoewel zijn deskundigheid op dit terrein beperkt is.

De functie van hoofd Financiën werd (part-time) waargenomen door een door het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur gedetacheerde functionaris.

Door het ministerie zijn de problemen met betrekking tot het zakelijk management van het museum onderkend.

7 Rijksmuseum Hendrik Willem Mesdag

RM Hendrik Willem Mesdag is een klein museum in 's-Gravenhage met een aan het Rijk vermaakte schilderijencollectie van Hollandse, Franse en Italiaanse meesters uit (hoofdzakelijk) de 19e eeuw. In kunstkringen geniet met name de (Franse) school van Barbizon, die binnen de collectie ruim is vertegenwoordigd, bekendheid. De directie over het museum wordt gevoerd door de staf van het Mauritshuis. Deze constructie is niet gunstig geweest voor RM Hendrik Willem Mesdag. De problemen op administratief, financieel en personeelsgebied die binnen RM Het Mauritshuis speelden, hadden ook invloed op de organisatie van het RM Hendrik Willem Mesdag.

Nu is de positie van het RM Hendrik Willem Mesdag sinds de nota Museumbeleid van 1985 onderwerp van discussie. Het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur heeft de collectie bestempeld als zijnde niet van nationaal belang. Het museum komt niet in aanmerking voor voortzetting van de rijksstatus. Er zijn besprekingen gaande om tot een overdracht van het museum te komen aan bijvoorbeeld de gemeente 's-Gravenhage. Enige waarneembare vooruitgang in deze onderhandelingen bleek niet te zijn geboekt.

Deze situatie heeft ertoe geleid dat de omstandigheden waarin het museum verkeert als onaanvaardbaar moeten worden gekwalificeerd (zie ook paragraaf 3.5).

De volgende problemen zijn bij het museum gesignaleerd.

- Bij het museum waren twee suppoosten werkzaam waarvan één part-time (vier dagen per week). Twee suppoosten moesten drie verdiepingen bewaken, portier zijn, de kassa bedienen, de telefoon aannemen, de depots beheren enz. Op vrijdagen en in het weekend werden de suppoosten bijgestaan door een losse kracht. De bereikbaarheid van het museum is slecht. Bij de entree wordt het publiek reeds de weg gewezen naar het elders gelegen museum Panorama Mesdag.

- In het museum lekte het regelmatig en de geringe klimaatbeheersing veroorzaakte op sommige dagen een subtropische temperatuur. Er waren geen publieksvoorzieningen.

- Het museum organiseerde geen wisselende tentoonstellingen. Catalogi van de collectie bleken verouderd en onvolledig en een deel was alleen in een franstalige uitvoering beschikbaar.

- De toestand van de collectie was zorgwekkend. De schilderijen maakten een stoffige indruk.

8 Rijksmuseum Meermanno-Westreenianum en het Museum van het Boek

Dit kleine museum is gevestigd in een monumentale patriciërswooning in 's-Gravenhage. De collectie voorwerpen en boeken is voor een gedeelte afkomstig uit een legaat. Dit gedeelte vormt het oorspronkelijke museum Meermanno-Westreenianum.

De voorwerpen van de collectie Meermanno omvatten een aantal schilderijen (in goede staat), munten, vazen, aardewerk enz.

De collectie wordt permanent tentoongesteld. Het belang van de voorwerpen wordt overschaduwd door het kostbare boekenbezit. Deze boekencollectie bevat exemplaren uit de 11e eeuw tot het midden van de 18e eeuw. De collectie van het Museum van het Boek omvat boeken, handschriften, bijzonder drukwerk, ex libris, boekbanden en technische hulpmiddelen bij het boekfabricageproces vanaf 1870.

De collectie Meermanno wordt als afgerond beschouwd, de collectie van het Museum van het Boek ondergaat nog uitbreiding.

Het museum heeft de afgelopen jaren een zeer actief tentoonstellingsbeleid gevoerd. Gezien de kleine personeelsbezetting (zeven formatieplaat-

sen) is een jaarlijks gemiddelde van zeven tentoonstellingen, inclusief fraai verzorgde catalogi, een opvallende prestatie. Hoewel de tentoonstellingen over het algemeen een gunstige ontvangst kregen in de (vak)pers en ook leidde tot stijgende publieke belangstelling, is de naambekendheid van het museum nog niet groot. Huisvesting, het ontbreken van publieksvoorzieningen, openingstijden en personeelstekort stellen grenzen aan een verdere positieve ontwikkeling van het bezoekersaantal.

De capaciteit van het museum is ontoereikend om een optimaal beheer van de collectie van het museum van het boek te garanderen (zie paragraaf 3.4). Het beheer van het Museum van het Boek zal in de toekomst op grote capaciteitsproblemen stuiten volgens de museumdirectie.

9 Rijksmuseum voor de Geschiedenis der Natuurwetenschappen en van de Geneeskunde Museum Boerhaave

Het RM Boerhaave te Leiden richt zich op de geschiedenis van de natuurwetenschappen en de geneeskunde. De collectie bestaat voor een groot deel uit wetenschappelijke en geneeskundige instrumenten, die in omvang enorm variëren. Daarnaast wordt ook een kleine hoeveelheid schilderijen en prenten beheerd.

Centraal voor dit museum staat de overgang naar een grotere en betere behuizing, die in 1990 zal plaatsvinden. Deze overgangssituatie drukte een stempel op de activiteiten en de gang van zaken in het museum. Aan de publieksfunctie zal tot de overgangsdatum geen aandacht meer worden geschonken. Er worden geen tentoonstellingen meer gehouden en rond 1989 zal het museum ten behoeve van de verhuizing een jaar gesloten zijn. Voor de in de toekomst te organiseren tentoonstellingen bestonden nog weinig concrete plannen. Er was wel een educatieve dienst opgericht.

De leiding van het museum gaf actief en stimulerend leiding aan de organisatie. Aan de wetenschappelijke functies werd voldoende aandacht geschonken. Er zijn goede contacten met het ministerie en er werd een actief acquisitiebeleid gevoerd.

De registratie van de collectie geschiedde nog grotendeels via een verouderd systeem, waarin de lokatie van de objecten (bewust) niet was opgenomen. Conservering en restauratie vertoonden achterstanden.

De huisvesting was problematisch.

In de nieuwe behuizing zullen veel nu bestaande tekortkomingen ten aanzien van de museumruimte worden opgeheven. De overgang werd goed voorbereid en er was veel aandacht voor de toekomstige werk- en expositieruimten, de beveiliging en bewaking.

10 Rijksmuseum van Oudheden

Het RM van Oudheden te Leiden is één van de oudste rijksmusea van het land. Hier worden verzamelingen beheerd en gepresenteerd die betrekking hebben op de antieke beschavingen rond de Middellandse Zee, op Voor-Azië en op de geschiedenis van Nederland tot en met de middeleeuwen. Het RM van Oudheden voerde een actief tentoonstellingsbeleid. In 1986 werd een grote tentoonstelling met schatten uit Turkije gehouden.

Het museum bezit ruim veertig medewerkers en staat onder leiding van een directeur en adjunct-directeur. Beiden komen door hun leidinggevende werk en onderwijstaken nauwelijks toe aan hun werkzaamheden als conservator.

Vanouds kregen de publieksfunctie en het zakelijk beheer binnen dit museum minder aandacht dan de wetenschappelijke functie. In het kader van het zelfbeheer – het RM van Oudheden neemt sinds 1985 deel aan

het experiment contractmanagement (zie paragraaf 2.7.3) – werd geprobeerd daarin verandering te brengen (beleids- en activiteitenplannen, een eigen selectiebeleid ten aanzien van nieuwe medewerkers). Het actieve tentoonstellingsbeleid en de aanstelling van een medewerker voor publiciteit en educatieve zaken hebben invloed gehad op het imago van het museum.

Het RM van Oudheden was niet goed voorbereid op de situatie van zelfbeheer. Een doelmatige inzet van het personeel blijft een punt van zorg. Het initiatief om te komen tot een gemeenschappelijke managementondersteuning voor alle Leidse rijksmusea is niet van de grond gekomen.

Er bleken achterstanden in restauratie-activiteiten. Een opgesteld restauratieplan kwam uit op meer dan veertig mensjaren voor de restauratie van het bezit. De registratie van de objecten en de opslag in depots waren bevredigend. Wel diende nog nadere beslissingen genomen te worden over de in minder goede conditie bewaarde collectie gipsen.

Het museum beschikte over een modern beveiligingssysteem met een centrale meldkamer. Ook bij het sterk toegenomen bezoek in 1986 (228 000 bezoekers) bleek de installatie toereikend.

Een groot probleem is de brandveiligheid. Ook al zijn de gebouwen aangepast aan deze tijd; toch vormen met name de zolders en belendingen een risicofactor. Een rampenplan was niet aanwezig.

11 Rijksmuseum voor Volkenkunde

Het RM voor Volkenkunde te Leiden herbergt een collectie voorwerpen uit de cultuur van verschillende volkeren.

Er wordt actief aan fondsenwerving gedaan.

De werksfeer werd door de medewerkers over het algemeen als goed ervaren.

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. Een positieve uitzondering hierop vormde de restauratie (en conservering) van de textielcollectie. Ook bij de textielcollectie lag echter nog veel werk.

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. Ook hier vormde de textielcollectie een uitzondering.

De financiële afdeling functioneerde onvoldoende en de dubbelfunctie hoofd Algemene Zaken/hoofd Financiën gaf een ongewenste vermenging van functies. Daarom was voor de financiële administratie een particulier boekhoudbureau ingeschakeld en had de zakelijk adjunct-directeur een aantal zaken overgenomen.

12 Rijksmuseum Kröller-Müller

Het museum organiseert zowel binnen- als buitententoonstellingen op het gebied van hedendaagse beeldende kunst. Het gebouw ligt in het Nationaal Park De Hoge Veluwe in Otterloo. Het museum beschikt tevens over een beeldentuin en een beeldenpark.

Hierdoor heeft het museum een brede recreatieve functie: de combinatie van cultuur en natuur trekt veel mensen aan.

Het museum herbergt de volledige collectie van mevrouw Kröller-Müller en heeft de taak deze collectie uit te breiden met hedendaagse beeldende kunst.

De kwaliteit van de collectie is hoog te noemen mede doordat via de Stichting Kröller-Müller jaarlijks belangrijke aankopen kunnen worden gedaan.

De tentoonstellingsruimten, zowel binnen als buiten het gebouw, zijn fraai. De ruimten in het gebouw zijn ruim van opzet en voldoen voor wat betreft het klimaat en licht aan de eisen die gezien de collectie gesteld mogen worden.

Het management van het museum is kunsthoudelijk geschoold en georiënteerd. Het heeft weinig kennis en interesse voor wat betreft de zakelijke kant van het museum. De zakelijke leiding van het museum kwam grotendeels voor rekening van het hoofd Algemene Zaken.

Het hoofd Algemene Zaken heeft veel taken (algemene zaken, financiën en personeelzaken). Dankzij de kwaliteiten en grote inzet van het hoofd Algemene Zaken werd toch redelijke invulling aan deze taken gegeven.

Het museum had, ondanks herhaaldelijk verzoek van het ministerie, nog geen beleidsplan.

De museumwinkel werd geëxploiteerd door de Stichting Kröller-Müller, die daarvoor eigen personeel in dienst heeft. Het museumrestaurant werd via de Dienst Domeinen verpacht aan een bedrijf. Het museum maakte voor deze ruimte wel kosten (schoonmaak, meubilair) die ten laste van de museumbegroting kwamen, maar had geen inkomsten uit het restaurant.

De entreprijs van het museum is begrepen in de totale entreprijs van het Nationaal Park de Hoge Veluwe.

13 Rijksmuseum Paleis Het Loo

Het RM Paleis Het Loo bij Apeldoorn is na een grondige restauratie van gebouw en tuin in 1984 geopend. Doelstelling van het museum is het in beeld brengen van het leven van de Oranjes en hun relatie met Nederland. Dit gebeurt door het inrichten van ruimten in het museum in (zoveel mogelijk) *de oorspronkelijke staat van een bepaalde periode. De verschillende perioden moeten samen een totaalbeeld door de tijd heen geven.* De gebouwen en de tentoongestelde collectie maakten een goed onderhouden indruk. Ook de tuin oogde verzorgd. Het belangrijkste voor het museum zijn de vast opgestelde collectie en de tuin; tijdelijke tentoonstellingen spelen een minder belangrijke rol. Het museum is een grote trekker van hoofdzakelijk Nederlands publiek.

De beveiliging en bewaking zijn van goed niveau. De basis daarvoor ligt in de recente restauratie: daarbij zijn zeer moderne systemen aangelegd. Hierop is voortgebouwd door een systematische en planmatige aanpak van de organisatie van de taken van beveiliging en bewaking

De leiding van het museum zette een krachtig stempel op het functioneren van de gehele organisatie. Dit ontmoette bij het personeel in het algemeen waardering. Er bestonden goede contacten met het ministerie.

Tot de minder ontwikkelde sectoren van museumactiviteiten behoorde sponsoring. Van deze inkomstenbron werd nog weinig gebruik gemaakt. Er waren plannen voor de sponsoring van een tentoonstelling.

Met de beschrijving van de objecten was een begin gemaakt. Diverse medewerkers vervulden een dubbelfunctie: zij werkten zowel bij het museum als bij de (steun)stichtingen van het museum.

Er werd in het museum niet planmatig gewerkt. Een beleidsplan ontbrak evenals een plan voor de aanpak van de achterstanden in restauratie en registratie. Het museum was voor de dagelijkse gang van zaken sterk afhankelijk van vrijwilligers (met name ten behoeve van het onderhoud van de tuin, de rondleidingen en het beheer van de museumwinkel). Dit is riskant in verband met de continuïteit.

14 Rijksmuseum Nederlands Scheepvaartmuseum

Het RM Scheepvaartmuseum herbergt een collectie objecten die betrekking heeft op de geschiedenis van de Nederlandse scheepvaart. Het museum is gehuisvest in het enige jaren geleden gerestaureerde 's Lands Zeemagazijn te Amsterdam.

Negentig procent van hetgeen tentoongesteld wordt, behoort tot de vaste collectie. De registratie van de objecten is goed.

De ligging van het RM Scheepvaartmuseum is ongunstig ten opzichte van de overige Amsterdamse rijksmusea. Mede als gevolg hiervan en als gevolg van onvoldoende activiteiten in de public relationsfeer was het bezoekersaantal aanzienlijk minder dan oorspronkelijk verwacht was bij de opzet van het museum. De Rekenkamer constateerde aanzetten voor verbetering van de externe contacten.

Het gebouw en de depots voldeden aan de eisen en verkeerden in goede staat.

De Vereniging Het Nederlandse Scheepvaartmuseum heeft de collectie in eigendom. Voor de aanschaf heeft zij eigen inkomsten. De collectievorming is onafhankelijk van de overheid.

15 Rijksmuseum Het Catharijneconvent

Het museum is gehuisvest in het Catharijneconvent, een voormalig klooster, en het pand Nieuwe Gracht 63 in Utrecht. Dit zijn historische gebouwen uit de 15e en 16e eeuw respectievelijk de 17e eeuw. Deze gebouwen zijn in de jaren zeventig gerestaureerd en voor museaal gebruik ingericht.

Het museum herbergt objecten die betrekking hebben op de geschiedenis van de christelijke cultuur in Nederland.

De tentoonstellingen in de expositieruimten maakten een zeer verzorgde indruk.

Het registratiesysteem was versnipperd en daardoor onoverzichtelijk. Onderdelen van het systeem bevonden zich op verschillende plaatsen en waren niet volledig.

Een opgave van alle geleende en uitgeleende stukken per 1 oktober 1987 was niet te leveren. Langdurig bruikleen aan derden werd niet gerappelleerd omdat uit de registratie niet bleek wanneer dit zou moeten gebeuren.

De naambekendheid van het museum is nog niet groot. De museumdirectie zocht naar mogelijkheden hierin verbetering te brengen. De bezoekersaantallen over de afgelopen vijf jaren vertoonden echter een stijgende lijn.

16 Rijksmuseum voor Geologie, Mineralogie en Natuurlijke Historie

Het museum is gehuisvest in zes oude gebouwen in het centrum van Leiden en herbergt een zeer grote collectie mineralen, gesteenten, fossielen en voorwerpen betrekking hebbende op de natuurlijke historie.

Het museum is tot stand gekomen door samenvoeging van het museum voor Geologie en Mineralogie en het museum voor Natuurlijke Historie. Het beschikt over een grote gespecialiseerde kennis op beide vakgebieden. De collecties en kennis zijn van belang voor beroepsopvoeren, studenten, amateurs en belangstellenden.

De gespreide huisvesting over de zes gebouwen belemmert de bedrijfsvoering en is niet bevorderlijk voor de reorganisatie en integratie van beide rijksmusea. Deze reorganisatie en integratie verliep traag en schepte onduidelijkheid voor het personeel.

Er was onvoldoende technische ondersteuning in de afdeling Tentoonstellingen en Educatieve Dienst, waardoor een beroep moest worden gedaan op de preparateur.

Voor de sector Natuurlijke Historie ontbrak een eigen expositieruimte; de expositieruimte voor de sector Geologie en Mineralogie liet te wensen over.

17 Rijksmuseum Volkenkundig Museum Justinus van Nassau

Het RM Justinus van Nassau is een dependance van het RM voor Volkenkunde te Leiden. Het is gevestigd in een historisch gebouw gelegen in het centrum van Breda.

Het museum werd bedreigd door sluiting. Deze dreiging is voornamelijk afgewend maar heeft doorgewerkt in de besluitvorming ten aanzien van de aanstelling van personeel, onderhoud van apparatuur en investeringen.

RM Justinus van Nassau is een klein museum met een kleine personeelsformatie. Dit gaf problemen bij het vervullen van de verschillende functies in het museum. Het personeelstekort knelde te meer als er gaten vielen in de bezetting door ziekte en verlof. De inzet van het personeel was groot.

De grote afstand van de dependance tot de hoofdvestiging en de afhankelijkheid van de hoofdvestiging voor de besluitvorming bemoeilijkten het functioneren van het museum. De relatie tussen de rijksmusea leek overigens goed.

Het museum had een ordelijk en overzichtelijk depot alsmede een zorgvuldige registratie van de collectie.

De condities voor de conservering van de collectie waren matig.

In de zalen werd een aantrekkelijk ogende opstelling van de objecten aangetroffen.