

DE VERZELFSTANDIGING MANUS BRINKMAN

DE VERZELF STANDIGING

**WAAROM EN HOE DE RIJKSMUSEA
ZELFSTANDIGER WERDEN**

MANUS BRINKMAN

De verzelfstandiging



Reinwardt Academie
Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten



Manus Brinkman (1950-2015)

De verzelfstandiging

Waarom en hoe de rijksmusea zelfstandiger werden

Manus Brinkman

Ingeleid door Hanna Pennock, met bijdragen van Steven Engelsman, Arnoud Odding,
Jan Riezenkamp, Marjan Scharloo, Siebe Weide

Colofon

Schrijver: Manus Brinkman (1950-2015)

Titel: De Verzelfstandiging. Waarom en hoe de rijksmusea zelfstandiger werden

Voorwoord: Riemer Knoop, Steven Engelsman

Inleiding: Hanna Pennock

Met bijdragen van Steven Engelsman, Arnoud Odding, Jan Riezenkamp,

Marjan Scharloo, Siebe Weide

Oorspronkelijk manuscript 2011

Jaar van uitgave 2015

ISBN: 978-90-71681-20-2

Uitgave: Reinwardt Academie

Redactie: Steven Engelsman, Riemer Knoop, Pauline Kruseman, Charlotte van Rappard

Tekstredactie: Riemer Knoop, Wietske Blokker

Copyright: erven Manus Brinkman, auteurs

Fotoverantwoording: Annelie Hendriks, Chiang Mai, Thailand; Ministerie van

Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, Den Haag; Margriet Kapteijns, Amsterdam;

Chris Reinewald, Museumvereniging Amsterdam

Drukker: Ruparo, Amsterdam

Lay-out: Joyce Limburg/Ruparo

Met dank aan Reinwardt Academie, Museumvereniging, Rijksmuseum,

Nationaal Museum voor Wereldculturen/Tropenmuseum en Gordion Cultureel Advies



Reinwardt Academie

Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten



museum
vereniging

RIJKS MUSEUM

TROOPEEN MUSEUM
MUSEUM VOOR VOLKEENKUNDE

gordion
cultureel advies

Inhoudsopgave

- 9 Redactie *Voorwoord*
- 15 Hanna Pennock *Manus Brinkman*
- 27 Manus Brinkman *De verzelfstandiging. Waarom en hoe de rijksmusea zelfstandiger werden*
- 248 Foto's
- 255 Jan Riezenkamp *Verzelfstandiging musea, een blik in de achteruitkijkspiegel*
- 261 Marjan Scharloo *De verzelfstandigde museumdirecteur, een terugblik*
- 265 Arnoud Odding *Het beste model verbeterd*
- 271 Siebe Weide *Het Rijk achterna, de verzelfstandiging bij gemeenten en provincies*
- 275 Steven Engelsman *Verzelfstandiging en het buitenland*
- 279 Over de auteurs
- 284 Intekenaars

Voorwoord

In 2011 schreef Manus Brinkman, van 1990 tot 1998 directeur van de Nederlandse Museumvereniging (NMV) en van 1998 tot 2004 secretaris-generaal van het International Council of Museums in Parijs (ICOM), een kroniek van de verzelfstandiging van de rijksmusea. Dat was een proces dat bijna tien jaar in beslag had genomen en dat Manus vanuit de NMV aan de zijlijn had mee gemaakt. Hij baseerde zijn verslag op archiefonderzoek, eigen waarneming en een reeks interviews met de belangrijkste betrokkenen, waaronder ministers, museumdirecteuren, beleidsambtenaren en de uitvoerders van het project. Het manuscript kwam om allerlei redenen nooit in druk uit, hoewel het wel werd verspreid onder de geïnterviewden en een aantal belangstellenden. Er zou nog het een en ander aan moeten gebeuren - misschien kwam dat nog wel. Manus vatte twee jaar geleden al eens de hoofdpunten van wat hij een cultuurpolitieke visie noemde samen in: "Hoe het onderdanigheidssyndroom verdween" (Museumvisie 2013/3, 28-31).

Toen bij Manus in februari 2015 een ongeneeslijke ziekte werd vastgesteld, was al snel duidelijk dat hij zijn manuscript nooit meer zelf ter hand zou nemen. Maar als vrienden en collega's meenden wij wel wat te kunnen doen. We herlazen het manuscript, beproefden onze redactionele hand, en concludeerden dat Manus' visie een belangrijke en ook toegankelijke bijdrage vormde voor het begrip van de

geschiedenis van de musea in ons land. Want Manus was niet zomaar een chroniqueur. Hij was lange tijd nationaal en internationaal toonaangevend in het museumwezen geweest. Bovendien, vonden wij, was wat hij uit de monden van zijn gespreksgenoten, waartoe hij unieke toegang had, optekende werkelijk heel bijzonder. En tenslotte was zijn stem uniek: precies, intelligent, onderkoeld en toch betrokken.

Van Annelie Hendriks, Manus' vrouw, hoorden we in mei, dat hij blij was dat wij zijn manuscript verder wilden dragen. Daarmee zijn we dit voorjaar en deze zomer aan de slag gegaan.

In Manus' kroniek krijgt de verzelfstandiging nieuw reliëf. Ten eerste blijkt dat het uiteindelijk mensenwerk was, en zeker niet ontsproten aan een grootse ministeriële visie. Integendeel, destijds overheerste bij de minister irritatie omdat de bewindspersoon als politiek verantwoordelijke zich met van alles en nog wat in de museale bedrijfsvoering moest bezighouden, ook waar hij geen verstand van had, zelfs als de musea in kwestie dat eigenlijk wel prima vonden.

Ten tweede blijkt er een machtsstrijd te hebben gespeeld die nog steeds niet beslecht is. Wie is er nou de baas - de eigenaar van de collectie, de Staat, of degene die er betekenisvolle dingen voor de samenleving mee moet en mag doen en die ook nog gehouden is zijn of haar eigen broek op te houden, de bestuurders van de musea, verzelfstandigde stichtingen die als exploitanten van gebouwen, collecties en kennis optreden? Het soms onverholen wantrouwen, toen en later, jegens een Raad van Cultuur die de musea periodiek placht te wegen teneinde de minister te adviseren over ja/nee en zo ja, hoeveel 'subsidie' hun organisatie zou toekomen, komt daardoor opeens in een scherp daglicht te staan. Zelfstandig en dan toch de maat worden genomen? Nee, dank u.

Ten derde blijkt dat er een precieze politieke context was voor het ontstaan van het begrip 'Collectie Nederland'. Er moest een goede

externe reden zijn om musea op afstand van de overheid te plaatsen. Die werd in 1988 gevonden in de constatering door voormalig directeur-generaal cultuur, Jan Riezenkamp aan de Algemene Rekenkamer ontlokt van een alarmerende situatie van achterstallig onderhoud en ernstig aflatende bedrijfsmatige kennis en kunde. Dat leidde tot het Deltaplan Cultuurbehoud, een ongeëvenaarde 'opknopbeurt' van alle rijksmuseale en van een groot aantal andere museale collecties, die internationaal voorbeeld stellend bleek. En tot het idee dat musea het best voor zichzelf konden zorgen. Zelfstandig dus.

En ten vierde veranderde daarmee ook de kijk op het zogeheten ontzamen: waar een kwart eeuw later de vlam in de pan slaat bij het vervreemden van zelfs het minste collectiestuk, was dat destijds een tamelijk logisch sluitstuk van het zelfstandiger maken van musea. Geef je ze de vrijheid om hun eigen beleid vast te stellen en naar eigen inzicht met mede zelf verdiende middelen om te gaan, dan moeten ze ook in staat zijn om zelf hun collecties te verbeteren.

Een laatste verandering betrof het beleid: menig museumdirecteur moet zijn personeel de gordijnen in gejaagd hebben met zijn woede over 'en nu moeten we ook nog beleid maken'. Missie, visie, doelstellingen, kader, criteria, speerpunten, risicoanalyses, relatie met bezoekers en vrienden: niets van dat al was voordien vanzelfsprekend. Het is goed dat te beseffen.

Omdat deze kroniek enige grote museale vraagstukken in een scherp perspectief zet, steunt de Reinwardt Academie deze uitgave die tevens een hommage is aan een markante museumpersoonlijkheid.

Manus sloot zijn tekst eind 2011 af. We hebben ervan afgezien om actualiseringen op te nemen. De oorspronkelijke tekst is door Riemer Knoop, lector cultureel erfgoed aan de Reinwardt Academie,

inhoudelijk geredigeerd, zoveel mogelijk met behoud van Manus' unieke tone of voice. Om redenen van toegankelijkheid, mede ten behoeve van studenten, is de tekst hier en daar ingekort en is soms ingegrepen in hoofdstuktitels en onderverdeling in paragrafen. Manus' noten zijn intact gelaten maar waar nodig gecorrigeerd. Enige bijlagen, met letterlijke wetsteksten en namen van leden van toezicht, zijn weggelaten; de eerste soort kan men makkelijk op internet terugvinden, het voorkomen van uitglijvers bij het onvolledig vermelden van de andere soort ging onze krachten en tijd verre te boven. De tekstredactie was in de uiterst capabele handen van Wietske Blokker.

Op instigatie van Rob van Zoest, directeur van Bureau d'Arts, kozen we ervoor de hoofdtekst te kaderen. Ervoor: Wie was Manus Brinkman? Erna: Wat betekende die verzelfstandiging uiteindelijk? We zijn blij met de inleiding op Manus' leven en werk van de hand van Hanna Pennock, van 2013 tot 2014 directeur-generaal a.i. van ICOM. De hoofdtekst laten we volgen door enige eigentijdse reacties. Dat zijn drie betrokkenen, waarvan de eerste twee ook in Manus' tekst zelf uitgebreid aan het woord komen: voormalig directeur-generaal Cultuur Jan Riezenkamp, voormalig directeur Rijksmuseum van Volkenkunde Steven Engelsman en voormalig directeur van het Koninklijk Penningkabinet Marjan Scharloo. Daarnaast vroegen we een nieuwe, jonge directeur, Arnoud Odding van Rijksmuseum Twenthe, zijn actuele ervaringen te delen. Tot slot reflecteert de directeur van de Museumvereniging, Siebe Weide op de betekenis van de verzelfstandiging bij het Rijk voor musea van andere overheden.

Gezien het belang van het onderwerp voor onderwijs en onderzoek heeft de Reinwardt Academie zich bereid getoond dit boek onder haar aegis te laten uitkomen, waar ze vanzelfsprekend ook financieel aan bijdraagt. Verder is het een uitgave op basis van sponsoring en crowdfunding. Als sponsoren treden op de Museumvereniging, het Rijksmuseum, Nationaal Museum van Wereldculturen (Tropen-

museum, Museum Volkenkunde, Afrika Museum) en Gordion Cultureel Advies, die wij daarvoor zeer erkentelijk zijn. De Museumvereniging en ICOM Nederland stelden hun adreslijsten aan ons ter beschikking. Annelie Hendriks verspreidde de aankondiging onder haar en Manus' vrienden en stuurde ons foto's uit hun leven. Margriet Kapteijns, voormalig projectleider van het Project Maximale Zelfstandigheid, stelde beeldmateriaal van de plechtige momenten van de verzelfstandiging beschikbaar. En wij zijn Carla Keijzer van de Museumvereniging dankbaar voor haar gewaardeerde collegiale ondersteuning bij de crowdfunding.

Tenslotte zijn wij trots op de lijst met vele intekenaars achterin dit boek, waarmee vrienden en collega's hun betrokkenheid bij het initiatief en waardering voor Manus Brinkman tonen.

Wenen en Amsterdam, 18 augustus 2015; Steven Engelsman, Riemer Knoop, Pauline Kruseman, Charlotte van Rappard.

Manus Brinkman

1950-2015

Hanna Pennock

Herman Willem Brinkman. Vijf jaar na de oorlog in Deventer geboren en in de jaren vijftig opgegroeid in het oosten van Nederland. Via Hengelo en Amsterdam belandde hij in Parijs en de laatste tien jaar van zijn rijke leven woonde hij in Chiang Mai, Thailand. Manus Brinkman was een wereldburger.

Terugkijkend zit er een sterke, logische lijn in Manus' leven. Zijn vroege jeugd deed nog niet vermoeden dat hij zoveel internationale werkrelaties en vriendschappen zou opdoen en zo'n wereldreiziger zou worden. Hij woonde met zijn ouders in de vroegere boerderij van zijn grootouders in Epse, een klein dorp onder Deventer vlakbij de IJssel. Hij was enig kind tot zeven jaar later zijn zus gebo-

ren werd, en oma woonde bij het gezin in huis. In zijn tienerjaren woonden zij in een nieuw gebouwd huis in Almen, een nog kleiner dorp meer richting Zutphen. Zijn ouders waren gelukkig getrouwd, hun politieke voorkeur neigde naar de PvdA. Vader was leraar bouwmaterialen en bouwtechnieken op de technische school in Deventer, moeder runde het huishouden.

Manus ging naar het gymnasium in Deventer. Hij kon goed leren en had daar ook plezier in. Vanaf 1970 studeerde hij aan de Sociale Academie in Hengelo; een van zijn jaargenoten was Annelie Hendriks, met wie hij 45 jaar, tot het eind van zijn leven, samen is geweest. Zij gingen meteen samenwonen, wat na de roerige jaren zestig nog maar net gewoon geworden was. Manus had lang haar en een baard, en na de Sociale Academie die hij afsloot in 1974 schreef hij zich in bij een andere actuele studie: politicologie aan de Universiteit van Amsterdam. Annelie en hij hadden zich samen hiervoor ingeschreven, op instigatie van Annelie, en ze hadden bewust de seculiere UvA gekozen. In 1977 trouwde Manus met Annelie en in 1980 studeerde hij af bij Politieke Wetenschappen en Internationale Betrekkingen.

Op zijn 30ste, kort voor zijn afstuderen in 1980, werd Manus aangenomen bij het Koninklijk Instituut voor de Tropen (KIT)/Tropenmuseum, door Pauline Kruseman, toen zakelijk leider van het museum. Annelie werkte bij wat toen nog heette het Volkenkundig Museum in Rotterdam; in 1985 kwam zij ook in dienst bij het KIT, eerst als China-specialist bij de afdeling Training, in 1990 als hoofd interculturele trainingen bedrijfsleven en van 1995 tot 2000 als hoofd van de Opleidingen- en Trainingsectie met trainingen en consultancies voor ontwikkelingssamenwerking en *women, gender and development*.

Manus was vijf jaar educator bij de Educatieve Dienst van het museum. Zijn belangrijkste uitdaging was hoe je kennis over andere culturen begrijpelijk voor een groot publiek kunt overdragen (het specifieke taalgebruik daarvoor werd in die jaren het 'Educaanees'

genoemd). Vervolgens gaf hij vijf jaar leiding aan het kindermuseum Tropenmuseum Junior. Dit Tropenmuseum Junior bestaat inmiddels veertig jaar: het is het oudste kindermuseum in Nederland en een van de oudste in Europa, en het heeft tal van prijzen gewonnen met zijn museumconcept en tentoonstellingen. Het stelt zich ten doel kinderen een open blik op de wereld te geven door middel van zien, aanraken, beleven en meedoen. De ervaring die Manus hier in die tien jaar opbouwde, zou hem in zijn verdere loopbaan goed van pas komen. Toen al was hij nieuwsgierig naar andere landen, en hij had een grote diplomatieke vaardigheid om met al die eigenheden van andere nationaliteiten om te gaan. Hij had begrip voor andere culturen, voor andere mensen, en zocht altijd de verbinding tussen 'daarginds en hier'.

In 1990 stapte Manus over naar de Nederlandse Museumvereniging waar hij directeur was tot 1998. Dit waren de jaren van de verzelfstandiging van de rijksmusea, hoewel hij daar bij de NMV niet direct bij was betrokken. Er speelden andere zaken waar actie nodig was: intern en financieel moest orde op zaken gebracht worden, en er waren problemen met de Museumjaarkaart die, in een gecombineerde actie met de Nederlandse Spoorwegen zeer succesvol was voor de NS, maar de musea veel geld kostte. Manus heeft de weg geplaveid voor de latere fusie tussen NMV en Museumjaarkaart.

Een ander probleem was dat de leden van de Vereniging niet de musea zelf waren: museummensen waren individueel lid, waardoor er moeilijk afspraken te maken waren over museaal beleid of belangenbehartiging. Dit ledenbestand telde bovendien maar weinig museumdirecteuren. Door over te gaan op musea als instellingslid, is de NMV door Manus op een professioneler niveau gebracht en gaandeweg een branchevereniging geworden. Hij bewerkstelligde ook, in overleg met het ministerie van Financiën, dat de BTW-plicht voor musea werd ingevoerd en aftrekbaar werd, wat de musea een groot financieel voordeel opleverde en een impuls betekende voor verdere professionalisering. Die professionalisering wordt gezien

als zijn grootste wapenfeit bij de NMV. Hij werkte hierbij nauw samen met Rik Vos, die in 1992 bestuurslid was geworden en vervolgens voorzitter. Vanuit het Fries Museum, waar Rik directeur was, kwam hij wekelijks naar Amsterdam om de plannen en strategieën door te spreken.

Interessant in de context van de verzelfstandiging van de rijksmusea is, dat de directeuren van deze musea zich in die jaren afzijdig hielden van de NMV. Zij hadden zich verenigd in het 'Directeuren-convent' en later in de Vereniging van Rijksmusea.

Na acht jaren Museumvereniging vertrok Manus naar het buitenland: hij werd secretaris-generaal van de International Council of Museums, ICOM, in Parijs. Deze internationale museumvereniging telde ongeveer 25.000 leden, bestaande uit individuele *museum professionals* en institutionele leden. Als eerste Nederlander stuurde hij het ICOM-secretariaat aan en vertegenwoordigde hij ICOM op talrijke bijeenkomsten *all over the world*. In deze jaren werd ook de belangrijke *ICOM Code of Ethics* geactualiseerd. Manus heeft nog steeds een heel goede naam binnen ICOM, en zijn Nederlandse achtergrond werd ervaren als een pre.

Het secretariaat had onder Manus ongeveer twaalf medewerkers van verschillende nationaliteiten. Toen ik zelf in 2013 interim directeur-generaal werd (zoals de functie inmiddels heette), was het aantal medewerkers verdubbeld, en de meeste functies werden vervuld door vrouwen. Ik kende Manus zijdelings en was vereerd met zijn voorstel om me in Nederland te ontmoeten en over ICOM te praten. Ik plakte een maandag aan mijn weekend en ontving hem bij mij thuis in Utrecht. We spraken over het wespennest dat ICOM op dat moment was, en ik vertelde hem over de wensen en vragen van sommige personeelsleden. Als voorbeeld noemde ik het verzoek of ICOM tijdens de General Conference in Rio de Janeiro voor de dames de stomerijkosten wilde vergoeden. In mijn ogen was dat overdreven en waren het privé-kosten - maar tot mijn verrassing reageerde Manus heel begripvol en mild: ach zo zijn die Françaises,

dat hoort er daar nu eenmaal bij. Een van zijn medewerksters, Carla Bonomi, schrijft in net zo'n context over hem: *All our drama queen tantrums would leave him astonished, surprised, and, I believe, slightly amused*. Ze vertelt ook dat, toen eens het documentatiecentrum moest verhuizen, niemand daaraan mee wilde helpen omdat het niet in hun *job description* stond. En daar kwam Manus, in spijkerbroek, stroopte zijn mouwen op en ging de boeken eigenhandig verplaatsen. Margarida Ascenso beschrijft hoe hij iedereen gelijk en respectvol behandelde, ongeacht hun positie. Hij luisterde goed en maakte dat je je belangrijk voelde. Zijn twee vroegere medewerksters typeren hem als humaan, rustig en bescheiden; elegant, grappig en down-to-earth.

ICOM bracht onder zijn leiding voor het eerst de Red Lists uit, analoog aan de rode lijsten voor bedreigde diersoorten. De eerste verscheen in 2000 over Afrikaanse archeologische voorwerpen, gevolgd door de Latijns-Amerikaanse Red List in 2003, en de *Emergency Red List of Iraqi Antiquities at Risk*, naar aanleiding van de plunderingen en illegale opgravingen ten tijde van de Irak-oorlog. De objecten die erin afgebeeld staan, zijn voorbeelden van wat men op de markt zou kunnen aantreffen. De Red List waarschuwt: als je zo'n voorwerp aantreft moet er onmiddellijk een alarmbel gaan rinkelen. Alleen objecten met een betrouwbare herkomst mogen aangeboden worden. Hoewel Manus nooit boos werd, was hij verbolgen bij de gedachte dat kunstvoorwerpen illegaal opgegraven en verhandeld werden.

Manus woonde in een klein appartement achter de Bastille - voor zover hij, vanwege zijn vele reizen voor ICOM, althans in Parijs was. Annelie weet nog precies de dag dat ze besloten naar Thailand te verhuizen, 31 december 1999. In Azië was dat het land dat hen het meest aansprak, vanwege het klimaat, de ruimte, de politiek, maar ook omdat het niet te religieus was en niet te duur. In het voorjaar van 2000 verkochten ze hun huis in de Spinozastraat in Amsterdam. In juli vertrok Annelie naar Thailand waar zij hun huis liet bouwen.

Manus bleef nog bij ICOM tot de tweede termijn van de toenmalige President, Jacques Perot, in 2004 beëindigd was. Dit viel samen met de driejaarlijkse General Conference van ICOM, dat jaar in oktober in Seoul. De niet geringe hoeveelheid werk die hiervoor vanuit Parijs verzet moest worden, werd aangestuurd door Manus.

Annelie richtte intussen in Nederland de stichting Samsara op en in Thailand de Samsara Foundation. Zij werd daarmee de drijvende kracht en projectleider van bouwprojecten op schooltjes. De Stichting Samsara heeft sindsdien in geïsoleerde bergdorpen in Noordwest-Thailand 380 kleine scholen gesteund met allerlei voorzieningen zoals slaapzalen, kantines, schoonwater-installaties en toiletgebouwen, inclusief alle meubels en voorzieningen. De bergvolk-kinderen gingen niet naar school omdat ze daarvoor gemiddeld vier uur moesten lopen - en in de regentijd was dit zelfs onmogelijk. Door deze nieuwe voorzieningen konden de leerlingen een week of langer op school verblijven en konden ze dus onderwijs volgen. Dankzij de stichting en de inspanningen van Annelie, bijgestaan door Manus, hebben al vele kinderen basisonderwijs kunnen volgen in de bergschooltjes: nu gaat 97% van de kinderen in dit gebied naar school.

Door naar Thailand te verhuizen hebben Manus en Annelie een droom verwezenlijkt. Hun gedeelde liefde voor Azië maakte dat ze zich daar helemaal thuis voelden. Iedereen die er geweest is spreekt van het droomhuis in Chiang Mai, met de prachtige tuin en het uitzicht over de rijstvelden. Men roemt daarbij de enorme gastvrijheid en gezelligheid die Annelie en Manus boden.

Manus zette zich ook jarenlang in voor Asemus, het Asia-Europe Museum Network, onderdeel van de Asia-Europe Foundation. Een klein groepje museumdirecteuren waaronder Steven Engelsman, toen directeur van het Rijksmuseum voor Volkenkunde in Leiden, had het initiatief hiertoe genomen. Vanuit zijn positie als secretaris-generaal van ICOM was Manus betrokken bij de oprichting ervan in 2000. Tijdens de General Conference van ICOM in Barcelona, in

2001, werd Aseumus ten doop gehouden. Hij bezocht de meetings van Aseumus in Shanghai in 2002 en in Singapore in 2004 (Steven Engelsman was inmiddels voorzitter), en in oktober 2005 was Manus een van de eregasten bij de opening van het National Museum in Seoul. Op dat moment werkte hij niet meer bij ICOM, maar had een belangrijke positie verworven in het Europees-Aziatische netwerk.

Manus hield zich in deze context vooral bezig met de Virtual Collection of Masterpieces (vcm). Dit project was in 2004 in Singapore gepresenteerd, maar aanvankelijk vastgelopen in discussies over wat nu eigenlijk een meesterwerk is. Een jaar later kwam Manus erbij en ging een groep internationale experts in Leiden aan de slag om een nieuw plan van aanpak te maken. Na nog een werkconferentie in Chiang Mai ging het vcm in 2007 van start in Zuid-Korea en werd het project gepresenteerd bij ICOM ASPAC (Asia-Pacific) tijdens de ICOM General Conference in Wenen. Steven en Manus reisden in datzelfde jaar naar Japan en China om die landen erbij te betrekken. Vele reizen volgden, en de opsomming geeft een sterk beeld van Manus' inzet om het vcm-project te laten slagen: 2008 de Aseumus General Conference in Manila; 2009 opnieuw naar China; 2009 naar Dublin; 2009 de ondertekening van een Memorandum of Understanding in China; 2010 de Aseumus General Conference in Parijs; 2010 Birma; 2010 de ICOM General Conference in Shanghai; 2011 Stockholm; 2012 naar Wenen samen met Steven, die daar gaat werken; 2012 afscheid Steven Engelsman van het Rijksmuseum voor Volkenkunde in Leiden (waar Manus een hilarische speech houdt); 2013 bij Steven in Wenen, waar hij directeur van het Weltmuseum is en in september 2014 de Aseumus General Conference in zijn museum ontvangt.

De Virtual Collection of Masterpieces is een online-museum. Het is een project van en voor musea die Aziatische collecties beheren, met een database van voorwerpen, virtuele tentoonstellingen, onderzoeksprojecten en een agenda van tentoonstellingen in de deelnemende musea. In 2013 presenteerde Manus in Korea de

vernieuwde website; toen werd ook de naam specifieker en werd het Virtual Collection of Asian Masterpieces. Dagelijks wordt er op de site een nieuw *masterpiece of the day* uitgelicht. Inmiddels zijn er meer dan 120 musea aangesloten die samen 2200 van hun topstukken online gezet hebben. Manus was de laatste tien jaar van zijn leven content-editor. Hoe belangrijk dit voor hem was, blijkt uit zijn LinkedIn-profiel, dat vrij summier is, maar waar direct onder zijn naam 'virtual collection of masterpieces' staat - op de plek waar anderen hun functie vermelden.

Manus sprak op vele meetings en werd meestal aangekondigd als *former secretary general of ICOM*. In het laatste decennium van zijn leven was hij in allerlei opzichten onafhankelijk, en ook in zijn standpunten was hij recht voor zijn raap. Dit was goed merkbaar in de werkgroep over *governance* van ICOM, waar de statuten, de regels en de criteria voor het lidmaatschap van ICOM besproken werden; ik was er ook lid van. Onder de deskundige leiding van de Noor Per Rekdal werd hierover een open discussie gevoerd, eerst in de zomer van 2014 in Parijs, vervolgens per e-mail. Manus nam actief deel aan de discussies, tijdens de vergadering maar ook in mails. Hij was helder en to-the-point, zoals in een e-mail aan Per Rekdal, cc aan de hele groep van 18 oktober 2014: *With the risk of being repetitive, I would like to stress that ICOM is an organisation where members have the ultimate power. Now [...] it needs to be clear to everyone, where this power lies and how it is regulated.* Het standpunt dat ICOM een *members-based* organisatie is, is precies wat Hans-Martin Hinz, President van ICOM sinds 2010, zegt aan hem te danken te hebben. Niet een top-down-structuur bepaalt het succes, maar het omgekeerde: *Thanks to Manus my first priority as President of ICOM is: members first.*

Waarom schreef Manus nu dit boek, zo'n vijftien jaar na de verzelfstandiging van de rijksmusea? Hij was getuige van een proces dat speelde in de jaren dat hij directeur was van de Nederlandse

Museumvereniging. Misschien werd zijn belangstelling juist vergroot omdat hij later in het buitenland woonde en van buitenaf naar het Nederlandse museumveld keek. Hij vond de verzelfstandiging ook iets typisch Nederlands. In oktober 2014 sprak hij nog op een congres in Bangkok (het Seameo Congres met als thema *South-East Asia in Transition: Re-thinking Education, Science and Culture for Regional Integration*); het was zijn laatste lezing. Hij nam hier krachtig stelling tegen al te veel inmenging van de overheid - en dit voor een publiek waarin juist veel ministers vertegenwoordigd waren. In de samenvatting schreef hij: *Like it or not, culture requires money. [...] This is a time with much promise for future cultural development, but it is best to leave much of the initiative to the institutions themselves and have governments make an effort to refrain from a top down led international cooperation. Governments should restrict their actions to create and support an infrastructure, for instance in the field of legislation.*

Manus was een zachtaardig mens, maar hij nam stelling en verwoordde zijn meningen helder en duidelijk - ook in dit boek. Zijn grootste kracht was misschien wel zijn evenwichtigheid. Hij was precies en punctueel en een goede organisator. De Virtual Collection of Masterpieces kwam pas werkelijk tot stand toen hij er zich mee ging bemoeien. Uit de woorden van zijn vrienden blijkt dat hij serieus was, maar altijd met dat fijne lachje, altijd met liefde en genegenheid. Hij beheerste ook de techniek om in duffe saaie situaties humor en spanning te brengen, en hij wist een gewone situatie zo intens geestig te beschrijven, dat die onvergetelijk werd.

Kenmerkend voor Manus was dat hij bevriend raakte met zijn leidinggevend en collega's, zoals Pauline Kruseman, Rik Vos en Steven Engelsman. Was zo'n werkrelatie eerst misschien nog coachend en adviseerden ze hem over de stappen in zijn loopbaan, al gauw werden ze vrienden voor het leven. Maar ook de mensen die onder hem werkten droegen hem op handen. Margarida Ascenso en Carla Bonomi, beiden al lange tijd werkzaam bij ICOM, beschrijven hem

de verzelfstandiging

als *the best boss ever*. En dat wil wat zeggen, want ze hebben zeven verschillende directeuren gehad. In de manier waarop zijn vrienden nu over hem spreken proef je verbondenheid, genegenheid en een diepe waardering voor alles wat Manus in zijn leven heeft bereikt.

De beste waarschuwing in mijn leven, zei Manus ineens vlak voor zijn dood, is de betekenis van de songtekst: "you don't miss your water 'til your well runs dry" (Craig David). Realiseer je wat je hebt en doe wat je wilt doen, geniet van het moment en neem niets voor vanzelfsprekend aan.

Met dank aan Margarida Ascenso, Carla Bonomi, Steven Engelsman, Annelie Hendriks, Hans-Martin Hinz, Pauline Kruseman en Rik Vos die mij hun herinneringen aan Manus vertelden of voor mij opschreven. Talrijke bronnen op internet verschaften de verdere achtergrondinformatie.

De verzelfstandiging

**Waarom en hoe de rijksmusea
zelfstandiger werden**

Manus Brinkman

Inhoud

- 31 Gebruikte afkortingen
- 33 Inleiding
- 47 Bureaucratie of verzakelijking
- 57 wvc en musea
- 67 Uit de hoge hoed
- 79 Afkondiging verzelfstandiging
- 89 Leren lopen
- 97 d'Ancona: meer geld, nieuw beleid
- 105 Interne dan wel externe verzelfstandiging
- 117 De simulatie
- 131 Tegengestelde belangen
- 143 Arbeidsvoorwaarden en gebouwen
- 153 Het Deltaplan
- 167 Musea worden stichtingen
- 183 Controle
- 193 Rijksmusea zelfstandig

- 205 Relatie musea - overheid
- 211 Haken en ogen
- 229 Operatie geslaagd
- 239 Bijlagen: *hoofdrospelers, lijst betrokken musea en momenten van verzelfstandiging*
- 244 Noten

Gebruikte afkortingen

AMvB	Algemene Maatregel van Bestuur
BMO	Bureau Managementontwikkeling en -Ondersteuning
CL	Centraal Laboratorium voor Onderzoek van voorwerpen van kunst en wetenschap
CRM	Ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappij
DBC	Directie Beleidszaken Cultuurbeheer
FEA	Financieel Economische Aangelegenheden
ICN	Instituut Collectie Nederland
ICOM	International Council of Museums
NMV	Nederlandse Museumvereniging
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OEVeR	Onderzoek Externe Verzelfstandiging Rijksmusea
OR	Opleiding Restauratoren
MMA	Musea, Monumenten en Archieven
PMA	Projectbureau Maximale Zelfstandigheid
RBK	Rijksdienst Beeldende Kunst
RCE	Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed
Rgd	Rijksgebouwendienst
RKD	Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie
RMO	Rijksmuseum van Oudheden
RvT	Raad van Toezicht
VRM	Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea
VRM	Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
wvc	Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur

Inleiding

Met een flinke hamer werd op de avond van 12 december 1988 een ruit ingeslagen bij het Kröller-Müller Museum in Otterlo. De inbrekers hadden een extra zware gekocht bij de Boerenbond omdat ze vermoedden dat de ruit van flink verstevigd glas zou zijn. Met kracht zwaaide één van hen de hamer naar voren. Hij vloog er bijna mee door de ruit, die van gewoon glas bleek te zijn.

Beide inbrekers waren Nijmegenaren, hadden geen ervaring met musea maar waren ervan overtuigd dat de beveiliging uitstekend zou zijn. Met hun Ford Fiesta hadden ze eerst een paar keer voor het museum heen en weer gereden. Over de bewakers hoefden ze zich geen zorgen te maken. Een paar oude mannetjes van wie niets te duchten viel. Met het inslaan van de ruit zou, zo wisten ze, het stil

alarm afgaan. Ze werkten daarom zo snel mogelijk. Daarbij verloren ze een van de vier Van Goghs die ze van de muur lichtten, een kleintje, *Weversinterieur met Wever*, uit 1884. Het werd niet ver van zijn oorspronkelijke plaats teruggevonden. Met de overige drie maakten ze zich uit de voeten. Anderhalve minuut na het stil alarm belde de bewaker van het museum de politie. Ook zijn maat, die de bewakingsronde liep, bracht hij op de hoogte. Zoals was voorgeschreven bleef hij zelf op zijn post, niet ver van de ingeslagen ruit. Zeven minuten na melding was een politieauto ter plaatse en dertien minuten later was het hele Park De Hoge Veluwe afgesloten. Vijftien agenten met honden kamden het gebied rond het museum uit, een helikopter van de rijkspolitie werd ingezet - de daders konden zich best op de ruime Hoge Veluwe hebben verstopt - politiecorpsen in het land werden geïnformeerd, en er kwam verscherpte grensbewaking. Maar de dieven, zo bleek later, waren rechtstreeks naar Nijmegen gereden om de schilderijen bij hun heler af te leveren.

De drie gestolen Van Goghs waren *De aardappeleters*, een voorstudie voor de definitieve versie die nu in het Van Gogh Museum hangt, *Gedroogde Zonnebloemen* uit 1887, en *Weefgetouw met Wever* uit 1884. Een flinke slag voor het Kröller-Müller dat samen met het Van Gogh Museum in Amsterdam en het Musée d'Orsay in Parijs de belangrijkste werken van Van Gogh ter wereld bezit. Het was de tweede Van Gogh-diefstal dat jaar. In mei waren er uit het Stedelijk Museum ook al drie doeken gestolen, waaronder de *Anjelieren*. Dat was dankzij een politieactie met pseudokopers teruggevonden. Het ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (wvc) - Kröller-Müller was een rijksmuseum - liet weten dat de schilderijen niet verzekerd waren. Gezien het grote aantal kunstwerken in musea en overheidsgebouwen was daar geen beginnen aan. Bovendien, zo legde wvc uit, had verzekeren slechts een betrekkelijke waarde: een eventueel uit te keren bedrag kon nooit de schade vergoeden die het verlies van een kunstwerk betekende. Verzekeren was ook niet

urgent want, zo stelde het ministerie, de Algemene Rekenkamer had eerder dat jaar de beveiliging van het museum als 'ruim voldoende' had beoordeeld. Daar waren verschillende beveiligingsadviseurs in het land het niet mee eens. De beveiliging was zo lek als een mandje. De ruiten had slag- en stootbestendig moeten zijn, twee nachtwakers was niet voldoende en bovendien waren die twee ook nog eens niet op hun taak berekend. Het Kröller-Müller Museum was een glazen huis. Schilderijen stelen kon je daar makkelijker dan elders een fiets jatten.

Deze uitspraken nam de pers gretig over. Museumdirecteur Rudi Oxenaar reageerde: "Het kan niet zo zijn dat het museum een soort bunker zal worden. We zullen een compromis moeten vinden en een bepaald risico zullen we moeten blijven aanvaarden, wil een museum nog zin hebben."¹ In een interview steunde minister Brinkman dit standpunt, maar hij achtte nader onderzoek naar aanvullende beveiligingsmaatregelen wel noodzakelijk. Hoewel, zo voegde hij eraan toe "er de laatste jaren al voor miljoenen aan beveiliging is uitgegeven. Je kunt schilderijen niet in de kluis opgeborgen houden. Er is een grens aan wat je kunt doen."² En natuurlijk kon de minister niets verweten worden, hij had er toch alles al aan gedaan. "Er wordt al enkele jaren gewerkt aan verbetering van de beveiliging in musea en er is al voor enkele miljoenen aan extra maatregelen getroffen."

In de pers ontstond een gedetailleerd debat over de kwaliteit van de ingeslagen ruit. Aanvankelijk was deze slagvast verklaard, maar later werd er gesproken van een verstevigde ruit en ten slotte bleek hij "wel inbraakveilig, maar niet inbraakvrij." Ondertussen hadden de daders bewijsmateriaal, waaronder de hamer, vanaf de Waalbrug in de rivier gegooid.

De heler was via zijn contacten in de drugs wereld op het idee gekomen om schilderijen van Van Gogh te ontvreemden. Een Van Gogh was heel wat waard. Dat bleek goed ingeschat. De waarde van de gestolen schilderijen werd geraamd op wat nu 113 miljoen euro zou zijn. Maar ondertussen was hem ook duidelijk geworden dat je zulke

schilderijen niet zomaar te koop kon aanbieden. Daarom vroeg hij losgeld.

Op 13 maart werd Oxenaar telefonisch meegedeeld dat hij vijf miljoen gulden losgeld voor de schilderijen moest dokken. Na overleg met de politie werd besloten niet op de eis in te gaan. Op 22 maart kreeg de directeur te horen dat hij een brief met nadere instructies voor de losgeldoverdracht zou ontvangen en een foto van een van de schilderijen. Een week later kwam die brief binnen met een afbeelding van *Gedroogde Zonnebloemen*.

Omdat de heler vreesde dat hij niet geloofd werd - er was niet snel op zijn eisen ingegaan - probeerde hij een overtuigend bewijs te leveren. Op 6 april hoorde Oxenaar dat er voor zijn woning een grijze auto stond met daarin een van de gestolen schilderijen. Dat klopte. In de kofferbak lag het enigszins beschadigde schilderij.

Ondertussen had de politie een tip gekregen. De schilderijen zouden zich in de wijk Lindenholt in Nijmegen bevinden, en iemand had een schilderij gezien bij een inwoner van Beuningen. Die bleek later de heler te zijn

De politie wachtte op een nieuw telefoontje en patrouilleerde daarom bij zestig openbare telefooncellen in Nijmegen. De vierde avond werden de daders gespot in een openbare cel en aangehouden. De politie: "Zoals uit de bewijsmiddelen naar voren komt is het hier relevante onderzoek in een laat stadium aan de hand van combinatie en analyse van enkele tips en met behulp van technische middelen in een stroomversnelling en in het goede vaarwater terechtgekomen."

Op 13 juli 1989 overhandigde de advocaat van de daders de schilderijen aan de politie. Wim Beeren, directeur van het Stedelijk Museum, stuurde ogenblikkelijk een telegram aan Rudi Oxenaar: "Van harte gefeliciteerd met terugkeer van de schilderijen. Heerlijk dat het binnen jouw directie nog geklaard is. Nu nog ten strijde tegen de roof door verkoop. Wim Beeren."

Eind goed al goed? Op 8 februari 1990 schrijft Oxenaar aan directeur-generaal Cultuur Jan Riezenkamp dat het museum vanwege de

inbraak kosten heeft moeten maken. De inzet van extra bewakingspersoneel voor 122 dagen bedroeg 19.375 gulden. Vernieuwing glaspui: 500; restauratie gestolen schilderijen: 5.000; kosten voor de vervanging van drie niet geretourneerde lijsten: 6.000; inkomstenderving omdat op 13 december 1988 de recherche het gehele Nationaal Park De Hoge Veluwe had gesloten: 206; reis- en verblijfkosten in verband met natrekking aanwijzing: 566; inzet medewerkers voor verhoren et cetera. 100 uren + 430 uren voor directie en staf; restauratoren: 455 uur. In totaal was de schade 41.494,52 gulden. De kosten zouden worden vergoed.³

Een bemoeizuchtige overheid

Drie dagen na de inbraak sprak minister Brinkman de rijksmuseum-directeuren toe. "U zult het met mij eens zijn dat het exploiteren van eigen rijksmusea op zijn zachtst gezegd op gespannen voet staat met een afstandelijke rol van de overheid (...) Laten we het scherp stellen: op elk incident in een willekeurig rijksmuseum kan de minister van wvc politiek worden aangesproken. Dat is ook gebeurd en ik acht dat principieel een ongewenste situatie."⁴ Hij verwees direct naar het incident in het Kröller-Müller Museum, toen hij had moeten ingaan op de vraag of het glas in het museum slagvast, inbraakvrij dan wel inbraakveilig was geweest.

De Van Gogh-diefstal is vast niet de oorzaak of zelfs maar de aanleiding van de verzelfstandiging van de rijksmusea geweest, maar werd wel een markant voorbeeld voor de minister om aan te geven dat hij niet op 'elk incident' wenste te worden aangesproken.

Die verzelfstandiging was een omvangrijk en zeer succesvol hervormingsproces in de verhouding tussen de rijksoverheid en de rijksmusea, begonnen in 1988 en afgerond in 1995. Verzelfstandiging moest voor de overheid toe leiden tot een vermindering van het aantal rijksambtenaren, en musea zouden er efficiënter en effectiever door functioneren. Nou bloeiden er in de jaren tachtig tal van managementtheorieën en er verscheen een hausse aan literatuur over

wat wel en niet werkte. Bestuurders vroegen zich af wat goed management was. Was het logisch dat een museumdirecteur voor genoeg elke beslissing naar de Centrale Directie Algemene Zaken op het ministerie moest?

De verzelfstandiging van de musea werd mogelijk in een samenleving met steeds meer kritiek op logge, bureaucratische overheidsorganen. Eigen initiatief, decentralisatie, *lean and mean* en bedrijfsmatig denken werden sleutelwoorden in het debat. Zo'n ontwikkeling leek onvermijdelijk te zullen leiden tot verzelfstandiging en privatisering van overheidsdiensten, maar niet onvermijdelijk tot verzelfstandiging van musea. Daar waren individuen verantwoordelijk voor. Die gaven een bepaalde vorm aan de verzelfstandiging. Dat lijkt een doodoener maar is van belang. Personen vertalen een onderstroom in de maatschappij naar concrete besluiten en handelingen.

Privatiseren of, in een mildere vorm, verzelfstandigen is geen gemakkelijk proces. Alle bestaande communicatielijnen moeten worden herzien. Verantwoordelijkheden moeten worden verlegd en machtsverhoudingen veranderd. Degenen die de macht hebben, zullen die niet graag afstaan. Het ligt dan ook voor de hand dat het proces vooral gesteund wordt door diegenen die er beter van worden en meestal zijn dat de leiders van de te verzelfstandigen eenheden. Maar vreemd genoeg heeft het museale veranderingsproces zich nogal atypisch afgespeeld. De initiatiefnemers waren niet degenen die er beter van zouden worden, maar de bestuurders die in zekere zin macht zouden verliezen.

Directeur-generaal Cultuur Riezenkamp nam en hield het initiatief. Hij heeft de verzelfstandiging niet bedacht, maar was wel degene die zorgde voor de vertaling naar de praktijk van de musea. Dat was hem overigens niet gelukt als er geen minister was geweest die langs min of meer dezelfde lijnen dacht. En zowel bij de ministers Brinkman als d'Ancona was dit het geval. Het was hem ook niet

gelukt als hij geen assistentie had gehad op terreinen waar hij niet sterk was, bijvoorbeeld de omgang met museumdirecteuren. Dat werd op uitstekende wijze gedaan door hoofddirecteur Cultuurbeheer en uitvoerder van Riezenkamps strategie, Jan Jessurun. Zo voortredenerend was het ook niet gelukt zonder de inzet van een aantal enthousiaste museumdirecteuren, onder wie de directeur van Museum Boerhaave, Gerrit Veeneman, die zo ongeveer in zijn eentje de nieuwe cao zou vormgeven voor de voormalige ambtenaren, nu medewerkers bij zelfstandige stichtingen.

Ik denk dat de verzelfstanding een succes is geweest en ook dat dit kwam doordat de betrokken beslissers en uitvoerders al dan niet bewust in een positieve beweging terecht kwamen, een *flow* waarin ieder elkaar ondersteunde en enthousiasmeerde. Serieus verzet was er niet. Iedereen die ik over de verzelfstanding sprak, bevestigde dat er sprake was van zo'n positieve stroom. Toen het proces voorbij was en de musea daadwerkelijk verzelfstandigd waren, werd alles anders. Claartje Bunnik, beleidsambtenaar bij het ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (wvc): "Ik ben in 1996 weggegaan bij het ministerie. Er was veel minder enthousiasme, de flow was verdwenen. We hadden de grote processen van verzelfstanding en Deltaplan voltooid en toen werd alles opeens anders, minder uitdagend. De Directie werd weer groter en bureaucratischer. De lijnen werden langer. Cultuur ging toen over van wvc naar het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (ocw), een zeer sterk bestuurlijk gericht ministerie. Alles wat over de inhoud van onderwijs ging was in procesmanagement ondergebracht, buitenshuis. Op het ministerie zaten alleen maar mensen die nadachten over besturingsfilosofieën."

Hedy d'Ancona bevestigt dit: "Het verzelfstandigingsproces verliep erg positief. De overgang van Cultuur naar Onderwijs veranderde dat. De top van het ministerie in mijn tijd was echt goed. Mijn ambtenaren hadden later een grote angst voor de overgang naar Onderwijs. Jan Riezenkamp vreesde dit ook zeer omdat hij vond dat het

ministerie van Onderwijs een departement van circulaires was. En daar hoorde en hoor je dan ook inderdaad scholen altijd over klagen. Het was een verschrikkelijk departement. Het hing van voorschriften en regels aan elkaar.”

De directeuren die ik sprak, waren over het algemeen positief over de verzelfstandiging. Toch bleef er een nauwe band met de overheid en je kunt je afvragen hoe zelfstandig de musea eigenlijk werden. Musea werden vanaf het begin bij de hand genomen en gehouden. Ze werden zelfstandig genoeg om de minister voortaan vervelende ervaringen te besparen als het verantwoordt van diefstal van schilderijen. Ze werden ook zelfstandig genoeg om zakelijker te kunnen handelen. Maar het grootste deel van hun inkomsten bleef belastinggeld en de overheid wilde blijven controleren of dat wel goed besteed werd.

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

In de loop der jaren hebben de rijksmusea sterk van de veranderingen geprofiteerd. Ze zijn zakelijker geworden, hebben meer eigen inkomsten verworven en hebben het publiek een grotere rol gegeven. Ze bleven echter functioneren in een subsidieomgeving, waarbij de

overheid zich om de vier jaar met het beleid bemoeide. Elementen van het debat uit de laatste twee decennia van de vorige eeuw werden in 2012 weer opgepakt. Toen bleek dat na jaren van toenemende bemoeizucht er een kentering aan de horizon opdoemde. De overheid wilde zich verder terugtrekken en keuzes waar ze in de jaren negentig huiverig voor was geweest, stonden opnieuw op de agenda.

Bronnen

Waar de bron van de verzelfstandiging lag en waarom die zo vruchtbaar is gebleken, staat in geen enkel publiek document. In interviews met de betrokkenen, die ik tussen 2010 en 2012 heb gehouden, was dat een onderwerp, net als hun visie op het verzelfstandigingsproces en hun persoonlijke ervaringen. Ik ben me ervan bewust dat mensen na twintig jaar hun herinnering aangepast hebben en het verleden vaak verklaren vanuit hoe ze nu naar dat verleden kijken. Ook hebben ze de neiging positieve of negatieve ervaringen te selecteren en extra te benadrukken. Vaak werden herinneringen gebaseerd op nog aanwezige persoonlijke bronnen, zoals dagboek aantekeningen. Net zoals de herinnering aan een vakantie voor een groot deel om bewaard gebleven foto's heen wordt geweven. Wat niet op een foto staat, bestaat niet meer of niet meer zo levendig. Natuurlijk probeerde ieder zijn of haar rol zo gunstig mogelijk voor te stellen. Vaak ook herinnerden verschillende mensen zich van verschillende gebeurtenissen verschillende dingen. Een voorbeeld daarvan is een bijeenkomst van een werkgroep in het Openluchtmuseum in Arnhem, waar gesproken werd over de bekostiging van de verzelfstandigde musea. A herinnerde zich dat die bijeenkomst in Den Haag was, B dacht "ergens op de Veluwe, maar zeker niet in Arnhem", C herinnerde zich de bijeenkomst in het geheel niet.

Vanwege die subjectiviteit heb ik de herinneringen van elke persoon getoetst aan documenten en gesprekken met anderen die dezelfde gebeurtenis hadden meegemaakt. Desalniettemin blijft voorzichtigheid wat betreft de feitelijkheid geboden.

De verzelfstandiging van de rijksmusea speelde zich af in een tijd zonder internet. Veel documentatie is dan ook niet online te vinden. Toen ik 'Gerrit Veeneman Boerhaave' googelde, kwam er slechts één verwijzing boven: een voordracht die hij ooit eens in museum De Zwarte Tulp in Lisse had gehouden. Gerrit Veeneman heeft Museum Boerhaave in Leiden dramatisch vernieuwd en was een van de actiefste museumdirecteuren in het verzelfstandigingsproces. Internetgebruikers vinden daar niets van terug, ook niets over de betrokken ambtenaren en museumdirecteuren. Tweede-Kamerstukken zijn wél gedigitaliseerd en vormen een belangrijke bron.

Ook in de musea zelf zijn nauwelijks relevante documenten uit die tijd te vinden. De meeste hoofdrolspelers hebben hun persoonlijke archieven verwijderd. Veel van mijn informatie is afkomstig uit de herinnering van betrokkenen, al dan niet ontleend aan hun dagboeken of agenda-aantekeningen. Ook heb ik geput uit het zich in Winschoten bevindende archief van Projectbureau Maximale Zelfstandigheid (PMZ).

Het geven van een nauwkeurige en gedetailleerde, zo u wilt wetenschappelijke weergave van de gebeurtenissen, is niet mijn doel. Ik ben vooral geïnteresseerd in het handelen van individuele betrokkenen en het effect daarvan op het proces.

De geïnterviewden waren zonder uitzondering enthousiast. Helaas kon ik niet meer met Jan Jessurun spreken omdat hij in 2010 overleed. Mijn beeld van de geïnterviewden kwam in opvallende mate overeen met de portretten die anderen van hen schetsten. Met Jan Riezenkamp sprak ik in zijn pied-à-terre in Amsterdam. Hij was de gewiekste politicus in ruste, die de zaken behoorlijk onder controle had gehad en op vlotte wijze de politieke problemen had aangepakt: "Dus ik zeg tegen Johan Stekelenburg, Johan dit gezeik moeten we niet hebben." Of: "Zo'n Rekenkamer komt eens langs voor een kopje koffie en van hoe is het ermee glazenwasser? Maar ik dacht, hé, dit ga ik gebruiken."

Brinkman ontmoette ik op zijn werkkamer bij Bouwend Nederland,

ergens tussen snelwegen en spoorlijnen in Zoetermeer. Hij nam ruim de tijd en praatte vooral als politicus: veel en met omwegen, wellicht om door een veelheid aan woorden en argumenten heikele punten te omzeilen. Niet dat er daar veel van waren, maar zo was hij het nu eenmaal gewend: "In kwestieuze zaken zoals deze waren sommigen het er, laten we zeggen, mee eens, maar er waren anderen die het er ook mee oneens waren, zoals dat nu eenmaal gaat." Zijn pleidooi tijdens het interview voor meer aandacht voor cultuur kwam op mij sympathiek en geloofwaardig over.

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

Het gesprek met Gerrit Veeneman vond plaats in een logeerkamer van zijn huis in Voorhout. Meestal woont het gezin in België. Veeneman had helaas zijn volledige archief verzelfstandiging definitief weggedaan. Voor hem was het een voorbije periode. Langeafstandswandelen nam nu een prominente plaats in zijn leven in.

Ronald de Leeuw interviewde ik in Wenen, waar hij met zijn partner woont in een prachtig appartement omgeven door een verzameling schitterende kunst. Hij was zeer positief over de verzelfstandiging, die hem uiteindelijk niet ver genoeg was gegaan. De Leeuw heeft een indrukwekkende staat van dienst, een heel duidelijke visie en grote ambities, die in Nederland om uiteenlopende redenen niet altijd gerealiseerd konden worden.

Jan Verwers woont momenteel in Chiangmai in Thailand. Hij is daar in 1998 met zijn Thaise partner naartoe geëmigreerd na een conflict in het Rijksmuseum van Oudheden. (Na dit bezoek besloten mijn partner en ik daar ook te gaan wonen en nu zijn we min of meer burenen.) Ik sprak hem onder zijn huis op palen terwijl een tropische regenbui neerstortte. Hij was zichtbaar blij met de aandacht voor de

verzelfstandiging, maar bemoeit zich verder niet meer met musea in Nederland: "Ze doen maar."

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

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

Wim Westerveld, Bart Pors en Roeland Tichelman sprak ik gezamenlijk in een café in het centrum van Den Haag. De locatie had Westerveld uitgekozen. Hij voelde zich in die omgeving vrijer dan op het ministerie. Alle drie zijn ambtenaar of ex-ambtenaar bij ocw, vroeger wvc. Het werd een geanimeerd gesprek met een goed glas bier en Whitney Houston op de achtergrond.

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

De derde cafélocatie was in Amsterdam. Rinus Vonhof was er speciaal vanuit Otterlo naartoe gekomen. Hij bleek over een grote ken-

nis van zaken aangaande de verzelfstandiging te beschikken. Hij is van de geïnterviewden degene die daarvan de langste periode heeft meegemaakt. In 1984 werd hij zakelijk leider bij het Kröller-Müller Museum en anno 2012 was hij er nog steeds, nu als zakelijk directeur.

Cees van 't Veen bezocht ik in zijn kantoor in Amersfoort, waar hij directeur van de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE) is. Hij was typisch de *manager in charge*, had een duidelijke mening over de verzelfstandiging, nam alle tijd voor het interview - tot sluitingstijd - en liet zich niet storen door anderen. "Er zit iemand op u te wachten." "Laat die morgen maar terugkomen."

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

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

Steven Engelsman sprak ik bij verschillende gelegenheden. We zijn beiden actief betrokken bij samenwerking tussen musea in Azië en Europa. Steven is 'superenthousiast' over de verzelfstandiging. In die tijd was hij directeur van het nog niet verzelfstandigde Volkenkundig Museum in Wenen. Steven heeft mij vaak op buitengewoon wijze geholpen met het leggen van contacten, het aandragen van ideeën en gegevens, en het leveren van commentaar.

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

Bureaucratie of verzakelijking

De verzelfstandiging van de rijksmusea is tussen 1988 en 1995 gerealiseerd. Hoewel dat niet het directe doel was, zou ze ook tot minder bureaucratie en meer verzakelijking binnen musea moeten leiden. De meningen zijn verdeeld over de mate waarin die gerealiseerd zijn.

Henk van Os ziet aan het begin van de eenentwintigste eeuw een omvangrijke bureaucratie in de rijksmusea, die volgens hem het gevolg is van de verzelfstandiging. Die zou er nou juist toe moeten hebben leiden dat musea efficiënter en effectiever zouden gaan functioneren.

“Grote onzin,” meent Cees van ‘t Veen, sinds 2009 directeur van de

Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE), en eerder directeur van het Projectbureau Museale Zelfstandigheid (PMZ), het bureau dat het verzelfstandigingsproces vanaf 1990 leidde. "Ik zou het tegendeel willen beweren: de bureaucratie is afgenomen. Ik ben zelf ook directeur van een verzelfstandigd museum geweest (het Prinsessehof in Leeuwarden) en ik was er verbaasd over hoe gemakkelijk musea het geld kregen van de overheid en hoe weinig ze daar voor hoefden te laten zien." Ook Elco Brinkman, onder wiens ministerschap de verzelfstandiging inzette, is verrast door Van Os' visie. Naar zijn mening verwacht Van Os twee ontwikkelingen: "Bureaucratisering is overal in de maatschappij aan de gang, ook in het bedrijfsleven. Dat is een vervelende ontwikkeling, die iedereen in de maatschappij terug wil dringen. Maar dit algemeen maatschappelijke verschijnsel staat los van de verzelfstandiging. Het zal best zo zijn dat de overheid zich wat meer met de musea is gaan bemoeien, maar dat is niet de kern van het vraagstuk van de verzelfstandiging."

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

Het is opvallend dat velen bureaucratiesering kennelijk als een onvermijdelijk proces zien, een natuurwet waar niet tegen te strijden valt. Het maakt niet uit of je de musea bevrijdt uit de beknelende overheidsbemoeienis: de bureaucratie neemt gewoon toe en de bemoeienis gaat gewoon door. Het zou kunnen dat Van Os twee dingen door elkaar haalt. Maar in zijn stelling dat de bureaucratie is toegenomen, staat hij niet alleen. Het meningsverschil gaat vooral over de vraag of bureaucratiesering dankzij of ondanks de verzelfstandiging heeft plaats gevonden. Van Os zelf zag het anno 2011 helder: "Na de verzelfstandiging zou het departement zich met beleid

bezig houden, maar de vraag was of het dat ook kon. Beheerstaken waren relatief makkelijk te formuleren en toe te delen. Maar beleid kan alles zijn. En vervolgens zag je overal de bureaucratie groeien, bijvoorbeeld in het aantal procesbegeleiders. Ten opzichte van de inhoudelijken is in Nederlandse musea het aantal procesbegeleiders aanzienlijk toegenomen. Een blik op de veranderende personeelsformaties is daarvoor het beste bewijs.”

Bureaucratie dankzij of ondanks de verzelfstandiging? En wat wordt er precies met bureaucratie bedoeld? Bij Max Weber (*Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922), die het verschijnsel als eerste uitgebreid beschreef, was bureaucratie nog een positieve structuur waarbinnen rationele besluiten werden genomen op basis van rationele hiërarchie en besluitvormingsprocedures. In de loop van de tijd kreeg het begrip een negatieve klank en werd het gebruikt als er sprake was van verstarring van die procedures. Grote groepen functionarissen, vooral ambtenaren, oefenden met een eindeloze reeks regels en formaliteiten macht uit. Dit leidde in toenemende mate tot inefficiëntie en verstarring.

Als we het in het kader van de verzelfstandiging over bureaucratie hebben, gaat het over die laatste opvatting. Vóór de verzelfstandigingoperatie was de kritiek op de bureaucratie gericht op het ministerie dat overal toestemming voor moest geven en waarvan de museumdirecteuren als ambtenaren volledig afhankelijk waren. Na de verzelfstandiging veranderde de kritiek en was die meer gericht op de groeiende verantwoordingsverplichtingen van de musea ten opzichte van een bemoeizuchtige overheid.

Een ander element van kritiek was het groeiend aantal museumfunctionarissen met steeds meer managementtaken. De discussie over bureaucratie kan echter tot verwarring leiden als het begrip gebruikt wordt om een algemeen onbehagen aan te duiden dat vooral te maken lijkt te hebben met bemoeizucht van de overheid. Het is een thema van alle tijden. Nu eens vindt men dat de overheid zich niet overal mee moet bemoeien, maar als er iets misgaat, vraagt

men zich af waarom de overheid niet ingrijpt. Brinkman: "Ik zie het in mijn eigen werk. Vroeger leek het allemaal wel wat eenvoudiger. Je hoefde toen niet over de kwaliteit van de soep in de kantine te praten. Nu moet dat wel omdat de Warenwet je vraagt om te rapporteren of de voedingsstoffen in orde zijn en of je het milieuvriendelijk hebt ingekocht. Daar heeft iedereen mee te maken en misschien is het ook wel eens te ver doorgeschoten. Dat heeft allemaal niets met (een proces als) de verzelfstandiging te maken, maar alles met het vertrouwen dat een samenleving in zichzelf heeft. Hoeveel moet er gecontroleerd worden en hoezeer vertrouwt men elkaar? Ook het publiek van een museum is veeleisender geworden. Het vertrouwt niet meer alleen op het helder inzicht van de directeur."

Jan Riezenkamp, van 1985-2004 directeur-generaal Culturele Zaken bij wvc en ocw, uitte achteraf kritiek op de bemoeizucht van de rijksoverheid. In zijn afscheidsspeech vond hij de verantwoordingsplicht te ver doorgeschoten: "(Ik heb) grote zorg over ontwikkelingen bij de overheid. De laatste jaren gaat het bij de overheid om rekenschap, accountability zo u wilt. Er worden targets en prestatie-indicatoren geformuleerd. Men houdt reviews, eventueel mid-term reviews (...) Er is zeker een goede motivering te bedenken voor het afleggen van verantwoording voor een juiste besteding van publieke middelen. Maar het is hier als met vele dingen: men weet van geen ophouden, men is volkomen doorgeschoten met de cijfermatige benadering van de beleids- en uitvoeringspraktijk."⁵

Museumdirecteuren willen het liefst dat niemand zich met hun beleid bemoeit, maar ze hebben wel geld nodig om dat beleid te realiseren. Dat geld komt voornamelijk van de overheid, van de bureaucratie. De subsidierelatie leidt ertoe dat een museumdirecteur altijd de maximum haalbare subsidie zal proberen te verwerven. Een directeur die vrijwillig afziet van een bepaald subsidiebedrag omdat het land er economisch minder goed voor staat, pleegt museumpolitieke zelfmoord.

Aan de andere kant staan de ambtenaren, die geacht worden de

overheid dan wel de samenleving te vertegenwoordigen en er voor te zorgen dat belastinggeld rechtvaardig verdeeld wordt. En als er minder te verdelen is, dan moeten er prioriteiten worden gesteld. Deze kloof is in principe onoverbrugbaar omdat de een altijd in een financieel afhankelijke relatie ten opzichte van de ander staat. Het volledig onafhankelijk opereren van musea is in de Nederlandse samenleving op korte termijn ondenkbaar. Zonder overheidssteun zouden de meeste musea ogenblikkelijk ten onder gaan. Toch is het op lange termijn wellicht een perspectief dat waard is om over na te denken. De verzelfstandiging was een eerste stap. Velen dachten dat verzelfstandiging niet kon, maar het bleek een succes. Als men denkt aan verzelfstandiging als een langetermijnproces dat nog niet af is, dan is het debat vandaag nog even actueel als in de jaren negentig.

Museumdirecteuren en management

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

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

jaarverslag werd op het ministerie geschreven, een gecombineerd jaarboek van de rijksmusea.

In de tijd van de verzelfstandiging veranderde dat allemaal. De organisaties groeiden in complexiteit. Er was financieel inzicht nodig, de buitenwereld vroeg om meer transparantie en het museum moest zijn plaats bepalen ten opzichte van de eisen die het publiek stelde. Er werden kortom steeds meer managementeisen gesteld. De verzelfstandiging versnelde dat proces nog eens. Het museum stond er alleen voor en de directeur moest manager worden of zijn. Maar de manager was lang niet altijd geliefd bij het personeel. Vooral de conservatoren, maar ook andere inhoudelijke medewerkers zoals educatieve, hadden er moeite mee. Zij hadden altijd bepaald wat er in het museum gebeurde. Zij droegen het museum. Zonder hen was het museum niets meer dan een gebouw, zo meenden ze. Het was het conflict tussen de chirurg en de ziekenhuisdirecteur, tussen de professoren en de leiding van de universiteit.

In veel gevallen werd de manager het symbool van opportunisme en oppervlakkigheid, en de conservator, de 'beukennotenverzamelaar', het symbool van wereldvreemdheid. Rudy Oxenaar bijvoorbeeld, directeur van het Kröller-Müller Museum (1963-1990), was faliekant tegen de verzelfstandiging. Alles wat het museum ondernam, moest naar zijn mening door de overheid worden betaald en geregeld. Hij werd opgevolgd door Evert van Straaten. Dat was ook een man van de inhoud en zeker geen waaghals. Hij vond zelfstandigheid nogal een risico, maar besloot toch mee te doen. Van Straaten had het voordeel een zakelijk leider naast zich te hebben die zich volop voor de verzelfstandiging kon inzetten.

Sommigen waren bang dat nieuwe museumdirecteuren geen oog zouden hebben voor de inhoud en zich uitsluitend zouden concentreren op het managen van een onderneming die zou worden beoordeeld op bezoekcijfers en aantrekkelijkheid voor de media. Musea zouden daardoor steeds eenvormiger worden en hun intellectuele zelfstandigheid verliezen. Hans Hoetink, directeur van het

Mauritshuis tot 1991, was die mening toegedaan en hij was blij dat hij de dreigende veranderingen niet meer mee hoefde te maken. In zijn afscheidsrede waarschuwde hij voor de managers: "Er moeten duidelijke grenzen worden gesteld aan de opmars van regelaars en managers bij de rijksmusea. Zij brengen een onontkoombare nieuwe bureaucratie, een merkbaar groeiende commercialisering en een verharding met zich mee die ten slotte zal uitmonden in de dehumanisatie van de musea."⁶

Hoetink en zijn opvolger Frits Duparc (directeur van 1991-2008) hadden beiden een kunsthistorische achtergrond, maar Duparc was niet bang voor bezoekcijfers en aandacht van de media. "De verzelfstandiging was een zegen! Er was minder bureaucratie en beslissingen konden veel sneller genomen worden."⁷

Zowel Krölller-Müller als het Mauritshuis zou als zelfstandige museum tot grote bloei komen. In werkelijkheid ging het niet om een scherpe scheiding tussen inhoud en organisatie. Duparc, een man van de inhoud en in veel opzichten traditioneler ingesteld dan Hoetink, had wel oog voor de eisen die de nieuwe tijd aan zijn organisatietalent en managementcapaciteiten stelde. Van Os, de uitgesproken criticus van de verzelfstandiging en haar gevolgen, had zeker managementkwaliteiten maar zijn hart lag er niet. Hij was kunsthistoricus en groot communicator van zijn kennis en kwam uit een traditie van prachtige tentoonstellingen. Zijn kwaliteit lag in de overdracht van kennis en het contact met het publiek, voorwaar geen geringe vaardigheden en voor de maatschappelijke positie van het museum minstens zo belangrijk als goed management, misschien zelfs wel onderdeel daarvan. De verzelfstandiging was een managementproces, of zo men wil een bureaucratisch proces waar hij aan meewerkte, maar dat hij zeker niet zijn grootste prioriteit gaf.

Jan Riezenkamp: "Henk van Os was heel erg op de buitenwereld geïënteerd en onder vakgenoten buitengewoon gezaghebbend, veel meer dan zijn voorganger. Met Henk liep je door de zalen en hij kende iedereen, maakte een praatje met de suppoosten: 'Hoe is

het met je kind, met je vrouw?' Maar hij bleek toch geen manager." En Hedy d'Ancona: "Ik ken Van Os als een uitstekend kunsthistoricus, niet als ondernemer. Hij wilde niets te maken hebben met al dat managementgedoe. Maar je kunt niet een door de overheid ondersteunde instelling zijn zonder dat je daarmee ook bureaucratie in huis haalt. Musea zijn daar niet van bevrijd."

Elco Brinkman: "Vroeger kon de directeur vragen en problemen bij het ministerie op tafel leggen; vanaf de verzelfstandiging moest hij het zelf oplossen. Men kwam dan toch vaak tot de ontdekking dat het allemaal niet meeviel en men werd ook veel meer dan voorheen op de vingers gekeken en op het resultaat afgerekend. Bedenk dat management wel degelijk bij de verzelfstandiging hoorde."

Jan Verwers, de directeur van Oudheden in Leiden (1989-1994), was hoogleraar archeologie geweest, iemand van de inhoud. Maar hij nam met enthousiasme het pad van de manager en werkte hard om de verzelfstandiging in zijn museum te realiseren. Hij was dan ook een van de meest enthousiaste supporters. Verwers: "Ik had er bewust voor gekozen om mijn vak, de archeologie, voor een groot deel te laten vallen ten gunste van het management van mijn museum en de verzelfstandiging." Hem ging het uiteindelijk niet ver genoeg en Henk van Os ging het wellicht te ver.

Verzelfstandiging stond in de jaren negentig voor een nieuw elan, een motiverende dynamiek, die van slapende musea energieke instellingen moest maken, los van de overheid en midden in de maatschappij. Opvallend genoeg werd die dynamiek vooral door de overheid zelf geëntameerd en gestuurd. De museumdirecteuren volgden, aanvankelijk omdat je als ambtenaar nu eenmaal gehoorzaamt, maar geleidelijk aan steeds enthousiaster. In het proces gaf bovendien een nieuwe lichting museummanagers acte de présence en zorgden met hun zakelijker benadering voor een stevige basis onder de musea. Ze slaagden erin om zowel meer eigen inkomsten te genereren als de musea sterker in de samenleving te verankeren. Desalniettemin zou hun relatie met de overheid ook in het begin van

de eenentwintigste eeuw problematisch blijven. De nieuwe musea hielden niet van bemoeizucht: het onderdanigheidsyndroom van voor de verzelfstandiging was verdwenen. Maar zij aarzelden zelf initiatief te nemen en verwachtten dat van het ministerie initiatief. De verzelfstandiging leek nog niet ver genoeg te zijn gegaan.

wvc en musea

Jan Riezenkamp, fiscaal bedrijfseconoom, begon zijn loopbaan als belastingadviseur bij Moret. Daarna was hij twaalf jaar voor de PvdA lid van de gemeenteraad van Rotterdam, waarvan bijna een decennium (1973-1982) als wethouder met de portefeuilles Financiën, Kunstzaken, Personeels- en Organisatiezaken en Haven- en Economische Aangelegenheden. Voordat hij in 1978 havenwethouder werd, was hij wethouder voor culturele zaken geweest. Hij bleef contacten in de culturele sector houden en zorgde er als havenwethouder voor dat er ook daar aandacht voor cultuur was. Zo werden verlaten havengebouwen beschikbaar gesteld voor kunstenaars. Het Havenbedrijf werd daarmee een grotere ateliervhuurder dan de Dienst Gemeentelijke Kunstgebouwen en de Stichting Kunstaccommodatie

Rotterdam.⁸ Riezenkamp: "Het (...) beleid had als onderliggende gedachte een grote bemoeienis van de overheid met de culturele ontwikkeling van de samenleving. In dit beleid werd - typisch voor de jaren zeventig - een sterke verbinding aangebracht tussen welzijn en cultuur, en tussen cultuur en wenselijk geachte maatschappelijke veranderingsprocessen. De overheid werd hierbij gezien als gezaghebbend waardetoedeler."⁹

Riezenkamp had dus een sterk geloof in de verantwoordelijkheid van de overheid voor cultuur. Desondanks, of misschien daardoor, zou hij de aanzet geven tot een drastische inperking van overheidsbemoeienis bij de rijksmusea. Hij begon zijn loopbaan bij het rijk in 1982 als plaatsvervangend secretaris-generaal bij het toenmalige ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappij (CRM) en werd kort daarna directeur-generaal Cultuur bij het ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (wvc), het huidige ocw.

Riezenkamp had het in de Rotterdamse haven naar zijn zin gehad, want de verantwoordelijkheden waren, zoals hij bleef benadrukken, duidelijk. Dat bracht hem de overtuiging bij dat er met ambtenaren efficiënt en effectief te werken viel. Bij wvc trof hij echter een ander soort organisatie aan, een onoverzichtelijk speelveld waar allerlei bevoegdheden niet altijd door verantwoordelijkheden werden gedekt. De bevoegdheden lagen verspreid door de hele rijksdienst bij verschillende Centrale Directies. Een voorbeeld: het nieuwe Zuiderzeemuseum werd op 6 mei 1983 door koningin Beatrix geopend, maar er was niet genoeg personeel voor allerlei nieuwe activiteiten en de grote toestroom van publiek. Daar was wel over nagedacht en het verzoek was ook tijdig ingediend, maar personeelszaken was ondergebracht bij Binnenlandse Zaken, waar het verzoek ergens onder op een stapel was beland bij de 'uiterst bureaucratische' Centrale Directie Personeelszaken. Een en ander resulteerde in een nogal chaotisch begin van het nieuwe museum. Binnenlandse Zaken was voor het personeel, het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM)

was verantwoordelijk voor de huisvesting en de inkomsten van de musea moesten worden afgedragen aan het ministerie van Financiën. De directie Musea, Monumenten en Archieven (MMA) van wvc was verantwoordelijk voor de materiële budgetten maar niet voor het personeel of de gebouwen.

Gerrit Veeneman (directeur Boerhaave 1985-2006): "Mijn vrouw en ik zaten tijdens de cultuurvergaderingen in de Tweede Kamer vaak op de publieke tribune. Het viel me op dat je als individueel museum nooit in de Kamer aan de orde kwam. Het waren altijd 'de musea'. Wanneer ik naar de rijksbegroting keek zag ik Rijksmuseum Boerhaave nooit terug, het was verknipt over verschillende ministeries: Binnenlandse Zaken, wvc en Financiën. Dat gaf de ambtenaren natuurlijk veel mogelijkheden tot manipulatie."

Ronald de Leeuw (directeur Van Gogh Museum 1986-1996 en Rijksmuseum 1996-2008): "Het ministerie van wvc kreeg volgens mij de behoefte om de musea te verzelfstandigen omdat het overzicht zoek was en overal moest worden ingegrepen. Ook wilde de minister liever niet meer direct verantwoordelijk zijn voor calamiteiten bij de musea, zoals diefstal."

Passieve museumdirecteuren

Riezenkamp had al snel door dat het nog een hele klus was iets te doen aan de onoverzichtelijke structuur bij het ministerie. De ambtenaren hadden daar geen groot belang bij, want verandering zou bij de een neerkomen op het wegnemen van zeggenschap en bij de ander op het dragen van grotere verantwoordelijkheid. Een bureaucratie houdt van rust en tracht onzekerheid te vermijden. Ambtenaren noch museumdirecteuren (in feite ook ambtenaren) leken in staat een verandering op gang te brengen. Voor de museumdirecteuren was het geen plezierige situatie maar ze accepteerden die. Af en toe slaagden de handige manipulators onder hen er wel eens in om de verschillende afdelingen bij het ministerie en andere overheden tegen elkaar uit te spelen, maar het ontbrak hen

ten enenmale aan een actieve inzet voor verandering. Toch was het niet zo dat er niets gebeurde in de museumwereld. In de jaren tachtig was educatie flink op de kaart gezet. Tot dan toe hadden conservatoren tentoonstellingen gemaakt zonder veel aandacht te besteden aan de vraag of bezoekers er ook werkelijk iets van begrepen. Er was weinig aandacht voor het onderwijs. In steeds meer musea kwamen hier speciale afdelingen voor en het aantal educatieve medewerkers groeide. Educatie was noodzakelijk om musea toegankelijker te maken voor een steeds groter publiek. Desalniettemin zou vrijwel alle energie van de rijksmuseumdirecteuren in de jaren tachtig en negentig aan bestuurlijke zaken gewijd worden, lees aan de verzelfstandiging. Nu waren zij waren altijd erg keurig geweest. Hun collega's van 'de Kunsten' (kunst, theater, muziek) hadden altijd harder geschreeuwd, handiger gelobbyd en meer voor elkaar gekregen. Maar dat was dan ook 'een ander soort mensen.' Museumdirecteuren keken een beetje tegen hen op maar tegelijk ook op hen neer. Zijzelf waren in hun eigen ogen beschaafder, betrouwbaarder. Het waren politiek gezien keurige lieden, die niet vaak protesteerden en de zaken namen voor wat ze waren. In de harde wereld van de politiek en de bureaucratie delfden ze daardoor vaak het onderspit.

Riezenkamp: "De jongens van de Kunsten stampten door de gangen, de museumdirecteuren slopen." Onenigheden of conflicten werden in de museumwereld ook veel eerder in besloten kring opgelost. In de museumcultuur was het niet gepast om de vuile was buiten te hangen. Al met al voelden museumdirecteuren zich veilig onder de vleugels van het ministerie. Hun vakinhoudelijke gerichtheid belemmerde hen om strategisch over de organisatie na te denken. Beukennotenverzamelaars noemde Jan Riezenkamp hen. Een statische bureaucratie, chaotische beheersstructuren voor de musea en passieve museumdirecteuren: het was geen geweldige stand van zaken.

Brinkman en Riezenkamp

De 34-jarige Elco Brinkman (CDA) werd in 1982 minister van wvc en zou dat blijven tot het kabinet -Lubbers II in 1989 ten val kwam. Riezenkamp kende hij al, want hij was in de periode 1980-1982 directeur-generaal Binnenlands Bestuur van het ministerie van Binnenlandse Zaken geweest en als zodanig diens collega. Brinkman had echter weinig politieke ervaring met of kennis van cultuur. Riezenkamp: "Hij vroeg me te waarschuwen als er een goede Mahler was. Ik antwoordde dat alle Mahlers goed waren."

d'Ancona: "Toen Brinkman aantrad, was hij nog nooit naar een balletvoorstelling geweest", maar "hij is wel diep onder de indruk geraakt van die wereld die hij niet kende. Hij kwam eens tijdens mijn ministerschap, toen hij in de Kamer zat, in de periode van bezuinigingen naar mij toe om me dringend te vragen niet op de kunsten te besparen."

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

bleek daar dan vaak meer in geïnteresseerd dan in bestuurlijke zaken. Henk van Os: "Als [Brinkman - MB] in het Rijksmuseum op bezoek was, dan was hij, en zeker zijn vrouw Janneke, meer geïnteresseerd in de inhoud van het museum. Ik sprak nooit met hem over de verzelfstandiging, dat deed ik met Jan Riezenkamp en Jan Jessurun. Brinkman maakte op mij wat de verzelfstandiging betreft geen bevlogen indruk, anders had hij het er wel vaker over gehad. We zagen elkaar regelmatig. Ik denk dat Jan Riezenkamp hem van de noodzaak overtuigd had, net zoals hij mij uiteindelijk overtuigd heeft."

Van Os' opvolger Ronald de Leeuw heeft een andere ervaring: "Ik heb Brinkman van nabij meegemaakt. Hij was heel goed in staat het hogere, de diepere gedachte achter de verzelfstandiging, te zien. Hij was daar ook zeer in geïnteresseerd."

Topmusea voor het rijk

Brinkman zocht aanvankelijk vooral bestuurlijke helderheid. Hij was niet filosofisch maar praktisch ingesteld. Zijn gerichtheid op de rol van de overheid ten opzichte van de musea leidde pas geleidelijk aan tot ideeën over verzelfstandiging.

Het nadenken over grotere zelfstandigheid van overheidsinstellingen werd populair in de jaren tachtig. De overheid moest inkrimpen en het afstoten van overheidstaken leek een goed alternatief. Bovendien gingen er in de samenleving steeds meer stemmen op om de gevoelde eindeloze bemoeizucht van de overheid in te dammen. Er waren discussies over privatiseringen en er waren al organisaties afgestoten, maar het was allemaal in een beginstadium. De hausse in het afstoten van overheidstaken kwam later.

Brinkman constateerde voorlopig slechts dat de rijksmusea voor het ministerie niets inhoudelijks toevoegden, maar dat de museale bedrijfsvoering er wel onder viel. Hij zag daar een probleem: elk museum was immers een 'dienst' en de minister was voor elk afzonderlijk verantwoordelijk. Toch zag hij verzelfstandiging in het begin nog niet als een oplossing. Riezenkamp en Brinkman wilden beiden

verandering, maar Brinkman dacht in eerste instantie aan procedurele oplossingen binnen het overheidsapparaat. Hij was vooral gericht op het snoeien van overbodige zaken. Het ministerie zou meer moeten selecteren, zodat alleen het beste en belangrijkste overbleven.

Hier zat een bredere visie achter, die van een kleinere (en goedkopere) overheidsorganisatie. Gerrit Veeneman, later een van de enthousiastste museumdirecteuren voor verzelfstandiging: "Ik verzette me ertegen als dingen van bovenaf opgelegd werden en ik had het vertrouwen in een regelende overheid al lang verloren. Ik noemde dat een *mutual admiration society*. Daar heerste een volstrekte willekeur; de motivatie kwam altijd achteraf. We moesten uit de handen van die alles regelende overheid."

Riezenkamp onderschreef dat gevoel. Musea moesten weg bij de overheid. Het was een tweesnijdend zwaard: de overheid werd kleiner en de musea zouden tot bloei komen. Een kleinere en goedkopere overheidsorganisatie bleef voortdurend een politieke prioriteit. Maar Brinkman was nog niet toe aan Riezenkamps strategische stap. Zijn prioriteit was selectie: overbodige zaken afstoten en belangrijke behouden. In 1984 kreeg hij de Wet tot behoud van cultuurbezit er door, die al sinds de Tweede Wereldoorlog in de maak was. De wet kende aan voorwerpen "van grote cultuurhistorische en wetenschappelijke betekenis"¹⁰ een beschermde status toe (het ging anno 2011 om 240 losse voorwerpen en 23 verzamelingen.)

De vvd voerde heftig oppositie, gestimuleerd door de kunsthandel. Beschermde voorwerpen konden immers niet meer vrijelijk verhandeld worden en de kunsthandel vreesde een te uitgebreide lijst en bovendien precedentwerking. De minister drukte echter door. Het beste, het belangrijkste werd in het vervolg beschermd door de overheid, voor het overige moesten anderen zorgen.

Het meer nationalistisch ingestelde cda was bang dat belangrijke cultuurschatten uit Nederland zouden verdwijnen en steunde de wet. vvd en cda konden elkaar wel vinden in een aanpak waarbij de nadruk kwam te liggen op topkwaliteit. De latere beleidsnota *Kiezen voor Kwaliteit* zou er de neerslag van worden. Liever de top volledig

ondersteunen dan alles een klein beetje. Liever een paar topmusea dan een grotere hoeveelheid met daarbinnen minder belangrijke. En ook dat zou dertig jaar later nog steeds een streven van het ministerie blijven: focus op een klein aantal topmusea, liefst ontstaan uit enkele fusies van instellingen.

De musea kwamen aan de orde in Brinkmans nota *Museumbeleid* van 1985, met als belangrijkste onderdeel een wijziging in de verantwoordelijkheid van het rijk ten aanzien van collecties en musea. Besloten werd een aantal musea onder directe rijksverantwoordelijkheid te laten en andere aan de zorg van lagere overheden over te dragen. Tot dan toe had het ministerie een aantal musea gefinancierd, samen met provincies en gemeenten. Deze koppelsubsidies werkten verwarrend en verlamdend, want er moest met veel partijen overeenstemming worden bereikt alvorens een activiteit kon worden geëntameerd. De gezamenlijke subsidies werden dan ook beëindigd. Brinkman stootte een eerste groep musea af, waardoor een beperkte groep van instellingen van nationaal belang overbleef - instellingen die later zouden worden verzelfstandigd (zie bijlage 2).

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

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

Aanzet tot verzelfstandiging

De selectie van musea was een eerste stap op weg naar een verdergaande decentralisatie van verantwoordelijkheden in de vorm van een verzelfstandiging. Brinkman dacht nog niet over verzelfstandiging na, maar Riezenkamp had het er al vaak over en begon dit idee te verspreiden. Met Jessurun bijvoorbeeld, werd het een belangrijk onderwerp van gesprek, zoals een ambtenaar zich herinnert: "Ik was met Jan Jessurun in 1986 op een dienstreis en toen begon hij steeds over verzelfstandiging. Hij meende bovendien dat de kwaliteit van het management binnen de musea zeer te wensen overliet."¹¹

Riezenkamp dacht verder na over verzelfstandiging. Als musea meer buiten het ministerie werden geplaatst en meer voor zichzelf moesten zorgen, leidde dat tot meer efficiency en meer effectiviteit van bestuur. Rinus Vonhof, zakelijk directeur Kröller-Müller vanaf 1984: "Vergeet niet dat de verzelfstandiging kwam in een periode dat de overheid voortdurend het aantal ambtenaren moest terugdringen. Er werkten toen globaal 1700 mensen bij musea en dat waren allemaal ambtenaren. Als je daar een streep door zette, was je heel wat ambtenaren kwijt en hoefde je veel minder mensen op het eigenlijke departement in te leveren."

Riezenkamp was in zekere zin zijn tijd vooruit. De verzelfstandiging zou een van de eerste geslaagde operaties in zijn soort worden. Steven Engelsman, directeur Volkenkunde 1992-2012: "Jan moet wel eens gedacht hebben: als dit gaat lukken dan wordt het mijn meesterwerk en zal men zich nog lang de naam Riezenkamp herinneren."

De naam Jan Riezenkamp zal in de museumwereld inderdaad niet snel vergeten worden.”

Riezenkamp besepte dat hij een dergelijke onderneming niet alleen zou kunnen doen. Hij had iemand nodig die hij kon vertrouwen en die in de praktijk zijn beleid uitvoerde; iemand met genoeg gezag om beleid af te dwingen, maar geen concurrent. Hij vond die persoon in Jan Jessurun. “Hij was zo ongeveer de enige die ik kon bedenken, met wie je praktisch zaken kon doen,” aldus Riezenkamp. Hij haalde hem in 1985 naar het ministerie. Het bleek een perfecte keus. Zo bereidde hij zich voor op een operatie waarvan hij de volle omvang nog niet kon inschatten, maar die hij wel steeds duidelijker voor ogen kreeg.

Uit de hoge hoed

De volle omvang van de operatie was in 1987 nog niet te overzien. Brinkman was niet alleen bezig met musea. Zo introduceerde hij in dat jaar de Welzijnswet, die een einde maakte aan alle Haagse welzijnssubsidieregelingen. De regie over de sector en het geld kwamen in handen van de gemeenten. Met het afschaffen van de koppelsubsidies voor musea had hij eerder de gemeenten ook al meer verantwoordelijkheid gegeven. Nu begon hij aan de uitvoering van zijn plan om de voor het rijk overblijvende musea te rangschikken in belangrijk en minder belangrijk. Het kabinet-Lubbers diende drastisch te bezuinigen, want de staatsschuld was onaanvaardbaar hoog opgelopen en het kwam Brinkman voor dat hij met het afstoten van musea ook een bijdrage aan dat beleid kon leveren. Hij overlegde

met Riezenkamp en stelde dat hij met de beperktere middelen geen topkwaliteit in de rijksmuseum zou kunnen leveren. Hij stelde voor de kaasschaafpolitiek te verlaten, waarbij kortingen over iedereen gelijkelijk werden verdeeld, en in plaats daarvan te kiezen voor kwaliteit. Hij wilde een aantal musea niet langer in aanmerking laten komen voor rijkssubsidiering. Na lange discussies met het departement concludeerde men dat het Openluchtmuseum in Arnhem noch qua inhoud noch qua sector in het nationale overheidsbeleid thuis hoorde. Bovendien liepen de bezoekersaantallen er sterk terug. Men vermoedde wel dat de beslissing nogal wat stof zou doen opwaaien, maar het voorbeeld diende te worden gesteld. En zo hoopte men door één museum op te offeren andere te kunnen beschermen. En als het met dat ene lukte zouden er wellicht meer kunnen volgen. Riezenkamp ondersteunde de beslissing. Brinkman en hij zouden dat ernstig bezuren.

In tijden van economische crisis moet er bezuinigd worden; de staat heeft simpelweg niet genoeg middelen meer. Hoe en waar er gekort wordt, is vaak een kwestie van macht, invloed en politieke handigheid. In 1987 hadden de musea nauwelijks invloed. Na de verzelfstandiging zouden de musea assertiever worden, maar daar was nu nog geen sprake van. De museumdirecteuren en medewerkers waren ambtenaren en hadden te luisteren naar wat het ministerie bedacht en regelde. Hoe gevaarlijk dat kon zijn, bleek in het geval van het Openluchtmuseum. Niemand zag het aankomen, ook de directie van het museum niet. Het debat had op de bureaus van het ministerie plaatsgevonden. Directeur Van Puijenbroek werd maandag 2 februari 's avond op het ministerie van wvc geïnformeerd over de sluitingsplannen. Zijn mensen waren al maanden volop in de weer met de voorbereidingen van de feestelijkheden rond het 75-jarig bestaan van het museum.

Van Puijenbroek vond dat ze zo snel mogelijk volledig geïnformeerd moesten worden. "Maar zelfs dat was me niet gegund omdat het ministerie dinsdag zelf volkomen onverwacht met een persmededeling

naar buiten kwam." Daardoor hoorden de meeste werknemers van het Openluchtmuseum het nieuws via de krant of televisie. "Onbehoorlijker kan het niet," aldus een verbitterde Van Puijenbroek.¹²

Maar niemand had gerekend op de enorme ophef die zou ontstaan. Op 6 februari 1987 hadden directie en personeel in een protestactie het museum gratis opengesteld. Er kwamen 100.000 mensen op af, die voor lange files zorgden. Op het Binnenhof kwamen vele dozen met protestbrieven binnen. Het Journaal besteedde verschillende keren aandacht aan het protest. De Tweede Kamer begon zich met de kwestie te bemoeien; het ministerie moest inbinden. Brinkman later: "Ik heb er vaak over nagedacht of we dit nu wel goed genoeg hadden voorbereid. Ik realiseerde me ook dat een Volksmuseum makkelijker steun kreeg dan een elitair museum."

Het leek inderdaad een niet goed overdacht besluit, meer gedreven door bestuurlijke argumenten in Den Haag dan door een gevoel voor wat er in de samenleving leefde. Eind jaren tachtig was de neiging van de overheid om zich te verantwoorden ook niet groot. Het besluit was niet goed uitgelegd en velen meenden dat de minister was begonnen met rijkscollecties op straat zetten, een gevoel dat later bij het debat over de verzelfstandiging nog regelmatig zou opduiken.

Al met al bleek het een goede les. Het debacle van het Openluchtmuseum had Brinkman overvallen. Na een hernieuwd debat op het ministerie werd hij meer geïnteresseerd in Riezenkamps aanpak, waarbij de musea voor zichzelf moesten zorgen en het ministerie niet langer met problemen als die van het Openluchtmuseum werd geconfronteerd. Riezenkamp redeneerde dat zelfstandigheid de musea ook zou stimuleren meer geld te genereren. Tot dan toe werden de extra verdiensten van musea ogenblikkelijk in mindering gebracht op hun budget. Dit moedigde musea niet bepaald aan om mogelijkheden tot het vergaren van meer eigen inkomsten te onderzoeken. Als ze met veel moeite een extra bedrag hadden binnengehaald, bijvoorbeeld door het organiseren van een succesvolle ten-

toonstelling, werd dat gewoon van de rijksbijdrage afgetrokken. Dat extra geld genereren was een argument dat Brinkman bijzonder aansprak. Hij vond het belangrijk dat musea aan de inkomstenkant inventiever werden en zag ook concurrentie tussen musea onderling als een nastrevenswaardig doel.

Ondertussen zat men met het Openluchtmuseum in zijn maag. Een oplossing was met het museum vooruit te lopen op de verzelfstandigingsplannen. Dan kon men meteen ervaring met verzelfstandiging opdoen. Sommigen opperden het museum geheel te privatiseren, bijvoorbeeld door het aan de horecaonderneming Van der Valk over te doen, die eigenaar was van de aanpalende grond. Dit ging de Tweede Kamer echter te ver: het plan werd verworpen. Een minder vergaande versie werd besproken: verzelfstandiging waarbij de collecties in rijkseigendom bleven, maar de exploitatie van het museum buiten de rijksdienst geplaatst zou worden.

Directeur Frans van Puijenbroek (1924-2000, directeur van 1981 tot 1988) haakte af. Hij had allerlei plannen bij het ministerie ingediend voor nieuwe gebouwen en het wegwerken van de achterstanden in het collectiebeheer en had de indruk gekregen dat er met zijn wensen rekening werd gehouden. Dat bleek een illusie. Het 75-jarig jubileum werd nog gevierd, in aanwezigheid van de koningin, en even leek alles koek en ei. Maar Van Puijenbroek bracht het niet op om met een geheel nieuwe structuur aan de slag te gaan. Hij had absoluut geen vertrouwen meer in het ministerie en nam afscheid. "Ik ga weg, omdat de besluiten die nu moeten worden genomen boven mijn normale verantwoordelijkheden als directeur uitgaan. Als directeur kan ik nu toch niets meer doen voor het museum in de nieuwe situatie."¹³

Bij het 100-jarig jubileum van hetzelfde museum, op 11 april 2012, zei de verre opvolger van Brinkman, staatssecretaris van Cultuur Halbe Zijlstra: "Het Openluchtmuseum maakt niet alleen veel werk van zijn educatieve taken, maar is ook een voorbeeldig cultureel ondernemer. Zo bedroeg het percentage eigen inkomsten in 2010 maar

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

Na Van Puijenbroek volgden vier interim-directeuren, onder wie zelfs Jan Jessurun, destijds plaatsvervangend directeur-generaal Cultuur. Er werden plannen gemaakt en scenario's ontworpen en weer verworpen, maar het besluit van het ministerie om het museum te verzelfstandigen bleef overeind. Daarom moest er snel een echte directeur komen en wel één met de specifieke taak het museum zelfstandig te maken. Jan Vaessen, in 1987 nog directeur Cultuur bij de Gemeente Apeldoorn, was sollicitant nr. 101. Hij werd aangenomen en begon in 1990 als directeur van het eerste verzelfstandigde museum.

Pressiemiddel

Brinkman en Riezenkamp hadden besloten het pad van de verzelfstandiging op te gaan. Maar Riezenkamp vreesde dat het plan weg zou zinken in een bureaucratisch moeras en dat het eindeloze discussies met eindeloze compromissen op zou leveren. Hij besloot zich dan ook direct op de politiek, op de Tweede Kamer te richten. Als het idee daar aan zou slaan, zouden de ambtenaren wel meegaan. Dat was de strategie, maar welke tactiek te volgen?

Riezenkamp: “Je moet zorgen voor een noodsituatie. De reflex in de politiek is dan de vraag wat de minister daar aan gaat doen.” Riezenkamp wist uit gesprekken met museumdirecteuren, onder wie die van het Openluchtmuseum, dat het met het behoud en beheer van de collecties in de rijksmusea slecht gesteld was. Men had het gevoel dat daar toch niets aan te doen viel, dat de middelen ten enen

male ontbraken en ook nooit zouden komen. Deze situatie wilde hij politiek uitbuiten. Riezenkamp: "Als de Rekenkamer langskomt voor een kopje koffie, is altijd de vraag of er nog zaken zijn waaraan aandacht moet worden besteed. Meestal is dat niet het geval. Deze keer wilde ik daar gebruik van maken." Hij stelde de Rekenkamer voor eens te gaan kijken bij de rijksmusea. Brinkman bracht hij niet op de hoogte.

De Rekenkamer ging aan de slag. Inspecteurs bezochten de rijksmusea en schetsten in een rapport de abominabele situatie van de collecties. De passie van de keurige directeuren ging blijkbaar niet zo ver dat ze hun geliefde collecties met de nodige zorg en aandacht hadden omgeven. Of droeg het ministerie schuld? Had dat geen geld over voor collectiebeheer? Puijenbroek van het Openluchtmuseum had gevraagd om meer geld voor collectiebehoud, maar had het niet gekregen. De meest waarschijnlijke oorzaak van de verwaarlozing was de combinatie van gebrek aan aandacht van musea en gebrek aan geld van het ministerie.

Het onderwerp 'rijksmusea' leefde niet bepaald in de Kamer. Maar het rapport van de Rekenkamer veranderde dat. Het sloeg in als een bom. Het proces liep precies zoals Riezenkamp het zich had voorgesteld: er was een noodsituatie geconstateerd en de politiek wilde dat de minister daar iets aan ging doen.

Uit het rapport *Rijksmusea*, van 18 september 1988, bleek dat het behoud van museale collecties bedreigd werd door onvoldoende registratie, grote achterstanden in conservering en restauratie, gebreken in de huisvesting en onvoldoende voorzieningen voor conservering. De kwaliteit van bewaking en beveiliging bleek eveneens zorgwekkend. Het Rijksmuseum voor Volkenkunde werd een notoir voorbeeld van wanbeheer - het depot daar bleek een verwaarloosde chaos. Het rapport trok grote belangstelling, het nieuws stond op veel voorpagina's. Het *Reformatisch Dagblad* schreef op 13 oktober 1988: "De rijksmusea zijn niet voorbe-

reid op een situatie van meer zelfbeheer. Het toekennen van middelen alleen lost de problemen niet op. Het is veeleer een proces van mentaliteitsverandering, aldus het rapport. De Rekenkamer trof bij de rijksmusea bijzondere situaties aan. Bij het Zuiderzeemuseum in Enkhuizen vertoont het binnenmuseum, dat door ruimtegebrek voorlopig is gesloten, weinig samenhang met het buitenmuseum. De bezoekers kunnen er alleen per veerboot komen, waarvoor een aparte stichting bestaat. De stichting zorgt voor vertroebeling van het financieel beheer. De vraag is dan ook of de opbrengsten van het museum wel volledig verantwoord worden, aldus het rapport. De collectie van het Zuiderzeemuseum kan worden verbeterd; de aandacht zou zich ook moeten uitstrekken tot vroegere perioden dan het begin van deze eeuw en zich ook meer moeten richten op de zee dan op het land. De organisatie en de personele situatie waren onvoldoende, aldus de Rekenkamer. Een apart hoofdstukje in de reeks bijzondere situaties heet Bijzonder koopgedrag van een rijksmuseum. Het betreft de aankoop in 1975 van een collectie bindmachines voor 1250 gulden door het Rijksmuseum Meermannno-Westreenianum en het Museum van het Boek in Den Haag. De persen werden tijdelijk opgeslagen in een garage van een transportonderneming. Het museum kondigde een paar keer aan dat ze zouden worden opgehaald, maar dat gebeurde niet. De Rekenkamer kwam erachter dat het museum niet meer wist waar ze waren, en ontdekte dat ze twee keer naar een andere particuliere ruimte waren gebracht. Intussen waren de aandrijfassen zoek en betaalde het rijk ruim 40.000 [gulden] aan huur voor de bergruimte. Het Rijksmuseum Hendrik Willem Mesdag in Den Haag werd als een stiefkind behandeld. De directie, dezelfde als die van het Mauritshuis, toonde gebrek aan belangstelling, aldus de Rekenkamer. 'Voor de toekomst zijn er geen duidelijke plannen. Het arbeidsklimaat is sterk verstoord. De collectie verkeert in slechte staat. Het gebouw lekt op vele plaatsen, het is er veel te droog en de sterke luchtvervuiling doet de schilderijen, waarvan de toestand zorgwekkend is, geen goed.'

En alsof de achterstanden in behoud al niet erg genoeg waren, constateerde het rapport eveneens dat de financieel-economische kennis van de directeuren beperkt was. Bovendien was er weinig oog voor het publiek, er waren geen beleidsplannen en aan planning werd over het algemeen niet gedaan. De Rekenkamer meende ook dat de interne bedrijfsvoering van de rijksmusea vaak te sterk afhankelijk was van het hoofd Algemene Zaken maar merkte in dat verband ook op dat ook de hoofden Algemene Zaken niet altijd voldoende waren toegerust of opgeleid met het oog op de inhoud van de functie. Verder bleek de registratie slechts in vier van de zeventien musea op orde. Vaak kon men voorwerpen niet terugvinden. Bij het Rijksmuseum Twenthe en het Rijksmuseum voor Volkenkunde was er sprake van een dermate grote restauratieachterstand dat een aanzienlijk deel van de collectie verloren dreigde te gaan. Vooral over Volkenkunde werd een streng oordeel geveld: "Het gebouw en de depots verkeerden in slechte tot zeer slechte conditie. Het gebouw is slechts voor een klein deel gerenoveerd. De depots waren overvol, de kasten ongeschikt als bewaarplaats. De restauratie vertoonde een zeer grote achterstand. (...) De registratie was volstrekt onvoldoende. Slechts op het geheugen van de conservator en/of depotmedewerker konden objecten worden teruggevonden. Kunst- en cultuurhistorische beschrijvingen ontbraken dikwijls. (...) De financiële afdeling functioneerde onvoldoende en de dubbel-functie hoofd Algemene Zaken/hoofd Financiën gaf een ongewenste vermenging van functies."¹⁵

Het kostte de directeur van het Rijksmuseum voor Volkenkunde, Willem van Gulik, zijn positie, zij het met enige vertraging. De nieuwe tijdgeest haalde hem in. De Rekenkamer concludeerde: "De rijksmusea gaven niet in alle gevallen voldoende invulling aan hun behoudtaak. Het behoud van de museumcollecties werd bedreigd door onvoldoende registratie, grote achterstanden in restauratie en gebreken ten aanzien van de voorzieningen die voor optimale conservering waren getroffen. De kwaliteit van de bewaking en be-

veiliging van de collecties was bij een aantal rijksmusea zorgwekkend. Kostbare collecties werden onnodig aan gevaren van buitenaf blootgesteld.”

Zou men het met deze gegevens aandurven musea zelfstandig te maken? De Rekenkamer: “De bedrijfsvoering van de rijksmusea liet te wensen over. De rijksmusea zijn niet voorbereid op een situatie van meer zelfbeheer. Betwijfeld wordt dan ook of zij binnen afzienbare tijd onder die beoogde nieuwe condities goed zullen kunnen functioneren.”¹⁶

Misschien zouden de musea niet onder de beoogde nieuwe condities (verzelfstandigd) kunnen functioneren, maar je vraagt je sterk af wat er dan zoveel beter was aan de oude condities. De Rekenkamer had beter kunnen twijfelen aan de bestaande organisatievormen en juist versneld op nieuwe condities kunnen aandringen. Hoe dan ook, het resultaat van het rapport zou een volledig nieuwe museale structuur zijn.

Brinkman reageerde op het Rekenkamerrapport. Hij was “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 zelfstandiging noodzakelijk lijkt. Hiervoor zijn diverse oplossingen denkbaar, elk met eigen voor- en nadelen. Het directoraat-generaal voor Culturele Zaken heeft inmiddels opdracht gekregen om - met behulp van externe deskundigen - te dien aanzien nadere voorstellen te doen. Op basis daarvan zal een definitieve keuze bepaald worden.”¹⁷

Het Rekenkamerrapport had gefunctioneerd zoals Riezenkamp gehoopt had. Nu wilde hij het ijzer smeden. Alleen de conclusie dat de musea nog niet aan zelfbeheer toe waren, trok een streep door de

rekening. Daar moest wat op gevonden worden. Zo wel hij als Brinkman waren vastbesloten de verzelfstandiging door te zetten. Als de directeuren daar nog niet aan toe waren, dan moesten ze ervoor geschikt gemaakt worden. Dat betekende dat men de tijd moest nemen bij de voorbereiding en de verzelfstandiging geleidelijk moest invoeren. En er zou een nieuw type directeur moeten komen: de directeur-manager.

In de Kamer was naar aanleiding van het Rekenkamerrapport ophef ontstaan. Hans Dijkstal (vvd), Marten Beinema (cda) en Frits Niesen en Jeltje van Nieuwenhoven (beiden PvdA) namen de zaak op. Vooral Dijkstal was actief. Hij was het die als eerste, in 1990, de term 'Deltaplan' bezigde naar aanleiding van de noodzaak om aan de deplorabele toestand van de collecties iets wezenlijks te doen. cda en PvdA waren eveneens bezorgd en die hadden in de Kamer samen een meerderheid. Brinkman: "We lieten de Kamer zien dat het bij een verzelfstandiging niet om het afstoten van collecties ging, maar om meer vrijheid. En we legden ook uit dat er geen extra budget was. Geen van de Kamerfracties wilde trouwens ernstig bezuinigen in de cultuursector. De Kamer had hier en daar wel wat vragen, maar over het algemeen was men positief ten opzichte van de verzelfstandigingsgedachte. De vvd was het sterkst voor."

De politiek was wakker, maar de museumdirecteuren nog niet helemaal of in ieder geval niet allemaal. Sommigen, zoals Hans Hoetink (Mauritshuis 1972-1991), meenden dat de situatie al lang slecht was wegens onvoldoende middelen, dat iedereen dit wist en dat dit rapport alleen nog maar eens herhaalde wat allang bekend was. Hij zou geen aanhanger van de verzelfstandigingsgedachte worden.

Anderen waren verrast, hadden niet gedacht dat de zaken er zo beïnvloed voor stonden. Later, toen er een andere statistische methode werd toegepast, bleek de situatie nog veel erger.

Ook waren sommige instellingen niet in het rapport genoemd, zoals het Rijksprentenkabinet en de Rijksdienst Beeldende Kunst, terwijl de situatie ook daar te wensen overliet. Er waren trouwens ook

een paar musea die er wel goed afkwamen, zoals het Scheepvaartmuseum. Hans Bakker (directeur Scheepvaartmuseum 1989-1996) was voorstander van de verzelfstandiging, hoewel die zijn positie wellicht zou compliceren. De collectie van het Scheepvaartmuseum was geen rijkscollectie maar eigendom van een vereniging met vooral haven- en scheepvaartmensen in het bestuur.

Afkondiging verzelfstandiging

Brinkman en Riezenkamp besloten de rijksmuseumdirecteuren bijeen te roepen om ze te vertellen dat er zou worden verzelfstandigd. Hoe die verzelfstandiging er precies uit zou komen te zien, was onderwerp van debat. Alle directeuren en hun plaatsvervangers waren op 15 december 1988 in Rijswijk uitgenodigd. Ze vermoedden wel dat de minister met een reactie zou komen op het Rekenkamerrapport, maar het voorstel tot verzelfstandiging kwam als een complete verrassing. Ze hadden niet om de verzelfstandiging gevraagd. Van meet af aan werd die opgelegd, hoewel dat wellicht om tactische redenen nooit zo duidelijk geformuleerd werd.

Brinkman legde het tijdens die bijeenkomst als volgt uit: "U zult het met mij eens zijn dat het exploiteren van eigen rijksmusea op zijn

zachtst gezegd op gespannen voet staat met een afstandelijke rol van de overheid (...) Laten we het scherp stellen: op elk incident in een willekeurig rijksmuseum kan de minister van wvc politiek worden aangesproken. Dat is ook gebeurd en ik acht dat principieel een ongewenste situatie." Brinkman verwees hiermee naar de diefstal enige dagen eerder in het Kröller-Müller Museum, die voor grote opschudding had gezorgd.

Henk van Os: "Ik vond het heel bijzonder dat de overheid de musea kwam vertellen dat er moest worden verzelfstandigd, terwijl ze daar zelf nooit om gevraagd hadden. Ik denk dat het te maken had met het geringe bestuurlijk inzicht bij de betrokken directeuren. En dat kon je ze ook niet kwalijk nemen, want dat was nooit in hun taak omschreven."

Maar Brinkman ging het er niet alleen om dat hij niet op elk incident aangesproken wilde worden, hij vond ook dat de musea nu te beperkt waren wat betreft de mogelijkheid kansen te grijpen: "Laten we er niet omheen draaien: het 'huishoudelijk reglement' van de rijksoverheid maakt het u buitengewoon moeilijk (...) om als slagvaardige cultuurinstelling op de cultuurmarkt te opereren."

Toch zou het beleid nog wel worden bepaald op het ministerie, zij het in hoofdlijnen: "Ik reken het tot de taak van de minister van Cultuur dat hij het beleid, ook in inhoudelijk opzicht, in hoofdlijnen vaststelt en vervolgens met de uitvoerders van het beleid, de instellingen, in operationele termen afspraken maakt over de wijze waarop deze aan het beleid kunnen bijdragen. Of in andere termen: er wordt een contract gesloten over de afname van producten."

En dat betekende afspraken maken met zelfstandige, geen deel van de rijksoverheid uitmakende cultuurinstellingen. "Vanuit mijn opvattingen over wat een museum ten diepste is, ben ik tot de overtuiging gekomen dat u en ik de ons opgelegde taken het best kunnen vervullen als er sprake is van buiten de Rijksdienst verzelfstandigde, zo u wilt geprivatiseerde, instellingen."¹⁸

Het 'zo u wilt geprivatiseerde instellingen' ging wel erg ver, en mis-

schien had Brinkman de draagkracht van deze term toen niet helemaal overzien. De mate van zelfstandigheid werd later nog vaak besproken. Moesten musea verzelfstandigd worden binnen het departement of erbuiten? Moesten musea nv's worden of stichtingen? Ook in 2012 werd er nog intensief gediscussieerd over de vraag of de rijksmusea nog zelfstandiger moesten worden dan ze op dat moment als onafhankelijke stichtingen al waren. Grotere zelfstandigheid leek het ministerie en sommige musea wenselijk, maar privatisering was zelfs 24 jaar later nog steeds geen optie.

Brinkman had van tevoren hier en daar zijn voelhorens uitgestoken. Uit gesprekken met een paar directeuren, onder wie Simon Levie, directeur Rijksmuseum 1975-1989, kreeg hij de indruk dat het idee 'verzelfstandiging' goed zou vallen. De algemene reactie was ook positief, zij het gematigd. Maar Brinkman had Levie niet begrepen, of hij had het hem niet goed uitgelegd. De directeur van het Rijksmuseum was helemaal geen voorstander. Waarom zou hij ook? In het overheidssysteem was het Rijksmuseum onaantastbaar en Levie kreeg geld genoeg. Henk van Os' mening zou later niet wezenlijk van die van Levie afwijken.

Steven Engelsman, destijds plaatsvervangend directeur in Museum Boerhaave, was na de bijeenkomst in Rijswijk wel meteen enthousiast. "Ik dacht: nu gaat er wat gebeuren, dit wordt goed. Op doorwerken als ambtenaar was ik zo langzamerhand wel uitgekeken."

Dat gold niet voor iedereen. Sommigen meenden dat het hier om een verkapte bezuiniging ging en Hans Jacobi, directeur van het Koninklijk Penningkabinet, merkte op dat het mooi bekeken was: het ministerie de lusten en de musea de lasten.

Noch het ministerie noch de musea hadden enige ervaring met een dergelijke operatie. De directeuren vonden dat ze bij verzelfstandiging extra geld nodig zouden hebben om het proces goed te laten verlopen, of het rijk nu wilde bezuinigen of niet. Dat geld was er volgens Brinkman niet, maar hij beloofde dat hij niet met chronische

bezuinigingen zou komen. Dat was in de gegeven omstandigheden een bijzondere toezegging.

De directeuren waren niet helemaal overtuigd, maar zagen ook wel in dat te veel doorzeuren over extra geld contraproductief was. Toch zou geld een hoofdrol blijven spelen, al was het maar met betrekking tot de rechtspositie van het personeel en de pensioenregeling.

De directeuren wilden ook de zekerheid dat ze niet gekort werden op de rijksbijdrage als ze zelf extra geld zouden vinden. Het lijkt een overbodige eis voor een zelfstandig museum, maar het is een logische reactie van museumdirecteuren die in het overheidssysteem opgegroeid waren en zich nog nauwelijks konden voorstellen wat echte zelfstandigheid betekende.

De uiteindelijke verzelfstandigingsoperatie zou acht jaar duren. Het Rekenkamerrapport had Riezenkamp gewaarschuwd dat de directeuren en hun hoofden Algemene Zaken er nog niet aan toe waren. Hij trok daar de conclusie uit dat het proces zo organisch mogelijk moest verlopen. Hij zag het als *battling through*. De aanpak bleek succesvol.

Of het proces een voorbeeldfunctie voor andere verzelfstandigingsprocessen kan hebben, is moeilijk te zeggen. Een strategie van 'snel afdwingen' had waarschijnlijk niet tot meer resultaat geleid. Directeuren hadden dan eerder een stelling moeten innemen en het debat zou zijn gebaseerd op heldere aannames. Nu hebben musea echter langzaam aan hun verzelfstandiging kunnen wennen en gingen ze er geleidelijk de voordelen van inzien, een proces dat eigenlijk in 2012 nog steeds niet is voltooid.

Het is overigens opvallend dat de museumdirecteuren wel reageerden op het initiatief van Riezenkamp, positief of negatief, maar niet zelf met een aanpak kwamen. Deels is dit logisch: Riezenkamp was nu eenmaal de baas was en de directeuren waren aan hem ondergeschikte ambtenaren. Maar het blijft vreemd als je bedenkt dat velen steen en been klaagden over 'elk gummetje waarvoor we toestemming moeten vragen in Rijswijk'.

Een air van zelfstandigheid

Het begon te rommelen. Henk van Os (directeur Rijksmuseum 1989-1996): "De twijfel begon bij mij tijdens een discussiebijeenkomst waar een aantal museumdirecteuren en bestuursrechtelijke persoonlijkheden aanwezig waren, onder wie Herman Tjeenk Willink.¹⁹ Ik was net in de positie dat ik naar het Rijksmuseum zou gaan. Ik realiseerde me toen voor het eerst dat de musea verzelfstandigd zouden gaan worden. Dat vond ik merkwaardig, want als je over zelfstandigheid praat, dan zou je toch verwachten dat die je niet wordt opgelegd. Twee mensen waren in het debat tegen: Herman Tjeenk Willink en ik. Ik kon dat niet al te duidelijk maken, want ik kwam maar net kijken. Herman zei: 'Deze verzelfstandiging is het deficit van de bureaucratie, die niet in staat is flexibel te zijn. En omdat ze het niet aankan, gaat ze de musea maar verzelfstandigen. Nu moeten we een heel proces door om publieke instellingen, die nog tot in lengte van dagen met publieke gelden zullen worden betaald, een air van zelfstandigheid te geven. Het is allemaal een maskerade van onvermogen'. Ik was het helemaal met hem eens. Tjeenk Willink stelde dat de musea behoefte hadden aan een aantal vrijheden, geen totale zelfstandigheid. De vrijheid die je bijvoorbeeld bij het Rijksmuseum miste, was het beschikkingsrecht over je eigen inkomsten; die gingen rechtstreeks naar het rijk. Ik vond dat een belangrijk punt, want ik was juist aangetrokken om voor het eerst op grote schaal met sponsoring bezig te gaan." Tjeenk Willink zelf zegt het volgende over de verzelfstandiging: "De termen privatisering, verzelfstandiging, verzakelijking zijn opgekomen in de discussie over de problemen van de verzorgingsstaat, door sommigen nogal suggestief 'uitwassen' genoemd. De overheid zou te groot en te duur zijn geworden, te veel pretenties hebben en regelzuchtig zijn. Gemakshalve wordt vaak niet aangegeven waar en waardoor deze 'uitwassen' zijn ontstaan (...) Tegelijkertijd ontstaat het vermoeden dat verzelfstandiging niet een middel is om een probleem op te lossen maar om van een probleem af te komen: gebrek aan beleid, vermindering van het

aantal ambtenaren, rigiditeit in het comptabele bestel (...) In de problemen die worden genoemd scoort de 'tocht langs de (overheids)loketten door museumdirecteuren' hoog. De vraag is echter of het probleem niet dieper steekt. Niet het aantal loketten, maar het oerwoud achter die loketten vorm het probleem (...) Verantwoordelijkheden zijn onduidelijk, binnen departementen, tussen departementen, tussen ambtenaren en politici. Daar waar meerdere afdelingen van een departement en andere departementen en ambtenaren en politici een rol spelen, scoren alleen nog die museumdirecteuren, ambtenaren en politici, die in dat oerwoud de weg weten te vinden (...) [De centrale overheid lijkt] zich neer te leggen bij het onvermogen om de eigen interne organisatie te verbeteren, in het eigen oerwoud te kappen."²⁰

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

Van Os wilde het liefst dat de situatie bleef zoals die was, met wat meer vrijheden, zoals de vrijheid zelf de inkomsten houden. Maar hij wilde ook loyaal aan de overheid zijn en liet zich van de noodzaak overtuigen door Jan Riezenkamp. Weer zien we Riezenkamp als strateeg achter de schermen: de verzelfstandiging moest en zou er komen.

Jessurun: vader van de directeuren

Riezenkamp was een gewiekst politicus en als bedrijfseconoom op bestuurlijk gebied sterk. Maar voor de implementatie van het proces had hij Jan Jessurun nodig "zo ongeveer de enige die ik kon bedenken waarmee je praktisch zaken kon doen". Wim Westerveld, hoofd Beleidsontwikkeling cultureel erfgoed bij ocw en tijdens de verzelfstandiging hoofd financiën van de Directie Beleidszaken Cultuurbeheer: "Riezenkamp was slim en beschikte over een enorm relatienetwerk. Hij had een duidelijke mening over wat de rol van de overheid ten opzichte van cultuur moest zijn. Ik volg hem nu (anno 2011) op Twitter en dan zie je dat nog steeds." Maar Riezenkamp ging niet bepaald tactisch om met mensen en hun problemen. Volgens Veeneman kon hij verschrikkelijk uitvallen wat hem niet bepaald geliefd maakte. Riezenkamp zelf zag de verzelfstandiging veel meer als een politiek-bestuurlijke zaak: "Het zou onverstandig zijn geweest als ik zelf het verzelfstandigingsproject was gaan leiden, want er ontstaat altijd gedoe en bij onderhandelingen moet je op iemand kunnen terugvallen, anders is het alternatief dat je direct bij de minister terecht komt." De persoon om op terug te vallen, was natuurlijk Riezenkamp zelf. Wat hij nodig had, was een uitvoerder.

Jan Jessurun kende Riezenkamp vaag uit Rotterdam. Jessurun was van 1964-1974 hoofd Nautische zaken bij Rederij van Ommeren, toen Riezenkamp havenwethouder was. Daarna was hij negen jaar directeur van de Rijksdienst voor de Monumentenzorg en bekleedde hij nog verschillende andere functies bij het ministerie, maar het verzelfstandigingsproces zou zijn hoofdtaak worden. De relatie tussen Riezenkamp en Jessurun was vooral een zakelijke, niet zozeer een persoonlijke.

De combinatie bleek een succesformule. Velen zagen en zien Jessurun nog steeds als een persoon met uitstekende sociale vaardigheden, een grote betrokkenheid bij de erfgoedsector en een zekere deskundigheid op dat terrein. Het lag voor de hand dat hij door de museummensen makkelijker geaccepteerd zou worden dan

Riezenkamp. Aanvankelijk was er wat scepsis omdat de museummensen Jessurun zagen als een vertegenwoordiger van een andere sector, de Monumenten. Maar zijn enthousiasme, communicatieve vaardigheden en gevoel voor humor namen hem al snel voor hen in. De rolverdeling tussen de twee verliep heel natuurlijk: de politiek-strategisch generaal op de achtergrond en de uitvoerend kapitein op de voorgrond. Jan Verwers: "Riezenkamp was de hoge baas; die zag je bij hoge uitzondering. Jan Jessurun was voor mij de inspirator." Riezenkamp was de man achter de schermen; hij zette de verzelfstandiging op en bleef die tot in de details volgen. Hij had de politieke macht. Jan Jessurun had die niet, maar hij zorgde er wel voor dat de operatie met succes werd afgerond.

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

In 1990 koos hij Cees van 't Veen als leider van het Projectbureau Maximale Zelfstandigheid (PMZ). Die noemde hem vaak en graag de vader van de museumdirecteuren. Van 't Veen: "Af en toe mocht men op zijn schoot zitten en dan kon hij over de bol aaien of stevig aan een oor trekken."

Een jaar daarna haalde Jessurun Margriet Kapteijns als projectmanager naar PMZ. Ook in haar had hij volledig vertrouwen en hij ging er vanuit dat dit wederzijds was. Zowel Van 't Veen als Kapteijns

had hij op het ministerie leren kennen. Van 't Veen was trouwens ook een goede bekende van Riezenkamp. In datzelfde jaar stelde Jessurun Edwin van Huis als projectleider aan voor het Deltaplan voor het Cultuurbehoud. Van Huis had eerder bij Monumentenzorg in het project Zelfbeheer gewerkt, waar onderzocht werd hoe binnen de grenzen van het systeem toch met een zekere zelfstandigheid kon worden geopereerd. Jessurun vond Van Huis, mede op basis van die ervaring, de juiste persoon op de juiste plaats. Van Huis: "Jessurun was erg op personen gericht; hij benaderde de mensen die hij goed vond. Bijna iedereen die destijds in de verzelfstandiging een rol speelde, was wel ergens door Jessurun opgepikt." Zelfs de belangrijkste adviseur van het verzelfstandigingsproces, Peter Felix van het Bureau Felix en Co. was een persoonlijke vriend van Jessurun.

Van Huis vond Jessuruns aannamebeleid voorbeeldig. En hoewel men zijn bedenkingen kan hebben over de gevolgde (of niet gevolgde) procedures, feit blijft dat Jessurun een team creëerde dat in hem en in zichzelf geloofde. Dat was misschien wel een van de sleutels tot het welslagen van de verzelfstandiging.

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

Jessurun en zijn team slaagden er snel in respect bij de museum-directeuren op te bouwen. Jan Verwers: "Ik ontmoette Jessurun voor het eerst tijdens het sollicitatieproces voor de functie van directeur van Oudheden. We hebben toen een paar heel goede gesprekken gehad. En ik ben hem bijzonder gaan waarderen (...) Jessurun was een man van 'een man een man, een woord een woord' (...) Hij was bovendien heel toegankelijk. Het was geen doe-tje, wel een warme man. Hij kon het beste uit iemand naar boven halen. Hij gaf persoonlijke adviezen, allemaal heel inspirerend. Hij

geloofde helemaal in de verzelfstandiging en wist heel nauwkeurig waar het over ging.”

Henk van Os: “Jan Jessurun nam me vaak mee naar Dwingeloo waar hij een buitenhuis had en waar hij met mij dan zijn zorgen doornam. Dan moest hij tegelijkertijd een functioneringsgesprek met me houden, dus het was ook wel een komische situatie (...) Jan verdedigde de directeuren van de musea waar hij maar kon tegen allerlei negatieve krachten. Als hij ergens achter stond, dan stond hij er ook echt achter. Maar hij had wel de neiging om op veel stoelen tegelijk te willen zitten. Daar hadden we het wel eens moeilijk mee.”

Van Huis: “Als hij een vergadering voorzat, moest het duidelijk zijn, dat hij de baas was.”

Riezenkamp en Jessurun beschouwden zichzelf duidelijk als boven de museumdirecteuren gesteld en ze gedroegen zich ook zo. En de museumdirecteuren waren zeer gezagsgetrouw; het waren in wezen ambtenaren. Riezenkamp en Jessurun waren grootheden. Steven Engelsman herinnert zich dat Peter Felix op een van de vele vergaderingen bij PMZ tegen Riezenkamp zei: “Hoho Jan, het zijn wel directeuren van verzelfstandigde instellingen”, waarop Riezenkamp antwoordde: “Het zijn de obers, die mijn serviesgoed op het blad hebben staan.”

Leren lopen

Omdat verzelfstandiging een geheel nieuw proces was met onervaren deelnemers moest de voorbereiding geleidelijk en gedegen aangepakt worden. Het proces werd in enkele stappen gerealiseerd.

Dat impliceerde:

- 1: maken van een bedrijfsplan
- 2: gedurende enige tijd simuleren van zelfstandigheid

Het lijkt vreemd dat museumdirecteuren bedrijfsplannen moesten leren schrijven, maar zo was de situatie. Het waren ambtenaren die zich nooit met bedrijfsmatige zaken hoefden bezig te houden. En dus gingen de directeuren aan de slag met het opstellen van een bedrijfsplan. Het ministerie zou dat beoordelen. Je kunt je af-

vragen of dat nu de meest geëigende instantie was en wie van de ambtenaren daar wist hoe een museaal bedrijfsplan er uit moest zien. Een groep bestaande uit Jan Riezenkamp, Jan Jessurun en Bob Lodder, hoofd van de Directie Beleidszaken Cultuurbeheer (DBC), zou sturing aan het geheel geven. Zij zagen echter hun eigen beperkingen in en nodigden adviseurs van buiten uit, in het begin nog niet helemaal van buiten.

De eerste adviseur was Siebe van der Zee van Bureau Managementontwikkeling en -Ondersteuning (BMO). Dat BMO was een soort intern adviesbureau, geïnitieerd door het ministerie in het kader van de decentralisatie van de Centrale Directie Organisatie en Informatie. Eigenlijk was dat bureau zelf een vorm van interne verzelfstandiging en waren de medewerkers ervan een soort verzelfstandigde ambtenaren.

Het was bedoeld om management ondersteuning te bieden bij moeilijke projecten, want nog steeds dacht men dat het beste advies vanuit de sfeer van het ministerie kwam. Misschien was het bureau ook wel een soort veredelde werkverschaffing voor overbodig geworden ambtenaren.

De verzelfstandiging werd de eerste belangrijke opdracht voor BMO. Achteraf gezien misschien onvermijdelijk, maar BMO werd ogenblikkelijk overschaduwed door externe adviseurs zoals Peter Felix en later door Projectbureau Museale Zelfstandigheid (PMZ), het eigen bureau voor de verzelfstandigingsoperatie. BMO heeft geen lang leven gehad; het werd al snel opgeheven. De medewerkers gingen over naar andere verzelfstandigde diensten. Van de betrokken directeuren herinnerde niemand zich precies wat de aard van de BMO-ondersteuning was. Ze herinnerden zich wel allemaal Peter Felix, extern adviseur van Andersson, Elffers en Felix, een adviesbureau opgericht in 1982 in Utrecht. Jan Jessurun had hem erbij gehaald, want hij was een persoonlijke vriend en Jessurun vond het, zoals we al eerder zagen, prettig om zich met bekenden te omringen.²¹

De voortrekkers

Snel na de decembermededeling van Brinkman stelde het ministerie een paar werkgroepen van museumdirecteuren samen die het experiment zouden starten. Al op 3 januari 1989 kwamen die in de Holiday Inn in Leiden bij elkaar. De desbetreffende directeuren werden niet van te voren geraadpleegd; ze waren ambtenaren en dienden simpelweg te verschijnen. Jan Jessurun begeleidde het proces. Hij begon met een aansporing, geheel in de traditie van de zeevaart. "Rijksmusea," zei hij, "zijn net roeiers die met mestvorken als peddels trachten de oversteek naar Engeland te maken."²²

Wellicht wat eenzijdig en cynisch, maar het gaf wel aan hoe hij erover dacht. Jessurun werd bijgestaan door Cees van 't Veen, sinds 1986 hoofd van de afdeling Beheer en Financiële Economische Aangelegenheden (FEA) bij de DBC. Hij zou in 1990 de leiding op zich nemen van PMZ. Een van de werkgroepsleden was Steven Engelsman die samen met directeur Veeneman een bedrijfsplan voor zijn Museum Boerhaave ging maken.

Peter Felix zou alle plannen van commentaar voorzien. Engelsman: "Het was nuttig werk. We hadden met zoiets geen ervaring. Ons eerste plan vond Peter Felix direct te defensief. Het moest dus over. We dachten nog te veel vanuit de achtergrond van het museum als keurig onderdeel van het ministerie. Een nieuw elan werd gevraagd." De directeuren in de werkgroepen kwamen dus op gang: bedrijfsplannen werden gemaakt en beoordeeld. Maar er moest hun nog steeds formeel gevraagd worden of ze wel wilden verzelfstandigen. Dat gebeurde tijdens een bijeenkomst in Veldhoven.

Gerrit Veeneman: "We zaten rond de tafel en Levie en Henri Defoer (directeur Catharijneconvent 1995-2001) hadden al afgesproken dat ze tegen zouden stemmen. Jessurun zat de bijeenkomst voor en vroeg directeur na directeur of hij voor of tegen was. Op zijn lijstje stonden slim genoeg de voorstanders bovenaan. Toen na een reeks positieve reacties uiteindelijk Defoer en Levie aan de beurt kwamen, durfden die geen nee meer te zeggen en het besluit om te gaan verzelfstandigen werd met algemene stemmen aangenomen. Morrend

gingen de tegenstanders akkoord met wat ze later het verraad van Veldhoven noemden.” Je vraagt je af wat er was gebeurd als Levie, directeur van het alom bewonderde en gevreesde Rijksmuseum, als eerste zijn stem had mogen uitbrengen.

Het niveau van enthousiasme en elan verschilde nogal. Gerrit Veene- man, Robert de Haas van de RBK en Ronald de Leeuw van het Van Gogh Museum probeerden zo goed als ze konden een voorttrekkers- rol te vervullen. Ronald de Leeuw: “Toen ik in 1986 benoemd werd tot directeur van het Van Gogh Museum, kreeg ik de opdracht om een wervelend tentoonstellingsprogramma te maken, maar daar- voor was maar 60.000 gulden in het jaarbudget gereserveerd. Toen ben ik naar Jan Jessurun gegaan met de mededeling dat dit niet kon. Ik mocht toen meer inventief omgaan met de budgetten en heb daarna veel voor het museum kunnen verdienen, veelal dankzij suc- cesvolle tentoonstellingen. Met ‘Monet in Holland’ werd de financi- ele basis gelegd voor een gezondere bedrijfsvoering, en de latere tentoonstellingen hadden doorgaans zelfs geen sponsoring nodig voor hun financiering. Ik was ook de eerste die zelf een financiële man aanstelde als zakelijk directeur. Dat was Ton Boxma. Dat succes heeft Jan Jessurun geïnspireerd om mij in de frontlinie te plaatsen en me te vragen deel uit te maken van de eerste groep. Ik was daar buitengewoon voor gemotiveerd.”

Ook Jan Verwers van het Rijksmuseum van Oudheden was een enthousiaste wegbereider, maar hij moest later afhaken wegens een conflict met de Dienstcommissie in zijn museum. De wegbereiders waren gemotiveerd omdat ze zelfstandig, los van de ambtenaren- bureaucratie, wilden zijn en zichzelf zagen als nieuwe museumdirec- teuren, de nieuwe lichter, meer managers, die de musea een maat- schappelijk elan zou geven. Daar was bij het Scheepvaartmuseum een nieuwe directeur voor nodig. Els van Eyck Heslinga (plv. direc- teur Scheepvaartmuseum 1990-1999): “Ik denk dat je gerust kunt stellen dat de verzelfstandiging een opgelegd proces is geweest en dat veel medewerkers dat zo hebben ervaren. Er waren mede-

werkers die daar grote moeite mee hadden. Sommigen hebben dat nog. Maar bij ons ging het toch toen er in 1989 een nieuwe directeur - Hans Bakker - binnenkwam die zich met veel energie en letterlijk in zijn eentje op die klus heeft gestort."²³

De oude stempel en de jonge garde

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

De Leeuw had een medestander in Robert de Haas van de RBK, die steeds meer taken van algemene aard toegeschoven had gekregen. Hij voelde een positieve verantwoordelijkheid om actief bij te dragen aan het alles overkoepelende proces van de verzelfstandiging. Maar hij voelde ook aan dat zijn dienst, als hij het niet zou doen, snel zijn relevantie kon verliezen. Er was geen garantie dat de verzelfstandigde musea graag met de RBK wilden blijven samenwerken. Integendeel, volgens kunstmusea nam de RBK met zijn aankoopbeleid een vreemde concurrentiepositie in. De RBK kocht kunstwerken die musea graag wilden hebben. Bovendien was niet iedereen tevreden over de rol van de RBK als inspecteur voor het roerend erfgoed.

Gerrit Veeneman had een prachtig maar klein museum onder zijn hoede. Hij wilde vanaf het begin bij het proces betrokken zijn om een zo gunstig mogelijke positie voor zijn Museum Boerhaave te realiseren, bang als hij was dat een verzelfstandigd Boerhaave aan belang zou inboeten. Hij werd een van de meest actieve directeuren in het proces. Het opstellen van een complete cao, het plegen van overleg met de vakbonden; dat alles stimuleerde hem.

Bart Pors: "Als we bij het ministerie een directeur zochten die ergens verstand van had, gingen we altijd naar Gerrit Veeneman. Zijn museum had hij al snel in de vingers en toen ging hij andere dingen doen. Hij zocht gewoon iets om wat te doen te hebben."

Westerveld: "Als het om 'techniek' ging, was Gerrit Veeneman de man, maar hij had niet echt autoriteit. Daarvoor moest je bij Ronald de Leeuw zijn. Die had een enorme autoriteit verworven door wat er bij dat museum gebeurd was. Samen met zijn zakelijk leider Ton Boxma overigens. Dat was ook een echte ondernemer en er waren niet zoveel zakelijk leiders met ondernemingszin. Henk van Os speelde hier geen rol in."

Jan Vaessen was speciaal voor de verzelfstandiging van het Openluchtmuseum aangetrokken, dus hij moest er wel een succes van maken. Je zou kunnen zeggen dat er een 'jonge' enthousiaste garde van directeuren was aangetreden.

Anderen waren behoudender. Henk van Os, die Levie opvolgde, deed enigszins tegen wil en dank mee. Hij was als directeur van het Rijksmuseum de vanzelfsprekende voorzitter wanneer zijn collega's bijeen waren. Maar hij ambieerde die positie niet. Zijn liefde en belangstelling lagen elders, bij de kunst en het contact met het publiek. Evenmin enthousiast was Henri Defoer van het Catherijneconvent, een kunsthistoricus in hart en nieren. Ook Hans Hoetink van het Mauritshuis moest niets van de verzelfstandiging hebben. Hij was van de oude stempel en liet de beker graag aan zich voorbij gaan. Charlotte van Rappard (hoofd Inspectie bij de RBK 1993-1998): "Mensen als Hoetink vonden het eigenlijk wel prettig dat ze geen finan-

ciële of organisatorische verantwoordelijkheid droegen. Henk van Os was er altijd heel open over, hij zei altijd dat het niets voor hem was.”

Van Os: “Museumdirecteuren zoals Rudi Oxenaar, Simon Levie, Hans Hoetink en andere generatiegenoten gingen ervan uit dat zij het beleid voerden en dat Den Haag betaalde. Zo was het ook altijd geweest en de directeur musea op het ministerie gedroeg zich ook als iemand die in principe het beleid van de directeuren ratificeerde (...) Ik had er zelf ook geen problemen mee, want de overheid deed bijna altijd wat ik vroeg en ik deed wat zij mij vroegen.”

En dan waren er nog de anderen, zoals Arnoud Weeda van het Zuiderzeemuseum en Dorothee Cannegieter van Rijksmuseum Twenthe. Weeda deed mee omdat het moest. Hij was niet tegen, maar ook niet voor. Dorothee Cannegieter nam weliswaar deel aan de groep voortrekkers van zes, maar niemand herinnerde zich haar inbreng.

Behalve de directeuren waren er zakelijk leiders, hoofden algemene zaken, plaatsvervangend directeuren of hoe die functies ook genoemd werden, die zich actief met het proces bemoeiden. Steven Engelsman was er in een vroeg stadium bij, toen hij nog plaatsvervangend directeur bij Museum Boerhaave was, en later vooral Ton Boxma (zakelijk directeur Van Gogh) en Rinus Vonhof (zakelijk leider Krölller-Müller). Engelsman zou later directeur Willem van Gulik van Volkenkunde opvolgen, die het hard te verduren had gekregen in het Rekenkamerrapport en het veld moest ruimen.

Hogere directeurssalarissen

Wellicht was het vooruitzicht van een marktconforme beloning voor sommigen ook een reden om te verzelfstandigen. Jan Vaessen: “De directeuren zouden er zeker niet op achteruit gaan. Ikzelf kreeg bijvoorbeeld ook een goed salaris in het verzelfstandigde museum: schaal 17. Verzelfstandigde musea zouden over het algemeen een hoger salaris aan directeuren uitkeren dan vergelijkbare niet-verzelfstandig-

de musea." Henk van Os: "Wat ik niet in de gaten had, was dat de verzelfstandiging de museumdirecteuren de gelegenheid bood zelf hun salarissen aan te passen. Aad Nuis, die bij mij in de Raad van Toezicht zat, belde me een keer en zei dat er vier museumdirecteuren waren die meer verdienden dan de directeur van het Rijksmuseum. Ik was ziedend, ik dacht: daarom wilden die mensen zo graag verzelfstandigen. Het was een van de weinige keren dat ik een hele dag tierend door het museum heb gelopen." Volgens Van Os ging het niet alleen om de hoogte van het salaris van de directeuren. Ook de ambtenaren wilden meer verdienen: "We waren bezig zelfstandig te worden, maar het beleid werd nog steeds in Den Haag gevoerd en wij waren 'werkers in het veld'. Dat ging zo ver dat ik ook geen hoofddirecteur van het Rijksmuseum meer mocht zijn. Want er was maar een hoofddirecteur en dat was Jan Jessurun. Ik werd toen algemeen directeur. Je zou zeggen, het maakt niets uit, maar achteraf zie ik dat het wel wat uitmaakte. De directeur van het Rijksmuseum zat namelijk altijd in de hoogste schaal. De enige die in de gaten had wat er gaande was, was Rudi Oxenaar (directeur Krölller-Müller 1963-1990). Rudi vroeg aan Jan Jessurun wat die eigenlijk verdiende. Toen bleek dat een hoofddirecteur natuurlijk hoger ingeschaald moest worden en opeens doemde voor mij het beeld op van het ministerie waar alles werd bedacht en waar daarom veel meer moest worden verdiend dan bij ons, werkers in het veld. De vergadering werd na de vraag van Rudi Oxenaar geschorst en Jessurun was op dat moment niet erg populair meer. Rudi zei dat hij, als de zaken er zo voor stonden, met vervroegd pensioen zou gaan. Het was een heftig incident."

Arbeidsvoorwaarden zijn voor iedereen belangrijk en het salaris staat daarbij logischerwijs centraal. Dat geldt voor de suppoosten maar ook voor de directeuren. Het zou naïef zijn te denken dat die zich daar niet druk over zouden maken.

d'Ancona: meer geld, nieuw beleid

In november 1989 volgde Hedy d'Ancona Brinkman op als minister van wvc. Het tweede kabinet-Lubbers was gevallen en werd opgevolgd door het derde kabinet-Lubbers. Brinkman had de verzelfstandiging op gang gebracht, maar zou de verwerkelijking niet als minister meemaken. Na de verkiezingen werd hij fractievoorzitter van het CDA in de Tweede Kamer en genoemd als opvolger van premier Ruud Lubbers.²⁴

Riezenkamp bleef als ambtenaar gewoon aan. Er was hem alles aan gelegen om de komst van de nieuwe minister zo efficiënt mogelijk te maken. d'Ancona kwam van het Europese Parlement en was nauwelijks op de hoogte van wat er speelde binnen het Nederlandse cultuurbeleid. Ze had in het verleden veel contacten met de podium-

kunsten gehad, niet met de erfgoedsector. Het was (opnieuw) een tijd van grote werkloosheid en aanzienlijke bezuinigingen, maar tot ieders verrassing stelde Lubbers 40 miljoen extra ter beschikking voor cultuur. d'Ancona: "Ik dacht, ha, die 40 miljoen is voor de balletdansers of voor de theatermakers." Ze vond het onterecht dat balletdansers veel minder verdienden dan andere uitvoerend kunstenaars, terwijl ze veel minder tijd hadden om als balletdanser te verdienen.

Podiumkunsten pasten echter niet in de strategie van Riezenkamp. Hij had zijn zinnen gezet op de erfgoedsector en de verzelfstandiging van de rijksmuseum. Ondertussen was hem ook duidelijk geworden dat die verzelfstandiging er niet kwam als de museum de problemen die gesignaleerd waren in het Rekenkamerrapport, niet oplosten. Maar het leek hem onverstandig het verzelfstandigingsdossier als eerste aan de orde te laten komen. Politiek gezien was het handiger de nadruk te leggen op de achterstanden in collectiebeheer. Daarom liet Riezenkamp 'zijn' Rekenkamerrapport en de politieke aandacht die dat had getrokken, hun werk doen.

d'Ancona vond haar directeur-generaal weliswaar slim en strategisch handig, maar Jan Jessurun was haar voornaamste contact op het ministerie wat betreft de verzelfstandiging. Ze was zeer over hem te spreken. d'Ancona: "Jan Riezenkamp en Jan Jessurun maakten mij duidelijk dat ik die 40 miljoen in zijn totaliteit aan het erfgoed moest besteden. Geen onderdeel van mijn belevingswereld. Maar daar was wel dat rapport van de Rekenkamer met de beschrijving van de treurige situatie bij de museum. Ze namen me mee naar een paar depots, onder andere dat van het Architectuurinstituut, toen in Amsterdam. Dat was behoorlijk onrustbarend. Ik was snel om. Een hele beslissing, want ik werd daarna vanuit de Kamer bestookt met de vraag waarom die 40 miljoen alleen naar het erfgoed ging. Ik vond de ambtenaren echter heel overtuigend." Via andere middelen slaagde d'Ancona er later in ook de balletdansers tevreden te stellen.

Dat er 40 miljoen naar de erfgoedsector zou gaan, viel niet goed bij de uitvoerende kunsten. Hun vertegenwoordigers lieten luid van zich horen en de Kamerleden Van Nieuwenhoven (PvdA) en Beinema

(CDA) eisten dat het bedrag over meer sectoren verdeeld zou worden. Daarop organiseerden d'Ancona en Riezenkamp voorlichtingsbijeenkomsten voor Kamercommissies, waarbij ook museumdirecteuren als sprekers werden uitgenodigd. De voorlichting hielp. Maar wat de doorslag gaf was dat de minister politiek voet bij stuk hield. Zij legde zo de basis voor de start van een goed georganiseerde en bloeiende museumsector.

d'Ancona was gecharmeerd geraakt van de kennis en kunde van haar ambtenaren Riezenkamp en Jessurun, maar zeker ook van de museumdirecteuren. d'Ancona: "Ik wist niet wat ik meemaakte. In mijn leven draaide het veel meer om 'die anderen', de kunstenaars. Ik, maar zoals ook de Kamer, was onder de indruk van de inzet van de museumdirecteuren. Ze waren zeer bevlogen (...) Ik herinner me dat Van Os in 1992 bij mij kwam voor de aankoop van een Rembrandt²⁵ die door een particulier verkocht werd. Hij had al geld bijeengebracht, maar kwam negen miljoen te kort. Ik vond dat dergelijke schilderijen in gemeenschapsbezit moesten komen. Maar vanwege de bezuinigingen was er geen cent. Op mijn aandringen kwam een ambtenaar bij Financiën binnen een halve week met een oplossing. De instituten van de Jeugdhulpverlening werden via een ingreep op de balans verkocht. Hoe dat precies in zijn werk ging, geen idee. Maar het geld was er."²⁶

Voor de musea was het een zegen een minister te hebben die zo onder de indruk was van de argumenten van de erfgoedsector. d'Ancona: "Ik kon makkelijk overtuigd worden van de noodzaak om het Deltaplan voor het Cultuurbehoud op gang te brengen. Ik zag de achterstanden. Maar de verzelfstandiging was abstractere zaak. Op dat punt werd ik vooral overtuigd door de mensen in het veld." Al met al was het geen gek resultaat voor de 'gangensluiers'. Vooral Jan Vaessen inspireerde haar. Hij was het immers die als eerste een museum verzelfstandigde.

Het was een tijd waarin decentralisatie steeds populairder werd,

maar meestal ging dat gepaard met bezuinigingen. Dat was bij de rijksmusea niet het geval. Ze hoefden niets in te leveren. De overheid financierde het Deltaplan en er kwam ook geld bij voor de verbetering van de rechtspositie van de museummedewerkers in de cao van de nieuwe zelfstandige musea. d'Ancona: "Dat was een probleem. Waar moest dat geld vandaan komen? Kok was in die tijd minister van financiën en bemoeide zich met elk aspect van mijn portefeuille (...) Hij en Lubbers vroegen bijvoorbeeld serieus of een verzorgster in de kinderopvang niet tien in plaats van acht baby's kon verzorgen, terwijl die mannen zich nog nooit met een baby hadden beziggehouden. Dat ging echt ver. Maar niets van dat al bij de musea."

Geen bezuinigingen, 40 miljoen extra en ook nog geld voor de nieuwe cao. En dat gerealiseerd door een minister die aanvankelijk niet veel voeling met de erfgoedsector had. Lag het aan Jan Riezenkamps tactiek: de inzet van het Rekenkamerrapport? Waren de museumdirecteuren uit hun schulp gekropen? Wilde de minister bewijzen dat ze de vrienden van de podiumkunsten niet voortrok? Het speelde waarschijnlijk allemaal een rol. Bovendien waren musea populair geworden. Bezoekcijfers stegen eind jaren tachtig flink en gestaag. Overal werden nieuwe musea geopend of nieuwbouwplannen gelanceerd. In 1970 waren er 328 musea met 7,6 miljoen bezoekers. In 1988 waren het er 630, met 20,3 miljoen bezoekers. De samenleving was van musea gaan houden en vond het niet meer dan logisch dat achterstanden werden ingehaald en nieuwe initiatieven gestimuleerd.

Kiezen voor kwaliteit

Riezenkamp was er in geslaagd het verzelfstandigingsproces op gang te brengen en veel geld voor de erfgoedsector los te krijgen. Maar inhoudelijk museumbeleid ontbrak nog steeds. De verzelfstandiging ging over zeggenschap en hoe die vorm zou krijgen. Het was een voornamelijk bestuurlijke exercitie. De staat zou eige-

naar van de collecties en de voornaamste subsidiegever blijven. Er moest dus op zijn minst worden nagedacht over hoe musea die collecties moesten beheren en wat ze met het subsidiegeld wel of niet moesten doen. Zonder beleid op die gebieden ontbrak het in de toekomst aan houvast in discussies met de zelfstandige musea. De laatst uitgezette beleidslijnen kwamen van Brinkman en stonden in de nota *Museumbeleid* uit 1985. Ook daarin lag de nadruk op bestuurlijke zaken: de beëindiging van de koppelsubsidies en het bepalen welk museum rijksmuseum bleef. Nergens stond hoe het ministerie musea wilde laten functioneren.

Na de verzelfstandiging bleef het rijk verantwoordelijk voor het grootste deel van de bekostiging van de musea en waren de musea vrijer wat betreft hun manier van functioneren. Basis van zo'n relatie zou toch een visie op het museale werk en de plaats van musea in de samenleving moeten zijn. Het ging om belastinggeld.

De rijksmusea moesten dus zelfstandig worden, maar niet echt. De staat wilde zeggenschap houden over de besteding van het subsidiegeld. Voor sommige museumdirecteuren was en bleef dat een bron van ergernis en zelfs van conflict; anderen legden zich er makkelijker bij neer.

In 1990 verscheen de nota *Kiezen voor Kwaliteit* met een visie op de manier van functioneren van musea. Er moest aandacht zijn voor 'participatie' van de samenleving in de museale activiteiten, met speciale nadruk op die van 'de lager opgeleiden en de allochtonen'.²⁷ De Collectie Nederland, het overkoepelende begrip voor al het erfgoed in bezit van Nederlandse musea, werd geïntroduceerd. Collecties zouden niet meer op het niveau van een individueel museum worden beschouwd, maar in een breder kader worden geplaatst. Het was een baanbrekende gedachte.

De minister wilde ook anders met de verzelfstandigde musea om gaan: "In de eerste plaats zal ik mij richten op een beleid op hoofdlijnen. De invulling is een taak van de musea zelf. Dat betekent dat ik mij niet langer zal (behoeven te) bemoeien met allerlei operationele

kwesties bij de rijksmusea.”²⁸ Zij gaf ook aan hoe het ministerie de musea zou ‘sturen’: door het stellen van normen, door bepaalde activiteiten te faciliteren (zoals de indenniteitsregeling waarbij de staat het verzekeringsrisico van kostbare voorwerpen tijdens tentoonstellingen garandeerde) en door specifieke ondersteuning zoals de 40 miljoen voor collectiebeheer. Begrippen als participatie, Collectie Nederland, meer algemene verantwoordelijkheid; ze stonden allemaal in de nota. Maar de museumdirecteuren besteedden er weinig aandacht aan, ze hadden met de aankomende verzelfstandiging andere zaken aan hun hoofd. Veeneman: “Zo’n nota *Kiezen voor Kwaliteit* was nodig om de politiek te overtuigen, een noodzakelijk schijngevecht met de Kamer. Maar dat hele denken over de Collectie Nederland was zo ver van mijn werkterrein..., daar had ik werkelijk niets mee.”

Claartje Bunnik was in 1987 op het ministerie begonnen bij de afdeling Musea, Monumenten en Archieven (MMA) waar al vaak over verzelfstandiging werd gesproken. Later gingen de musea over naar een nieuwe afdeling: Directie Beleidszaken Cultuurbeheer (DBC), onder wier supervisie *Kiezen voor Kwaliteit* verscheen.

Bunnik noemt de overgang van MMA naar DBC een “totale verandering van sfeer. Van een directie die zich met alles in detail bemoeide, ging men naar een directie die zich alleen nog maar met de hoofdlijnen bezig hield. Er was een duidelijk doel: de musea op eigen benen en daar had je niet zoveel mensen voor nodig. De directie veranderde van een grote club in een kleine, nog geen derde van eerst, en met een ander type ambtenaar: minder inhoudelijk en meer strategisch denkend. Ik vond het een dynamische tijd, fantastisch om in te werken.” Maar ondanks het enthousiasme slaagde DBC er niet in om invloed op het proces te houden of te krijgen. Bunnik: “In 1990, ten tijde van *Kiezen voor Kwaliteit* en de oprichting van het Projectbureau Maximale Zelfstandigheid (PMZ), hadden we eigenlijk nog maar weinig met de verzelfstandiging van de musea te maken. Alles ging via

PMZ. We werkten wel met groot succes aan het Deltaplan voor het Cultuurbehoud.”

De verzelfstandiging overschaduwde alles, ook de beleidsnota. *Kiezen voor Kwaliteit* werd voor kennisgeving aangenomen. Een vergissing, want daarin was de kern van het toekomstige museumbeleid geformuleerd. Merkwaardig, want je zou verwachten dat het beleid de grondslag van het functioneren van de verzelfstandigde musea zou worden. Maar alle aandacht ging naar de verzelfstandiging als bestuurlijk proces. Misschien vonden de museumdirecteuren dat ze eerst maar eens zelfstandig moesten worden, daarna zou het beleid wel komen. Zonder de verzelfstandiging bleven ze immers aan de overheidsleiband lopen.

Misschien lag de geringe invloed voor *Kiezen voor Kwaliteit* ook aan de leiding van DBC. Hoe dan ook, na de verzelfstandiging moest men in zekere zin opnieuw beginnen. Wim Westerveld in 2011: “We merken nog steeds dat *Kiezen voor Kwaliteit* toen niet echt leefde.” Bart Pors: “Dat is over het algemeen zo met beleid dat in de top wordt geformuleerd. Je had verschillende werkelijkheden: de werkelijkheid van de directeuren die met de sores van hun instellingen zaten, en de werkelijkheid van de doeners op het departement die hard zaten te duwen en te trekken om het verzelfstandigingsproces voor elkaar te krijgen. En dan was er ook nog beleid dat de Kamer formuleerde en verdedigde. Dat waren min of meer gescheiden processen en het kostte veel energie om die op elkaar af te stemmen.”

Interne dan wel externe verzelfstandiging

Hoe groot was de opgave eigenlijk? Anno 1989 ging het om zeventien rijksmusea en vier ondersteunende instellingen (het Centraal Laboratorium, de Opleiding Restauratoren, de Rijksdienst Beeldende Kunst en het Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie). Die hadden in totaal 1156 formatieplaatsen, exclusief de op het ministerie voor de museumsector werkzame ambtenaren. De totale exploitatiekosten van die musea bedroegen jaarlijks 107 miljoen gulden plus 20 miljoen voor investeringen in en onderhoud aan gebouwen. De gezamenlijke inkomsten van de musea kwamen uit op 17 miljoen gulden.²⁹

Deze musea waren aan de slag gegaan met het maken van bedrijfs-

plannen, maar het maakte nogal uit welke vorm de zelfstandigheid zou krijgen. Voor een geprivatiseerde nv was een ander plan nodig dan voor een nauw aan de overheid verbonden zelfstandige dienst. Aanvankelijk werden vele mogelijkheden opengehouden, inclusief privatisering. Daarbij stond altijd de vraag centraal wat te doen met de collecties. Brinkman stond op het standpunt dat collecties niet aan een particuliere organisatie overgedragen konden worden, omdat ze vrijwel altijd geschonken waren aan de staat, aan de gemeenschap. Privatisering was dus uitgesloten, want dan konden delen van of zelfs hele collecties verkocht worden zonder dat de staat daar iets tegen kon doen.

De vvd wilde in het begin de mogelijkheid van privatisering open houden, maar kwam daar snel op terug. De Tweede Kamer was, zoals we zagen, er al tegen geweest om het Openluchtmuseum te privatiseren als partner van de horecaonderneming Van der Valk. Brinkman overwoog nog of de staat de collecties samen met een fonds, zoals het Prins Bernhard Fonds, kon beheren, maar ook dat bleek geen haalbare kaart. De collecties zouden van de overheid blijven en aan de musea zou een soort van exploitatierecht gegeven worden.

Op de vraag of musea eventueel overtollige en niet waardevolle delen van de collecties mochten verkopen, reageerde de minister niet erg enthousiast. Hij suggereerde meer samenwerking, waarbij delen van de collecties aan elkaar uitgeleend konden worden. Ook in 2011 is Brinkman van mening dat het om rijksbezit ging en dat dit zo moest blijven. Misschien, zei hij, was het beter geweest om de collecties in één stichting onder te brengen, zodat onderlinge samenwerking of ruil gemakkelijker te realiseren was. Maar dat idee was volgens hem destijds beslist niet haalbaar.

In augustus 1989 publiceerde het ministerie de resultaten van een vooronderzoek. Op basis van *Zoeklicht op zelfstandigheid: een verkenning van de mogelijkheden tot verzelfstandiging van de rijksmusea en overige museale instellingen* werd besloten dat er twee

vormen van verzelfstandiging zouden worden onderzocht: een externe en een interne.

Externe verzelfstandiging zou musea veel vrijheden bieden, maar zou ze ook kwetsbaarder maken. Een werkgroep, de overleggroep Onderzoek Externe Verzelfstandiging Rijksmusea (OEVer) met vertegenwoordigers van andere departementen, zou de mogelijkheden en de beperkingen van verschillende privatiseringsvarianten onderzoeken.

Interne verzelfstandiging bood de voordelen van functioneren binnen het ministerie. De overheid bleef dan voor een groot deel verantwoordelijk en de musea hoefden zich minder om management te bekommeren. De overheid zou bovendien een directere controlemogelijkheid houden om musea aan te sturen. Interne verzelfstandiging had echter ook grote nadelen: musea zouden nog steeds afhankelijk zijn en niet gedwongen worden zelf keuzes te maken op het terrein van beheer en bestuur. Bovendien bood de afhankelijkheid van het ambtenarenapparaat hun weinig mogelijkheden zelf initiatieven op financieel gebied te nemen.

Deze variant werd onderzocht in het project Maximale Zelfstandigheid, waarbij maximale zelfstandigheid voor musea werd gerealiseerd binnen de bestaande wet- en regelgeving. Zes museale instellingen zouden twee jaar lang een experiment doorvoeren: Boerhaave, Oudheden, Twenthe, Van Gogh, Opleiding Restauratoren en Rijksdienst Beeldende Kunst. Deze instellingen moesten de uiterste grenzen van het functioneren binnen de rijksoverheid verkennen. Het museummanagement zou meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen, waarmee de relatie tussen de instelling en het ministerie een wezenlijk andere vorm en inhoud zou krijgen.

Je zou verwachten dat de ambtenaren op het ministerie blij zouden zijn dat ze van de zorg van de musea af zouden komen. Dat was niet zo. Verzelfstandiging van musea betekende ook minder macht en invloed van het ministerie op die musea. Nee, de ambtenaren hadden een voorkeur voor interne verzelfstandiging. Toen later tot externe verzelfstandiging besloten werd, bleven de ambtenaren hun

best doen zo veel mogelijk invloed te behouden. Ze hadden overigens wel een punt: musea bleven voornamelijk met overheidsgeld betaald, en de betaler had recht op invloed.

Wantrouwen

Riezenkamp riep de zes directeurs bijeen, die het project Maximale Zelfstandigheid zouden uitvoeren: Gerrit Veeneman (Boerhaave), Jan Verwers (Oudheden), Ronald de Leeuw (Van Gogh), Robert de Haas (RBK), Willemien 't Hooft (Opleiding Restauratoren) en Dorothée Cannegieter (Twenthe). Zij waren door Jessurun en hem geselecteerd op basis van een zekere representativiteit - een kunstmuseum, twee wetenschappelijke musea, twee rijksdiensten en een museum met een regionale functie - en op basis van hun enthousiasme voor het idee van verzelfstandiging. Ze stonden ervoor open de nieuwe wereld te betreden. Goed voorgaan zou goed doen volgen, was het idee van Jessurun.

In de ogen van het ministerie was met het sextet, de zes museumdirecteuren, het paard van Troje binnengehaald. Waarom zouden die interne verzelfstandiging willen? Gerrit Veeneman bijvoorbeeld, wilde dat helemaal niet. Die wilde externe verzelfstandiging: "We begrepen heel goed dat we aangestuurd werden door ambtenaren die wel veel verantwoordelijkheid hadden, maar die die in het geheel niet namen. Daarom wilden we zelfstandig worden. Ik had genoeg van elk jaar weer nota's en begrotingen schrijven. De afkeer van zo'n systeem werd op een gegeven moment algemeen gedeeld. Zeker ook door een aantal jongere museumdirecteuren."

Jan Verwers: "Toen konden we eindelijk proberen de zaken te veranderen. We waren altijd ten prooi gevallen aan de chicanes van het ministerie."

De opzet van het project bestond uit een simulatie: net doen alsof de zes musea daadwerkelijk verzelfstandigd waren. De resultaten daarvan werden geëvalueerd en dienden vervolgens als voorbeeld voor de echte verzelfstandiging. Dit lijkt een kinderachtige opzet,

maar het was een bijzonder goed doordachte aanpak en waarschijnlijk een van de belangrijkste redenen van het slagen van de verzelfstandiging. Tegenstanders konden zich niet beroepen op meningen en niet te toetsen feiten, en voorstanders konden een steeds beter inzicht krijgen in de voordelen.

In september 1990 verschenen het rapport *Vierende Teugels* (over interne zelfstandigheid) en het OEVeR-rapport *Externe Verzelfstandiging Belicht*. De zes museumdirecteuren waren het er snel over eens geworden dat er geen interne verzelfstandiging plaats moest vinden, in de zin dat de musea in de schoot van het ministerie bleven functioneren. Zo'n interne verzelfstandiging zou de problemen niet wegnemen.

Externe verzelfstandiging zou de verantwoordelijkheid daadwerkelijk bij de musea zelf leggen. Ronald de Leeuw schreef op 15 oktober 1990: "De ervaringen die het Van Gogh Museum tot dusver binnen het project Maximale Zelfstandigheid heeft opgedaan, waren over het algemeen zeer positief en hebben mij gesterkt in de overtuiging dat een verregaande overdracht van bevoegdheden van centraal naar dienstniveau een goede zaak is (...) Tal van knelpunten lijken echter binnen het project onoplosbaar door de tweeslachtige verhouding tot een ministerie, dat ondanks een producent-afnemer-relatie een hiërarchische vinger in de pap heeft (...) [Mijn voorkeur gaat derhalve] uit naar volledige, externe verzelfstandiging (...) [Ik] acht externe verzelfstandiging reeds onder de huidige omstandigheden een haalbare kaart. (...) [En het] spoedig omzetten van rijksmusea in nv's met voorlopige detachering van het rijkspersoneel zou een manier kunnen zijn om het tempo (...) niet te verliezen."³⁰

Het zal geen verbazing wekken dat ook Gerrit Veeneman een voorstander was van een nv: "Een heldere taakafbakening tussen ministerie, commissarissen en de directie lijkt in deze rechtsvorm [de nv, red] goed realiseerbaar te zijn."³¹ Hans Bakker van het Scheepvaartmuseum was pro-nv, evenals Arnoud Weeda van het Zuiderzee-

museum: "De vennootschap lijkt voor het Zuiderzeemuseum een werkbare rechtsvorm. Probleem met de stichtingsvorm blijft toch, ook in het opgerekte commissarissenmodel, dat daarbinnen het bestuur de hoogste beleidsbepalende instantie is."³²

Henri Defoer, van het Catharaijneconvent, was een tegengestelde mening toegedaan: "Bij een keuze tussen interne of externe verzelfstandiging denkt men hier eerder aan interne dan aan externe (...). De voordelen van externe verzelfstandiging lijken vooral ook gelegen in de mogelijkheden zelf een derde geldstroom te genereren. Bij ons museum met zijn specifieke taakopdracht zal dit slechts in zeer beperkt mate mogelijk zijn (...). Het is ons niet goed duidelijk waarom voor alle instellingen een nv de meest geschikte vorm zou zijn. Bij het Catharijneconvent, waarbij het grootste deel van de verzameling geen eigendom van het rijk is, zou een stichting meer voor de hand liggen."³³

Riezenkamp zelf had in het begin geen voorkeur voor extern of intern. Hij vroeg en kreeg veel adviezen uit zijn relatienetwerk. Bart le Blanc, president-commissaris van Van Lanschot Bankiers, schreef hem bijvoorbeeld: "In het verzelfstandigingsrapport wordt eenduidig gekozen voor de NV. Ik kan de gedachtegang voor een groot deel volgen, maar zou de behoefte hebben om minder uniformiteit op te leggen. De NV leent zich het best voor die eenheden die zich bedrijfsmatig en markgericht kunnen opstellen. De crux ligt daarbij in het karakter van het aanbod van diensten en de afname daarvan door (meerdere) marktpartijen. Omdat er op dit stuk tussen de 21 instellingen grote verschillen zijn zou ik ervoor pleiten niet overal de NV-vorm op te leggen. Er zijn (...) geen overwegende bezwaren tegen bijvoorbeeld de stichtingsvorm voor die enkele instellingen die niet zo marktgericht bezig zullen zijn".³⁴

In de kern van de zaak zou er altijd een nauwe band tussen de overheid en de musea blijven zolang de collecties eigendom van het rijk waren. Of zoals Van Os Herman Tjeenk Willink citeerde: "Nu moeten we een heel proces door om publieke instellingen, die nog tot in leng-

te van dagen met publieke gelden zullen worden betaald, een air van zelfstandigheid te geven." Allerlei vormen passeerden de revue: bv's, stichtingen volgens commissarissenmodel en 'gewone' stichtingen. Een jaar later zou men het erover eens worden dat een interne verzelfstandiging niet tot de gewenste verandering zou leiden en werd er tot de externe verzelfstandiging besloten, maar men was het er nog niet over eens in welke vorm: nv of stichting. Uiteindelijk zou Riezenkamp de knoop doorhakken. Een nv zou er niet komen. Het werden stichtingen.

Er mag dan veel over juridische en bestuurlijke zaken zijn gesproken, bijna vanzelfsprekend was er ook veel aandacht voor geld. Wim Westerveld: "Ik was tijdens die discussies onder Edwin van Huis plaatsvervangend hoofd Financiën en Informatiebeleid. En ik was tegelijkertijd hoofd van de afdeling Financiën en Economische Aangelegenheden. Aan de beleidskant had je Riezenkamp met zijn adviseurs. Inhoudelijke discussies waren er bij ons nauwelijks. Waar het steeds over ging waren de financiën. De musea wilden zien *what's in it for us?* Het werd een enorm getouwtrek tussen PMZ enerzijds en Edwin van Huis en mij anderzijds over hoe de middelen zouden worden toegedeeld. Wij wilden aan de ene kant wel ruimte geven aan de instellingen, maar we wilden ook het algemeen belang op de een of andere manier veilig stellen."

Dat was natuurlijk ook hun taak. De ambtenaren op wvc waren er niet alleen voor de musea, maar ook voor het algemeen belang. Onder andere daarom waren er in de aanloop naar de verzelfstandiging vaak conflicten tussen musea, die meenden recht te hebben op een speciale positie, en de ambtenaren op wvc, die daar de logica niet van inzagen.

Projectbureau Maximale Zelfstandigheid

Halverwege het tweejarig project Maximale Zelfstandigheid werd PMZ opgericht, zodat de zes deelnemende instellingen een eigen

plek zouden hebben. Het project was bedoeld voor interne verzelfstandiging, maar in 1991 werd tot externe verzelfstandiging besloten. Omdat de deelnemende musea al behoorlijk gevorderd waren met hun oefeningen en simulaties, liet men het projectbureau bestaan. Het kreeg wel een andere doelstelling: externe verzelfstandiging. De ondertitel van PMZ werd: projectbureau voor verzelfstandiging van rijksmuseale instellingen. Het zou onder meer de overgang naar verzelfstandiging faciliteren. Alle rijksmusea moesten zich bij PMZ minimaal twee jaar op de verzelfstandiging voorbereiden. Wanneer alle musea verzelfstandig waren, zou het bureau worden opgeheven.

Jessurun was de hoogste baas, maar gaf in 1990 Cees van 't Veen opdracht PMZ op te zetten en de dagelijkse leiding op zich te nemen. Van 't Veen en Jessurun konden het goed met elkaar vinden. Wel vond Van 't Veen het vaak lastig om tussen de belangen van de musea en het departement te laveren. Hij was de typische ambtenaar, loyaal aan zijn opdracht, maar als hoofd van de verzelfstandigingoperatie moest hij de musea ook regelmatig steunen tegen het departement. Zijn onderhandelingspositie was wel gemakkelijker dankzij een directe toegang tot Jessurun en zelfs tot Riezenkamp. En hij mocht aanwezig zijn bij de gesprekken met de minister, wat het besluitvormingsproces bij PMZ zeer ten goede kwam.

Ook werd Van 't Veen consequent gedekt door zijn politieke bazen, waar hij nog steeds trots op is: "Op een bepaald moment was besloten dat de museumdirecteuren zelf moesten gaan onderhandelen met de vakbonden over de nieuwe cao. De directeuren meenden echter dat ze niet voldoende geld van het departement kregen voor die cao. Ik had eerst een gesprek met de directeuren onder leiding van Henk van Os, Gerrit Veeneman en Ronald de Leeuw. Maar ik kon ze niet tevreden stellen. Daarom vroegen ze over mijn hoofd heen een gesprek aan met Riezenkamp. En daar kregen ze hetzelfde antwoord dat ik ze had gegeven en wederom waren ze niet tevreden. Dan maar een gesprek met de minister, dachten ze. Maar Riezenkamp, Jessurun en ik hadden d'Ancona goed voorbereid.

Dus kregen die directeuren voor de derde keer hetzelfde antwoord. Toen ze nergens meer heen konden, vertelden ze iedereen, dat ze helemaal tevreden waren en precies hadden gekregen wat ze wilden.”

Jessurun regelde voor PMZ een prachtig pand aan het Lange Voorhout in Den Haag. Een symbolisch besluit. Als het ministerie met de musea wilde praten, dan moesten de medewerkers dat op de plek van de te verzelfstandigen musea doen.

Van Huis (DBC): “Dat aparte, zelfstandige bureau was een goed experiment. Er zaten ambtenaren die eigenlijk een beetje opgestoot werden tegen het departement.” Van Huis ervoer het in ieder geval zelf zo.

Roeland Tiggelman, medewerker bij de centrale directie: “Er was een tweedeling; je had PMZ en dan de beleidsafdeling op het departement [DBC, red]. Er was bepaald sprake van competitie tussen die twee.”

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

Bij PMZ is met niet zo uitgesproken. PMZ-projectmanager Margriet Kapteijns: “Edwin van Huis van de financiële afdeling was voor ons het gezicht van het ministerie. Bob Lodder, de baas van DBC, zagen we nooit. Jan Jessurun heeft heel bewust PMZ buiten de beleidsdirectie geplaatst, juist omdat hij vond dat die echt een onafhankelijke positie moest hebben.”

Veeneman had waardering voor Bob Lodder: “Bob was de grote man van het bestel. Hij zag dat goed: ook de niet-rijksmusea moesten een rol gaan spelen in het hele proces. Die moesten aansluiten

bij de rijksmusea, zodat er eenheid bleef. Hij bemoeide zich niet met het individuele museum en PMZ. Ik had daar waardering voor."

PMZ heeft in belangrijke mate bijgedragen aan het welslagen van het verzelfstandigingsproces. Van Rappard: "Cees en Margriet konden goed tempo maken en dat was een van de redenen waarom alles zo soepel verliep. Soms ging het een beetje te snel, want op het eind waren er nog losse einden en waren sommige problemen niet opgelost, zoals de pensioenen."

Vonhof: "Ik ben intensief bezig geweest met PMZ, met Margriet en Cees en Jan Vrieze. Het was een fantastische tijd. We konden het goed met elkaar vinden en de sfeer was inspirerend, totaal niet formeel."

Gerrit Veeneman: "De projectorganisatie was enthousiasmerend, dat wel. Maar ik heb er in de verzelfstandiging niet veel mee te maken gehad. Men was vooral steeds nieuwsgierig naar hoe het met ons ging. Er werden maandelijks bijeenkomsten op het Lange Voorhout georganiseerd en dan werd er verteld of musea achter liepen of voor liepen. Wij waren al weer verder. Ik had het ook heel goed zonder hen gekund." Veeneman is ook positief: "Het ging eigenlijk vaak over geld. En dan zag je dat het Rijksmuseum weinig nodig had, want dat had al een groot budget. En wij bij Boerhaave wat meer. Zo'n verdeling deed PMZ. Er werd bijvoorbeeld gekeken of er niet te veel formatieplaatsen werden ingevuld. Ik ben blij dat PMZ dat heeft gedaan en niet de ambtenaren. Dan had het allemaal veel langer geduurd. Dat de pensioenen drie jaar bleven 'hangen' was typisch iets dat op het departement gebeurde, niet bij PMZ."

De verzelfstandiging verliep soepel, maar allerminst vlot; het proces duurde vele jaren. Cees van 't Veen, die er ondertussen al een MBA-studie bij had gedaan, had het na een jaar PMZ wel gezien. Hij stapte op en ging bij Berenschot Interim Management werken. Margriet Kapteijns volgde hem in 1991 op, en had in 1993 acht werknemers. Op 1 oktober 1992 kwam Van 't Veen terug, nu als hoofddirecteur Cultuurbeheer, opvolger van niemand minder dan Jan Jessurun.

Van 't Veen werd later zelfs nog directeur van een verzelfstandigd museum: van Keramiekmuseum Prinsessehof in Leeuwarden, dat met het Fries Museum in een bestuurlijke fusie samenwerkte, en waarvan hij dus ook directeur was.

Kapteijns was een heel andere persoonlijkheid dan Van 't Veen, die van het politieke spel hield en bedreven was in manipuleren. Hij wilde het voor alles voor het zeggen hebben. Margriet Kapteijns was directer, iemand die van aanpakken hield: laat zien wat je kan en doe maar gewoon dan doe je gek genoeg. Zij stond dicht bij de musea en vocht er harder voor. Van 't Veen hield ook altijd nog rekening met zijn carrièrebelangen en had de neiging tussen ministerie en musea te schipperen.

Ronald de Leeuw: "Cees van t Veen was vaak wat onzeker en wat meer de apparatsjik, maar hij had het hart op de goede plek. Margriet durfde meer, maar kon ook onbesuisd zijn. Ze werkten goed. Ik steunde beiden van harte."

Toen Kapteijns bij PMZ begon, was het besluit tot externe verzelfstandiging al genomen. Haar taak was vooral ervoor te zorgen dat de musea zich daar zo goed mogelijk op voorbereidden. Daar zette ze zich met veel daadkracht voor in: "Ik had er altijd vertrouwen in dat de externe verzelfstandiging met die eerste musea zou lukken. Die waren goud waard." Neigde Van 't Veen er vooral naar om te waken over de overheidsbelangen, Kapteijns stond voor de belangen van de musea. Dat zou haar, zoals we al zagen, samen met de eerste groep musea in een heftig conflict brengen met het ministerie en zo ook met Van 't Veen, een conflict over het toekomstige bekostigingsmodel.

De simulatie

Er zou dus begonnen worden met een simulatie, op basis van een convenant tussen directeur-generaal Riezenkamp en de vier eerste musea: Boerhaave, Van Gogh, Twenthe en Oudheden (de twee niet-musea van de aanvankelijke groep - RBK en OR - volgden vanaf mei 1991 een ander traject). In naam werden aan de musea bevoegdheden overgedragen die ze in werkelijkheid nog niet hadden. De musea konden zelf mensen in dienst nemen en verworven inkomsten zelf gebruiken. Budgetten konden ook over de jaren heen gemaakt worden in plaats van steeds per jaar. PMZ functioneerde daarbij als een soort *clearing house*: als het ene museum een jaar wat minder nodig had, kreeg het andere wat meer. De musea dienden verschillende budgetten aan elkaar te koppelen:

het huisvestingsbudget, het materiële budget en het personeelsbudget. Het was een volledig nieuwe manier van denken. "Je ging vanuit een totaal archaïsche wereld de rationele wereld binnen," vond Van 't Veen.

Als je er goed over nadenkt, concludeer je dat er iets vreemds gebeurde. Directeuren van musea, gevestigde instituten met naar je mag aannemen hoog gekwalificeerde mensen aan het hoofd, werden verplicht tot een oefening in management alvorens hun het museum werd toevertrouwd waarvan ze vaak al jarenlang het hoofd waren. Dat zegt veel over het diepe wantrouwen van ambtenaren jegens collega-ambtenaren. Je vraagt je soms af of die ministeriële ambtenaren het dan zo veel beter wisten dan de museumambtenaren.

Die laatsten waren kennelijk niet zo zeker van zichzelf, want de simulatie werd zonder enig protest of kanttekening uitgevoerd. Het werd zelfs zeer op prijs gesteld dat men zo goed werd voorbereid op de harde werkelijkheid. Nou ja, niet altijd; af en toe waren er protestjes. Veeneman: "Toen de verzelfstandiging begon, moesten alle directeuren naar een managementcursus. Ronald, Robert en ik hoefden maar drie dagen, de rest moest drie keer twee weken. We hebben ons in die cursus als kleine kinderen gedragen en de adviseurs weggepest." Daar had Veeneman achteraf spijt van.

Zo ging men op weg van 'de archaïsche wereld naar de rationele wereld'. De laatste inzichten uit de managementcursussen en -boeken werden geïntroduceerd en gretig nagevolgd. *Activity Based Costing* was zo'n inzicht, een methode die activiteiten identificeerde en de kosten van elke activiteit toedeelde aan producten. Met het ministerie werd besproken welke producten en diensten geleverd zouden worden en tegen welke kostprijs. Zo moest een integrale kostprijs berekend worden van bijvoorbeeld een tentoonstelling en de kosten van zo'n tentoonstelling werden vervolgens toegerekend naar specifieke diensten als collectiebeheer of onderzoek.

Het werk van het personeel werd tegen die achtergrond bekeken. De activiteiten van een conservator werden geanalyseerd en toegedeeld.

Er kwamen afspraken met conservatoren over hoeveel tijd aan tentoonstellingsinrichting, aan publieksbegeleiding en aan onderzoek werd besteed. Dat viel niet altijd goed. Conservatoren wilden de vrijheid hebben hun tijd naar eigen goeddunken in te delen en vonden bovendien dat musea geen 'producten' leverden. Soms ontstonden conflicten omdat de directeur het nieuwe managementgereedschap te strikt toepaste, soms omdat het museum personeel weigerde kritisch naar zijn eigen functioneren te kijken.

PMZ begeleidde de museumdirecteuren, maar die trokken ook externe deskundigen aan. Bij Oudheden bijvoorbeeld, analyseerde een extern bureau de functies, voegde er een inschaling aan toe en maakte op grond daarvan een schatting van de kosten. In de simulatie dachten de musea ook na over hun (gewenst) publiek en het collectieplan dat daarbij paste. Nu voerden musea al lang allerlei educatieve en promotionele activiteiten uit, maar die waren nooit onderdeel van een beleidsplan geweest. In het begin van de jaren negentig waren er erg weinig musea met een op schrift gesteld beleid, laat staan met een uitgewerkt collectieplan. Daardoor kwam het er in de simulatie vaak op neer dat gestructureerd werd geformuleerd wat veel musea in de praktijk al deden. De museumwereld was niet zo archaisch als Van 't Veen het wilde voorstellen. Wel was het zo dat nieuwe managementinzichten nog lang geen gemeengoed waren. In die zin liepen de musea bepaald niet voorop en was een langdurige voorbereiding geen overbodige luxe.

No nonsense

De nieuwe manier van leiding geven werd gekenmerkt door meer zakelijkheid en een sterkere oriëntatie op de buitenwereld. Dat kon consequenties hebben voor de directeuren. Van 't Veen: "Sommige directeuren waren erg zenuwachtig, met name die van de cultuurhistorische en de Leidse musea. Ze waren nog niet zo bezig met het zoeken naar een publiek."

Van Huis: "Na de verzelfstandiging zag je de gevolgen voor de 'oude' zakelijk leiders: die waren bijna allemaal na vijf jaar weg."

Vonhof: "Drie jaar na de verzelfstandiging waren er van de oorspronkelijke twintig zakelijk leiders nog vier op hun plaats (...) Daar speelde bij mee dat veel boventallige ambtenaren bij het departement bij musea werden geplaatst als zakelijk leider. Het Bureau Management Ondersteuning was daarvoor verantwoordelijk, niet een bijzonder efficiënte organisatie. En die zakelijk leiders waren evenmin altijd efficiënt.." Gerrit Veeneman ziet ook andere redenen voor het opstappen van directeuren: "In de voorbereidingsperiode is er inderdaad veel wisseling van de wacht geweest. Dat had niets met de verzelfstandiging te maken maar met de oorlog. Na de oorlog zijn veel mensen tegelijk benoemd en die zijn ook grotendeels tegelijk weggegaan. We zaten nog steeds in zo'n cyclus. Je ziet pas nu, anno 2011, dat dat effect langzamerhand afzwakt."

In de tijd van de verzelfstandiging werd de no-nonsense-aanpak in de samenleving populair. Geen gezeur, het resultaat telt en als iemand niet mee kan komen, dan verdwijnt hij maar. Veeneman: "Jan Riezenkamp schreef een artikel in de krant dat je een goede manager kon herkennen aan het aantal ontslagen dat hij achter de rug had."

De onaantastbare positie van de ambtenaar werd steeds vaker ter discussie gesteld. Ook Cees van 't Veen vond dat de procedures moesten worden gewijzigd en het makkelijker moest worden om van een directeur af te komen als die niet goed functioneerde. In het *Financieele Dagblad* wierp hij een balletje op: was het geen goed idee directeuren een contract van slechts drie jaar aan te bieden?

Vanzelfsprekend vielen dergelijke verregaande voorstellen niet altijd goed. Veeneman: "Ik heb daar toen over gezegd dat je dan geen enkele goede directeur zou krijgen en dat daarmee de hele verzelfstandiging onderuit zou worden gehaald."

Jan Verwers was een van de meest enthousiaste directeuren. Hij werkte positief mee aan de simulatie, maar zou wel als een van de eersten ervaren wat een no-nonsense-aanpak betekende.

Directeuren, hoofden en elite

Vanaf het begin vormden de directeuren van de instellingen die met de simulatie meededen een team met PMZ - met Cees van 't Veen en later Margriet Kapteijns - dat moest uitvinden hoe de verzelfstandiging op gang moest worden gebracht. Jan Jessurun hakte als onbetwiste leider meestal de knopen door.

Tijdens de bijeenkomsten hadden de directeuren vaak hun secondanten bij zich, meestal een hoofd algemene zaken. Doordat ze niet altijd een goede relatie met hun secondant hadden, konden er complicaties ontstaan. Verwers: "We hadden de hoofden algemene zaken te veel vrij gelaten. Die raakten ervan overtuigd dat ze de beste managers waren. Ze begonnen een convent van hoofden algemene zaken. Dat moesten we echt stoppen."

Rinus Vonhof was een van die hoofden: "Toen ik in 1984 zakelijk leider werd in het Kröller-Müller Museum, was er voor hen geen platform; ze kwamen niet bij elkaar. Ik heb toen het initiatief genomen tot zo'n overleg. Het viel me op dat het over het algemeen niet de beste managers waren. Het waren hoofden algemene zaken of bedrijfsvoering, die heel erg naar binnen gekeerd waren. Tijdens de voorbereidingen op de verzelfstandiging kwamen we af en toe bijeen. Zeer geschikte mensen waren Remmert van Eylen, Ton Boxma en (later) Edwin van Huis. Ton was bezig met commerciële activiteiten voor het Van Gogh Museum in Japan, en Edwin van het Rijksmuseum was een zakelijk manager die verder durfde te denken (...) De directeuren hadden wel eens moeite met ons overleg. Jan Verwers en Henk van Os vonden het niet prettig dat veel zaken niet meer via het directeurenconvent geregeld werden, maar via het zakelijk overleg. We hadden trouwens niet veel macht. Er waren te weinig zakelijk leiders die weerwoord konden bieden en we waren ook veel te gezagsgetrouw." Vonhof gebruikte het begrip 'naar binnen gekeerd' en dat was misschien wel de meest treffende beschrijving van het museummanagement op alle niveaus. De hoofden hadden onvoldoende aandacht voor het publiek, de politiek en voor elkaar. De rijksmusea hadden onderling weinig contact. Mensen van de kunstmusea

ontmoetten elkaar wel eens en er was onderling contact tussen de Leidse musea, maar dat was het wel zo'n beetje. Jan Verwers kwam Ronald de Leeuw bijvoorbeeld voor het eerst in de simulatiegroep tegen. Veel medewerkers van de rijksmusea namen wel actief deel aan activiteiten van de Nederlandse Museumvereniging.

Binnen de museale hiërarchie werd de elite gevormd door de kunstmusea. Engelsman: "Er bestond een scheve verhouding tussen de grote kunstmusea en bijvoorbeeld de wetenschappelijke musea in Leiden. Tijdens de eerste verzelfstandigingexercitie hadden we bij Boerhaave het gevoel dat de grote kunstmusea als echte heren aan de tafel van het ministerie zaten en wij net onze handjes boven de tafel mochten houden. Maar dat we ons er eigenlijk niet mee mochten bemoeien. Een soort irrationele basishouding, een positie die de niet-kunstmusea zich hadden laten aanpraten."

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

Maar bij de verzelfstandiging was er zeker geen sprake van overheersing van de kunstmusea. Henk van Os was weliswaar de vanzelfsprekende voorman, maar dat was omdat het Rijksmuseum qua omvang met kop en schouders boven alle andere uitstak. Ronald de Leeuw van het Van Gogh speelde ook een vooraanstaande rol, maar de overige kunstmusea waren niet heel prominent aanwezig. Vooraan zaten Gerrit Veeneman, Robert de Haas, Jan Vaessen, Jan Verwers, Steven Engelsman, allemaal directeurs van niet-kunstmusea.

De musea die aan de simulatie meededen brachten met enige regelmaat verslag van hun activiteiten uit aan de andere musea.

Sommige collega's waren nog sceptisch. Zo waren de RKD en het Centraal Laboratorium niet overtuigd van het nut van verzelfstandiging. Ze vreesden dat het budget zou worden verlaagd of het personeelsbestand ingekrompen. Henri Defoer van het Catharijneconvent was nog steeds faliekant tegen. Maar de meerderheid vond de ontwikkeling positief.

Gerrit Veeneman was minder enthousiast over de bijeenkomsten: "Dat directeurenconvent stelde niet veel voor. Daar gaf ik iedere drie, vier maanden een voortgangsrapport over mijn cao-onderhandelingen. Het was een ingewikkelde materie en de meesten dachten: Het zal wel, ik ga zo weer lekker aan mijn werk."

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

Fusie ondersteunende instellingen

Op 1 mei 1991 werd besloten tot een apart traject voor de zogenoemde ondersteunende instellingen: de Opleiding Restauratoren, het Centraal Laboratorium, de Rijksdienst Beeldende Kunst en het Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie. Van meet af aan was er onduidelijkheid over de status van drie van de vier: CL, OR en vooral ook RBK. Over de status van het RKD, dat zich onder leiding van Rudi Ekkart duidelijk had weten te profileren, bestond weinig verschil van mening. Op 11 december 1991 schreef d'Ancona hierover aan de Kamer: "De vier ondersteunende instellingen behoren tot de tweede of de derde tranche (in het verzelfstandigingsproces). Momenteel wordt onderzoek gedaan naar de taken van die instellingen (...) Uit het onderzoek zal blijken op welke wijze kan worden voorkomen dat de taken van de instellingen te zeer versnipperd worden. Het voorkomen is te bundelen wat gebundeld kan worden."³⁵

d'Ancona had een bundeling van taken in gedachten, niet van instellingen. In dezelfde brief kondigde ze ook aan dat de inspectietaak

bij de RBK zou worden ondergebracht. Maar Cees van 't Veen was ervan overtuigd dat het voortbestaan van CL, OR en RBK als onafhankelijke instellingen geen toekomst had. Daarvoor vond hij CL en OR simpelweg te klein. Dat gold niet voor de RBK, die toen 66 vaste medewerkers telde. Maar hij was wel controversieel. Velen vonden de RBK-tentoonstellingsdienst en het bureau buitenland overbodig. Aan de andere kant werd de inspectietaak te gering geacht. En wat te doen met de RBK-kunstcollectie?

Een fusie - Van 't Veen was naar eigen zeggen de geestelijk vader van dat idee - leek de oplossing. Hij was geschoold in de managementfilosofie van Berenschot, niet bang voor harde besluiten en hield de belangen van het ministerie in zijn achterhoofd. Hij hakte de knoop door: Rijksdienst Beeldende Kunst, Centraal Laboratorium en Opleiding Restauratoren werden samen het Instituut Collectie Nederland, met een nieuwe directeur aan het hoofd. Want volgens Van 't Veen had geen van de zittende directeuren de capaciteiten om zo'n gefuseerde instelling te leiden.

Eerste museum verzelfstandigd

Terwijl de simulatie nog in volle gang was, werd het eerste museum zelfstandig: het Openluchtmuseum in Arnhem. Directeur Jan Vaessen was met die opdracht aangetrokken. Hij was net als Van Os iemand van de inhoud, niet van de procedures. Zijn 'inhoud' was echter niet de kunstgeschiedenis, maar de plaats van het museum in de samenleving. Beiden legden de nadruk op het contact met het publiek en de educatie. Waarschijnlijk deelden ze die voorkeur door hun sociaal-democratische achtergrond.

Van Os richtte al zijn aandacht op het populariseren van de kunst, Vaessen op het populariseren van het museum. Van Os zag de verzelfstandiging als een bureaucratische bedreiging, Vaessen als een kans: geen doel maar een middel om het museum een andere, betere maatschappelijke positie te geven. Vaessen: "Ik ben bepaald niet iemand die vindt dat alles aan de markt moet worden overge-

laten. Maar ik zag wel dat er in de musea te veel nadruk lag op het bedrijven van hobby's. Je meer richten op de markt en de bezoekers vond ik voor de museale sector niet slecht. En in Arnhem zou het veel succes hebben." Inderdaad, het museum was rond zijn 100-jarig jubileum in 2012 in geslaagd voor meer dan 60 procent eigen inkomsten te verwerven.

"Eén ding, beste Jan, op 1 januari 1991 trek ik mijn handen van het museum af," zei Hedy d'Ancona volgens Jan Vaessen bij diens aanstelling bij het Openluchtmuseum. Dat had inmiddels vier interim-directeuren achter de rug, die weinig vooruitgang hadden geboekt, behalve misschien de laatste, Eric Fischer, die onder andere 12 miljoen voor achterstallig onderhoud had weten te krijgen. De voorzitter van de Stichting Openluchtmuseum, oud-burgemeester van Arnhem Job Drijber, was sterk voor de verzelfstandiging. Hij wilde het proces graag bespoedigen, maar ook zijn inspanningen hadden weinig resultaat. De Dienstcommissie lag op veel punten dwars, wilde het onderste uit de kan. Maar Vaessen was nieuw, had geen verborgen agenda, geen geschiedenis van oude grieven en vereffeningen, en wist mede dankzij het voorbereidend werk van Eric Fischer de organisatie redelijk voorspoedig weer op gang te brengen. Op 1 januari 1991 stond niets een verzelfstandiging van het Openluchtmuseum meer in de weg.

Vaessen zou een beetje een vreemde eend in de verzelfstandigingsbijt blijven. Hij was de eerste die verzelfstandigde, maar juist daarom zagen zijn collega's hem niet als een van hen. In plaats van regelmatig bij hem op bezoek te gaan, lieten ze Arnhem links liggen en onderhandelden ze over veel zaken opnieuw. Veeneman: "Jan Vaessen speelde geen belangrijke rol. Een loongebouw maken zoals wij dat nodig hadden, deed je met professionals. We namen een paar musea als ijkpunt, Boerhave en Van Gogh bijvoorbeeld, en bespraken hun praktijk met organisaties die dagelijks bezig waren met cao's, die 60 procent van alle cao's in Nederland beheerden. Die hadden een systeem van functiewaarderingen dat de bonden had-

den goedgekeurd. Daar hadden we onze handen vol aan en daar had je Jan Vaessen niet voor nodig.”

Vaessen had het verzelfstandigingsproces afgerond voor één specifiek museum; het nieuwe proces behelsde veel musea. Als je met veel tegelijk onderhandelt, krijg je betere voorwaarden. In vergelijking met het Openluchtmuseum kwamen er bij de andere musea belangrijke verbeteringen in de financiële systematiek en de instelling van een Raad van Toezicht. Natuurlijk wilde Vaessen later ook die betere voorwaarden. Maar dat viel in eerste instantie niet mee, want de minister wilde zich toen niet meer met het Openluchtmuseum bemoeien. In 1995 lukte dat alsnog. De collega's mochten Vaessen dan misschien niet zo nodig hebben, hij kon het zonder hen heel goed bolwerken. Het Openluchtmuseum zou een van de meest succesvolle musea worden.

De gesel der wedijver

Het Openluchtmuseum was verzelfstandigd en PMZ was volop bezig met de simulatie. De andere directeuren volgden die niet tot in detail. Ze werden door 'de vier' op de hoogte gehouden in het Convent van Rijksmuseumdirecteuren (later de Vereniging van Rijks-gesubsidieerde Musea, de VRM, en weer later de Vereniging van Rijksmusea, die in 2014 met de Nederlandse Museumvereniging fuseerde), dat regelmatig bijeen kwam onder voorzitterschap van Henk van Os. Diens Rijksmuseum zou wegens zijn omvang en de omvangrijke problemen in zowel beleid als beheer als een van de laatste verzelfstandigen.

Niet alle collega's waren gelukkig met Van Os als voorzitter. Hij zou die positie gaande het proces dan ook opgeven. Dat had alles te maken met de plaats van het Rijksmuseum in museumland. Het was zo veel groter dan de andere dat het in alle opzichten afwijkend werd behandeld. Er werd met ontzag naar gekeken en zeker ook met lichte afgunst. Als de directeur van het Rijksmuseum zich al te vanzelfsprekend opstelde als belangrijker dan anderen, werd al snel

geprobeerd de poten onder zijn stoel vandaan te zagen. Van Os zag dat wel, maar verkeerde ook vaak in tweestrijd. Hij vond het Rijksmuseum zelf ook belangrijker, maar wilde zich collegiaal opstellen. Het hielp niet bepaald dat hij geen groot voorstander van de verzelfstandiging was.

Verwers: "Van Os stond nogal boven de discussies over de verzelfstandiging. Hij stuurde zijn mensen wel naar de bijeenkomsten maar was zelden zelf van de partij. Hij beschouwde zich vooral als kunsthistoricus en wilde zich niet al te veel met organisatorische zaken bezighouden."

Veeneman: "Van Os leidde wel het directeurenoverleg, maar dat kwam maar weinig bijeen. En hij stak daar bepaald niet onder stoelen of banken dat hij geen groot voorstander van de verzelfstandiging was."

Engelsman: "Het Rijksmuseum had zeker belang bij de verzelfstandiging, maar Van Os was niet echt geïnteresseerd in management. Hij zat voor, maar is geen voorzitter gebleven omdat hij niet in staat was om op een overtuigende manier namens de rijksmusea te praten."

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

was niet meer steeds dienstbaar aan de discussie van anderen. Ik kon nu specifiek het belang van mijn eigen museum naar voren brengen.”

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

Het directeurenoverleg werd opgeheven en de VRM werd opgericht. Die was nodig omdat de musea in de nieuwe situatie een werkgeversvereniging moesten hebben. In het begin wilde men die niet al te belangrijk maken. De Leeuw: “De directeuren waren nogal passief ingesteld. Ze wilden zich niet te veel met de VRM bemoeien en sommigen lieten zich op de vergaderingen door hun tweede man of vrouw vertegenwoordigen. Ze waren er bijvoorbeeld ook op tegen om daar een professionele directeur aan te stellen, uit angst dat die te veel macht zou krijgen of zich als een nieuwe baas zou ontwikkelen. Ik heb die houding vanuit mijn latere rol als vice-voorzitter slechts met moeite kunnen doorbreken.

Er kwam een directeur: Herma Hofmeijer. Vanaf dat moment werden we proactief in plaats van reactief. Het was jammer dat de VRM zich nogal eenzijdig als werkgeversorganisatie ontwikkelde en er nauwelijks nog over de inhoud van het museumvak gediscussieerd werd. De VRM bleek later een van de goede dingen van de verzelfstandiging. We hadden in Rein Jan Hoekstra en Ivo Opstelten prima externe voorzitters. De VRM heeft de musea erg geholpen.”

Onder museumdirecteuren heerste niet veel eenheid. Zoals al eerder gezegd ontmoetten sommige rijksmuseumdirecteuren elkaar voor het eerst bij het op gang komen van het verzelfstandigingsproces. Vrijwel alle aandacht van de directeur ging naar het museum of naar de individuele relatie met de subsidiegever. De noodzaak tot een gezamenlijke aanpak en solidariteit kwam pas geleidelijk op gang. Een werkgeversvereniging was nodig om gezamenlijk over de cao's te onderhandelen, maar had veel meer potentieel. Ze zou bij-

voorbeeld ook gebruikt kunnen worden om te lobbyen bij de overheid. De vrm heeft in de loop der jaren zeker nuttig werk gedaan, maar ontbeerde werkelijke invloed en lobbykracht. Ook in het recente debat zijn het nog steeds vooral de individuele musea die voor hun belangen opkomen.

Tegengestelde belangen

Bij het op gang komen van het verzelfstandigingsproces kwamen er tegenstellingen naar voren. Het Rijksmuseum was zoveel groter dan de andere musea dat het een speciale plaats innam. Wetenschappelijk personeel was vaak ontevreden met de nieuwe managementmethoden en er was weinig vertrouwen in de nieuwe arbeidsvoorwaarden. Ondertussen maakte de overheid duidelijk dat de beleidsspeelruimte voor musea beperkt zou blijven.

Henk van Os, directeur Rijksmuseum: "Ik vond dat de andere musea weinig *sense of direction* hadden. Veel mensen dachten dat de verzelfstandiging een richtinggevoel zou geven. Maar het was in mijn idee een middel dat niets te maken had met het debat waar je als

museum voor bent en waar je voor staat. Ik vond het daarom ook moeilijk om de groep van rijksmuseumdirecteuren voor te zitten. Het Rijksmuseum was toch wel afwijkend, wij hadden een eigen zakelijk directeur en een eigen personeelsafdeling die alleen maar af en toe verantwoording schuldig waren aan Den Haag. We waren ook behoorlijk vrij in ons beleid dienaangaande. Het is eigenlijk vreemd dat het Rijksmuseum zo onnoemlijk veel groter is dan de andere musea. Toen ik er in 1989 kwam, was er wel een reorganisatie van personeel bezig, en was het museum wel op weg moderner te worden, maar het had niet echt een duidelijke richting ingeslagen. Ik ben toen begonnen met de term 'Nationale Schatkamer'. Ik vond dat het percentage Nederlandse bezoekers moest worden verhoogd, want dat was maar 15 procent."

De Nationale Schatkamer was een prachtige vondst en Van Os zou het Rijksmuseum populairder maken dan ooit tevoren. Hij dacht na over het museum in beleidsmatige maar niet in bestuurlijke zin.

Henk van Os benadrukt dat hij de verzelfstandiging vanaf het begin al niet zag zitten en dat hij achteraf groot gelijk heeft gekregen. Toch heeft hij, althans volgens zijn collega's, wel loyaal meegewerkt. Het lijkt een contradictie maar is dat misschien niet, want Van Os had duidelijk voor ogen wanneer je moest protesteren en wanneer loyaal meedoen. Hij zegt er zelf over: "Ik vond dat je met de bron van je geld, in dit geval de rijksoverheid, een goede verhouding moest hebben."

Het rijk financierde per slot van rekening het museum en daar moest je verstandig, of zo je wilt meegaand mee omgaan. Van Os: "Bij de collega's bespeurde ik altijd een boze relatie met het rijk. Trouwens ook bij de staf van het Rijksmuseum zelf. Ik moest sponsors werven, maar daar kreeg ik in het allergunstigste geval nooit meer dan 15 procent van het totale museumbudget van, dus waar praat je over? Verreweg het meeste geld kwam van het rijk. Maar het kostte moeite de collega's te overtuigen. Er heerste een sfeer van wantrouwen ten opzichte van politici. Zeker Jan Riezenkamp werd absoluut niet ver-

trouwd. Ik had er zelf geen problemen mee, want de overheid deed bijna altijd wat ik vroeg en ik deed wat zij mij vroegen.”

Gerrit Veeneman bevestigt dit: “Henk van Os kon goed met de bureaucratie in Den Haag omgaan. Hij was daar zo belangrijk dat de ambtenaren hem geen haarbreed in de weg durfden te leggen. Er ging steeds geld richting het Rijksmuseum.”

Wim Westerveld: “Ik begrijp wel waarom Van Os dergelijke uitspraken over de bureaucratie doet. Het Rijksmuseum kwam na de verzelfstandiging ineens in die vierjaarlijkse subsidiecyclus terecht. Hij moest opeens om de vier jaar met een uitvoerig beleidsplan komen en dat ondanks het feit dat hij wist dat hij toch wel gefinancierd zou worden, want het Rijksmuseum kreeg altijd zijn zin.”

En zo participeerde Van Os naar beste kunnen en bewaarde de kritiek voor later. Wellicht opportunistisch, maar misschien ook heel verstandig. Het managen van het Rijksmuseum zou nooit Van Os' lievelingsactiviteit worden en de onduidelijke organisatiestructuur evenals de machtsstrijd tussen de verschillende afdelingen van het museum zouden hem blijven achtervolgen.

Van 't Veen: “Het niet-bureaucratisch functioneren van een museum hangt af van de kwaliteit van het management. Het Rijksmuseum veranderde niet snel van koers. Henk van Os wilde wel verzelfstandigen, maar het museum had veel moeite om te voldoen aan de eisen van de verzelfstandiging, bijvoorbeeld wat betreft de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Men had ook niet de goede mensen in huis. Edwin van Huis ging toen van het ministerie naar het Rijksmuseum om verbeteringen aan te brengen, want het management in het museum was volstrekt archaisch.”

Machtsconflict in Amsterdam

Van Os was erg populair bij het niet-wetenschappelijk personeel. Maar hij had moeite zijn bestuurlijke autoriteit te laten gelden bij de staf van conservatoren. Hij was de man van de consensus; hij hield

van de kunst, niet van het conflict. Het was een bekend probleem bij vrijwel alle rijksmusea. Conservatoren wilden hun invloed niet kwijt. Engelsman: "Ik denk dat Van Os uiteindelijk is bezweken aan de interne organisatie van het Rijksmuseum. Hij kon die enorme groep conservatoren niet aan."

Edwin van Huis kwam in 1993 van het ministerie als zakelijk directeur naar het Rijksmuseum. Hij kende het museum goed, want hij had als financieel ambtenaar bij wvc het Rijksmuseum in zijn portefeuille gehad en had minimaal twee keer per jaar een bespreking over de begroting en de resultaten. Desalniettemin liep hij in zijn nieuwe functie vast. Riezenkamp: "Dat lag niet aan Edwin, maar aan de structuren en de personen die geen afstand wilden doen van hun macht. Henk (van Os) kon die mensen niet aan."

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

Van Os had de Nationale Schatkamer bekend gemaakt, maar had de koninkrijken van de wetenschappelijke staf niet aangetast. Zijn opvolger Ronald de Leeuw ging het conflict wel aan. De Leeuw: "Het Rijksmuseum werd vaak vergeleken met een tanker die niet te keren was. Maar waar praatten we over? Zo groot was het nu ook weer niet; zelfs het Rijksmuseum hoorde bij het midden- en kleinbedrijf." Het ministerie zag De Leeuw als de ideale opvolger. Geen consensus tot elke prijs: no-nonsense. Hij keerde de tanker, maar kreeg het ook aan de stok met de conservatoren. Het ontlokte hem de uitspraak dat als je aan een conservator komt, je aan een priesterkaste komt.

De Leeuw: "Het probleem met sommige prominente conservatoren was dat ze niet inzagen dat ze onderdeel van een organisatie waren waar ze net als ieder ander aan mee moesten doen."

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

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

Drama in Leiden

Van een zelfde tegenstelling was sprake in veel andere rijksmusea. Bij het Rijksmuseum van Oudheden (RMO) in Leiden liep het dramatisch af. Directeur Jan Verwers vertrok. Verwers (1937) had onder meer prehistorische archeologie gestudeerd en was vele jaren docent en hoogleraar in Leiden en Utrecht geweest. In 1983 stapte hij over naar het Rijksmuseum van Oudheden, waar hij in 1989 direc-

teur werd. Vijf jaar later ging hij met vervroegd pensioen. Hij was enthousiast van start gegaan met het voorbereiden van de verzelfstandiging. Zijn museum hoorde bij de eerste groep van zes. Maar in de notulen van PMZ van 28 maart 1990 staat: "Cees van 't Veen zal aan de directeur RMO zijn zorg uitspreken in het kader van de bedrijfsvoering van het RMO." Er was kennelijk wat aan de hand.

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

Verwers: "Een van de punten was wetenschappelijk onderzoek. Conservatoren vonden de tijdstoeschrijving niet werkbaar, misschien wel in theorie, maar in ieder geval niet in de praktijk. Volgens hen kon je van te voren niet zeggen hoeveel tijd een bepaalde studie of het schrijven van een artikel duurde. Ik was zelf wetenschapper, dus ik had daar wel enig idee van. Wetenschappelijk onderzoek kan zo lang duren als je wilt, met steeds meer voetnoten. Maar als je er vijftig uur voor hebt, moet je je beperken tot wat in die tijd kan."

Het conflict was kenmerkend voor veel rijksmusea. Zoals voor het Scheepvaartmuseum waar Els van Eyck van Heslinga adjunct-directeur was: "Al onze conservatoren zijn academici of hebben een vergelijkbaar niveau. Naar mijn mening zouden ze op dat niveau

ook aan onderzoek en publicaties moeten kunnen toekomen. Dit is in de afgelopen jaren, behoudens een uitzondering, nooit gebeurd. Iedere medewerker moet aangeven wat hij denkt te gaan doen, wat het materieel gaat kosten, hoeveel uren hij/zij daarin denkt te gaan steken (...). Veel mensen vinden dat het niet hun taak is om dit soort ramingen te maken. Die leggen dan een stapel papieren bij je neer en roepen: 'Alsjeblieft! Mag ik nu weer aan mijn werk?' En dan zeg ik altijd: 'Dit is je werk!'⁵⁶

Conservatoren wilden hun macht houden en maakten het leven van de andersdenkende directeur zo zuur mogelijk. Ogenscheinlijk ging het om het behoud van de wetenschap in het museum, maar in wezen was het een pure machtsstrijd. Verwers had in zekere zin ook het paard van Troje binnengehaald door het overige personeel een grotere stem te geven.

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

Dat de vakbond zich met het conflict ging bemoeien, deed alarmbellen rinkelen bij Jan Riezenkamp. Zoiets was absoluut onwenselijk tijdens de onderhandelingen met de bonden over de verzelfstandiging. Het veiligheidspersoneel van het Rijksmuseum was als te kraken noot al hard genoeg. Er moest dus snel een oplossing gevonden worden, want een hoogoplopend conflict bij een van de voorlopers van de verzelfstandiging was niet bepaald enthousiasmerend en zou politieke schade op kunnen leveren. Steven Engelman, die later ook verwickeld zou raken in een conflict met zijn eigen wetenschappelijke staf, maar het wel zou overleven, zegt over Oudheden: "Jan Verwers had zich erop verkeken dat een dwarse ondernemingsraad veel invloed had op de politiek. Daar maakte de

ondernemingsraad gebruik van: wat de raad betreft zou de verzelfstandiging niet door gaan. Vóór de verzelfstandiging was het conflict nog een zaak voor de minister, na de verzelfstandiging alleen voor de Raad van Toezicht."

Verwers: "Jan Riezenkamp kon zo'n conflict niet gebruiken, want de politiek moest de verzelfstandiging blijven steunen. Dus was het volgens hem noodzakelijk mij te verwijderen ten gunste van het grotere goed: een voorspoedige voortgang van de verzelfstandiging."

Begin 1994 startte een onderzoek van het ondertussen bekende bureau Andersson en Felix. Het bureau concludeerde niet veel meer dan dat er een min of meer onoplosbaar conflict was. Jan Jessurun had in 1992 een hogere functie gekregen en was inmiddels plaatsvervangend directeur-generaal. Van 't Veen was hem opgevolgd als hoofddirecteur Cultuurbeheer. Moest Verwers opgeofferd worden voor het gaande houden van de politieke flow? Veeneman: "Normaal gesproken was Jan Verwers daar nooit verdwenen. Hij was een goede directeur en in elk bedrijf zijn er mensen die je niet mogen. Het was een nepconflict dat door Van 't Veen uitvergroot werd."

Van 't Veen: "Het conflict bij Oudheden had ten dele met de verzelfstandiging te maken. Een aantal ambtenaren was angstig over wat er politiek zou gaan gebeuren. Maar volgens mij was het dominante aspect bij het conflict toch een eigen besturingsvraagstuk."

Verwers: "Jan Jessurun heeft zich er nog mee bemoeid. Hij nodigde me op een avond uit. Ik heb het idee dat hij zich enorm ingespannen heeft om een oplossing te vinden. Maar het is uiteindelijk toch misgelopen." Verwers hield het voor gezien en trad terug.

Riezenkamp over het conflict bij Oudheden: "Het personeelsbestand was door en door ziek. Dat was altijd al zo. Jan werd het werk zo ongeveer onmogelijk gemaakt. En Jan was ook niet iemand die makkelijk met de ondernemingsraad omging. Ondernemingsraden in musea zijn vaak ingewikkeld. Het personeelsbestand van een museum heeft een heel smalle top, dan een hele tijd niets en vervolgens een heel brede basis: veel technisch personeel en suppoosten

die veel contact met elkaar hebben. Daar moet je mee om kunnen gaan." Brinkman was voorzitter van de Raad van Toezicht i.o. tijdens het conflict: "In sommige musea, vooral die met een grote wetenschappelijke staf, was men bang dat met de verzelfstandiging tentoonstellingen en bezoeken de doorslag zouden gaan geven en dat het wetenschappelijk onderzoek in gevaar zou komen (...) De wetenschappelijke staf bij Oudheden vond dat een groot deel van de gelden voor onderzoek gegarandeerd moest worden. Dat bezoeken daar geen invloed op mochten hebben. Deze discussie ging duidelijk te ver; ook onderzoekstaken moeten in relatie met publieke waardering worden gebracht."

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

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

PMZ was verrast door de crisis bij Oudheden. Margriet Kapteijns was er trouwens niet van overtuigd dat het echt crisis was. "Bij dat weggaan van Jan Verwers kunnen veel vraagtekens gezet worden. Ik heb mijn bedenkingen tegenover Jan Jessurun geuit, maar kreeg als tegenargument dat het niet de eerste keer was dat het in dat museum rommelde. Dat klopte, maar men had Jan Verwers opgezadeld met een oud-directeur die er nog steeds rondliep. Dat

had nooit mogen gebeuren. Dus het departement was wel degelijk medeverantwoordelijk voor de ellende. Als Jan Verwers zelf, overigens onder druk, niet had gezegd weg te willen gaan, dan weet ik nog niet zo zeker of hij weggestuurd had kunnen worden.”

Die ex-directeur was Hans Schneider, die in 1989 door Jan Jessurun ernstig was aangeraden van het directeurschap af te zien. Hij bleef in het museum als hoofdconservator met behoud van directeurs-salaris, en zou daar nog lang en gelukkig doorwerken. Je kunt niet anders dan concluderen dat de besluitvormers op het ministerie op zijn minst slordig met deze kwestie zijn omgegaan. Verwers vertrok, maar hij kon in zekere zin trots zijn op wat hij voor de verzelfstandiging had bereikt. De functiewaarderingen waren gereed en de cao was af. En er was een Raad van Toezicht i.o. gevormd.

Overheid versus musea

Terwijl de directeuren druk waren met hun eigen musea, werkten de ambtenaren stug door en werd het door het ministerie opgestelde beleid *Kiezen voor Kwaliteit* een essentieel onderdeel van de toekomst van de rijksmusea. De zelfstandige musea zouden in belangrijke mate van rijksfinanciering afhankelijk blijven. In het beleidsstuk stond: “Om voor bekostiging in aanmerking te komen dienen de verzelfstandigde instellingen een meerjarige beleidsvisie te overleggen betreffende hun museale activiteiten (...). Wil de beleidsvisie van de instellingen deze functies naar behoren kunnen vervullen, dan zullen de instellingen, in beginsel eenmaal per vier jaar, inzicht moeten verschaffen in:

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

Een belangrijk element in de discussie over de toekomstige zelfstandigheid betrof dus het beleid. De minister: "Tussen de beleidsvisies van de instellingen en de beleidsvisie van de minister is sprake van een wisselwerking (...) De instellingen op hun beurt zullen zich bij de totstandkoming van hun beleidsvisie mede laten leiden door het beleid van de minister."

Dat was te verwachten. Als de minister in de toekomst het grootste deel van de musea zou bekostigen, dan wilde die ook wel wat te zeggen hebben over hoe zo'n museum functioneerde in de samenleving. En hoe dat moest stond in *Kiezen voor Kwaliteit*.

In het vervolg moesten de musea iedere vier jaar praten over de subsidie die ze zouden krijgen. "Projecten waarbij wordt samengewerkt met het onderwijs en/of organisaties voor educatie, scholing en vorming zullen prioriteit krijgen bij toekenning van subsidies," stond er bijvoorbeeld in de nota *Toegankelijkheid en Behoud van het museale erfgoed*.³⁷

Realiseerden de directeuren zich dit allemaal tijdig? Het is de vraag. In ieder geval realiseerden ze zich niet dat ze de kans hadden laten liggen om vanaf het begin mede het beleid te bepalen. Hierdoor moesten ze later hun visie 'mede laten leiden'. Van Os: "Men moet bedenken dat de musea gewoon de facto overheidsinstellingen bleven vanwege de financiële steun. Ze werden door de belastingbetaler betaald, dus moest er ook controle mogelijk zijn. (...) Dan zie je dat beleid alles kan zijn. En in het kader van die controle dijde vervolgens die bureaucratie gigantisch uit met allerlei mensen die zich met van alles en nog wat bezig hielden zonder dat musea daar om hadden gevraagd."

De ambtenaren moesten weer beleidsnota's opstellen en de museumplannen toetsen. En dat zou, binnen een vierjaarlijks terugkerend proces, een behoorlijk aantal van hen werk kunnen verschaffen. Toch zou het niet zo gaan. In feite werd het aantal ambtenaren geringer. En dit leidde jaren later weer tot de klacht dat er niemand meer op het ministerie zat die verstand van museumbeleid had. Bunnik: "Eigenlijk ging het departement zich pas na de verzelfstan-

de verzelfstandiging

diging serieus met beleid bemoeien. In het erfgoed was dat tot dan toe volstrekt ongebruikelijk. Beleid was de *core business* van een departement; al dat geregeld daarvoor was dat totaal niet. Dus door de verzelfstandiging kwamen overheid en musea in de correcte positie ten opzichte van elkaar.”

Arbeidsvoorwaarden en gebouwen

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

Het regelen van de cao was dan ook een prioriteit. Gerrit Veeneman, directeur van het Boerhaave Museum, speelde hierin een hoofdrol en oogstte daarvoor veel lof. Hij was het zakelijk gezicht van de rijksmusea. Veeneman: "Zo'n loongebouw maken was niet zo moeilijk,

het was wel veel werk. Ik sliep maar drie uur per nacht, dus ik had tijd genoeg.”

Vonhof: “Gerrit heeft veel aan het proces van verzelfstandiging bijgedragen. Ikzelf heb veel met hem te maken gehad toen we over de cao overlegden. Hij was bijzonder fanatiek; ik weet niet of hij er altijd verstand van had maar hij zette gewoon stevig door. Ik heb hem dan ook nooit als een inhoudelijk directeur gezien. Hij kon zijn collectie voortreffelijk beheren, maar dat deed hij vooral op een zakelijke manier. Bij de verzelfstandiging hebben we veel aan die zakelijkheid gehad.”

Riezenkamp had Veeneman al voor het begin van de simulatie uitgenodigd om te komen praten over een nieuwe cao, samen met Cees Voormeulen van de Abvakabo. Veeneman was enthousiast en wilde meteen spijkers met koppen slaan: “Ik zei tegen Jan dat de bonden en de musea dat samen moesten oplossen en dat hij zich daar niet mee moest bemoeien (...) Ik weet niet waarom ik er voor werd gevraagd, misschien omdat Jan Jessurun wist dat ik echt wilde verzelfstandigen. Van de anderen wist hij het niet zeker.”

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

Veeneman nam bij de onderhandelingen namens de musea al direct het grootste deel van het werk voor zijn rekening. Hij was zeer gemotiveerd: “Ik was zelf ook lid van de Abvakabo en deed dan

mijn speld op. Je moest het vertrouwen winnen en daar moest je wel wat voor doen." Lid van de Abvakabo of niet, Veeneman zat er namens de werkgevers: "Direct bij het begin hebben we bekeken bij welke werkgeversvereniging we ons zouden kunnen aansluiten. We gingen bij de AWWN, de Algemene Werkgeversvereniging vno-nvw, op bezoek. Die wilde ons aanvankelijk als ex-overheidsinstellingen niet hebben, maar na een paar maanden plotseling wel. Het zou me niet verbazen als Jan Riezenkamp daar achter heeft gezeten." Van de AWWN kregen de musea professionele ondersteuning.

Ronald de Leeuw, en soms zijn zakelijk directeur Ton Boxma, waren eveneens bij de onderhandelingen betrokken. Veeneman: "Ronald zat er bij om me te steunen, maar hij was niet echt geïnteresseerd. Halverwege de onderhandelingen was er zelfs een moment, dat ik er eigenlijk helemaal alleen voor stond. Ik kon met Ronald bijna niet meer door één deur, want hij deed niets. Hij zat er verveeld bij en was absoluut geen sparring partner. Dat was een vervelend moment. De bonden hadden toen heel goed een spaak in het wiel kunnen steken, want ze vonden de verzelfstandiging een idiote operatie. Het was toch allemaal prima bij de overheid? De lonen van hun leden in de musea waren helemaal niet zo slecht."

De Leeuw: "Dat waren nauwelijks onderhandelingen, het was meer een uitputtingsslag, waarbij de uitkomst grotendeels al aan het begin vaststond. Mijn rol was die van voorzitter van de museumdelegatie; Gerrit Veeneman, die goed kon rekenen, zou de inhoudelijke gevechten voeren. Ik glimlachen, hij stoeien. Het probleem was dat de bonden - die geen haast hadden - vrijwel iedere vergadering meteen lamlegden door te schorsen. Dat was stomvervelend. De musea hadden echter van het ministerie geen enkel wisselgeld gekregen om echt te kunnen onderhandelen. Alle idealen om een museumconforme cao te krijgen, gingen zo in rook op, het werd een dictaat van de ambtenarenbonden, ook wat de keuze van het pensioenfonds betrof. We kregen niet de FNV Dienstenbond, maar hielden de Abvakabo. Pas in latere ronden, lang na het verzelfstandigingsmoment, is de cao specifiek op de museale situatie toe-

gesneden en toen wilden ook vele musea buiten de rijkskring zich er maar al te graag bij aansluiten. De eerste cao-onderhandelingen waren een farce, maar geen vermakelijke."

Het frustreerde Veeneman; hij had toch al geen al te hoge pet op van collega's waar het de arbeidsvoorwaarden betrof. Veeneman: "Mijn meeste collega-directeuren konden niet rekenen. Als je met een actuaris praat, moet je weten waar het over gaat. Je moet bijvoorbeeld het verschil tussen een mediaan en het gemiddelde kennen. De meeste hoofden algemene zaken waren voor de verzelfstandiging nog niet zo hoog opgeleid."

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

Het loongebouw

Terwijl de onderhandelingen gaande waren begonnen de eerste vier musea met de simulatie. Veeneman rapporteerde hen over de voortgang. Niet met alle details natuurlijk, want dat begrepen ze wellicht niet helemaal. Die deed Veeneman met Jan Jessurun. Soms greep Riezenkamp in. Veeneman: "Als we niet genoeg opschoten, kwam er altijd een journalist van het *Financieel Dagblad* op ons af, die door Jan gestuurd was. Zo deed hij dat." Riezenkamp: "Voor-meulen riep dan tegen me: 'Jan, help me alsjeblieft, want die musea hebben geen idee hoe ze moeten onderhandelen.'"

Voor directeuren, die dergelijke onderhandelingen nog nooit gevoerd hadden, was het een lastige materie. Gerrit Veeneman had geen makkelijke taak, maar gelukkig ook geen gebrek aan zelf-

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

Het Rijksmuseum had een grote groep mensen werkzaam in de bewaking, die buitengewoon wantrouwend stond tegenover de verzelfstandiging. De groep was goed georganiseerd in de vakbond en was zeer tevreden met de ambtenarenstatus. De leden zagen dan ook geen voordelen in het werken onder een zelfstandige werkgever. Veeneman: "De leiding van het museum stuurde die mensen nauwelijks aan. Er werd weinig over de verzelfstandiging aan hen uitgelegd."

Het wantrouwen van de bewakingsdienst van het Rijksmuseum hield de onderhandelingen lang op. Veeneman: "Ik merkte toen dat Riezenkamp af en toe zelf met Voormeulen sprak. Het ging hem niet snel genoeg." Een van de belangrijkste punten was de noodzaak een nieuw loongebouw te ontwerpen. Dat moest flexibel zijn en de mogelijkheid bieden om personen aan te nemen tegen een marktconform salaris. In de overheidsschalen waren onderzoekers en tentoonstellingsmakers vaak historici of kunsthistorici en die waren redelijk tevreden met de voor hen aangewezen schalen 10-14. Veeneman echter niet. Hij wilde bij Boerhaave een arts voor onderzoek in de geschiedenis van de medische wetenschap aanstellen en die kreeg je niet voor die schaal. En omdat Veeneman de onderhandelingen voerde, kreeg dit punt misschien meer aandacht dan het verdiende. Hij zorgde ervoor dat het loongebouw werd geïndividualiseerd voor elk museum. Dan kon elk museum verder doen wat het wilde, eigenlijk een goede oplossing.

Veeneman: "Toen hebben we van de marktconforme beloning van wetenschappers iets afgepakt en dat hebben we doorgeschoven naar de onderste rangen, zodat die iets omhoog konden. Dat zag Voormeulen wel zitten en zo hebben we de mensen van het Rijksmuseum over de streep getrokken. In het loongebouw ging in feite

iedereen omhoog in salaris, want marktconformiteit betekende hier gewoon: veel hoger. Voordeel was ook dat de inconveniënten [ongunstige werkomstandigheden die beschermmiddelen vereisen, red] in het loon waren opgenomen. Je was van veel discussies af, bijvoorbeeld over nieuwe handschoenen of werkschoenen. Dat vonden de bonden ook prettig.”

Kapteijns: “De bewaking van het Rijksmuseum is uiteindelijk ook meegegaan omdat die van het Van Gogh Museum al behoorlijk enthousiast was. Die musea liggen vlak naast elkaar, dus er werd geregeld overlegd. Ik had nooit gedacht dat het Rijksmuseum binnen de gestelde tijd kon verzelfstandigen. Noch de directeur, noch het management, noch het bewakingspersoneel was voor. Maar ik moet zeggen dat Van Os heel loyaal participeerde.”

Een ander punt was de Wet op de Arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO). De overheid kende geen WAO maar een Invaliditeitsfonds. Veeneman: “Ik zag dat er bij dat fonds vrij veel reservegeld zat. Bij de verzelfstandiging van het Openluchtmuseum was die reserve op het departement. Ik wilde dat geld voor de musea houden en uiteindelijk hebben we het ook voor een groot deel gekregen. Het ging als algemene reserve naar ons pensioenfonds.”

Veeneman was er trots op dit geld voor de musea in de wacht gesleept te hebben. Maar hij had buiten de Rijksmuseum-waard gerekend. Veeneman: “Het Rijksmuseum, maar ook NNM/Naturalis, zetten opeens veel oudere medewerkers in de VUT-regeling. Ze werden dan uit die reserve betaald, terwijl het de bedoeling was dat iedereen zijn eigen VUT zou betalen. We zijn er dus in geslaagd het reservegeld te krijgen, maar uiteindelijk hebben er maar twee musea van geprofiteerd.”

Vooraf de pensioenen waren een onderwerp van stevige discussie. De medewerkers van de zelfstandige musea mochten niet bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP), omdat dit uitsluitend voor ambtenaren was. Het Pensioenfonds voor de Gezondheid, Geestelijke en Maatschappelijke belangen (PGGM) was te duur. Uit-

eindelijk kwamen de musea bij de Stichting Federatief Pensioenfonds (SFP) terecht.³⁸

Vonhof: "Dat idee kwam van Gerrit Veeneman. Dat fonds nam allerlei ex-ambtenaren op: IJkwezen, Loodswezen, Vliegschool van de KLM. Het was een klein fonds met veel regelingen en daardoor op alle fronten duur, gemiddeld 20 procent-25 procent duurder dan andere fondsen. Dat leverde soms problemen op. Desalniettemin heeft het fonds het niet slecht gedaan, dus de overgang en inkoop bij Zorg en Welzijn leverde later (anno 2011, red) geen problemen op. Niemand in de museale wereld wist toen iets van pensioenen, ik ook niet. De suggestie van Gerrit werd dan ook blind gevolgd."

Of inderdaad niemand iets wist van pensioenen is de vraag, maar het is wel zo dat weinigen zich er in het begin mee bemoeiden en de onderhandelingen graag aan Veeneman overlieten. Misschien typisch de houding van de ambtenaar: museumdirecteuren waren gewend dat alles aangaande arbeidsvoorwaarden op het ministerie werd geregeld. Ze hadden zich er niet in verdiept en waren er ook niet bijzonder in geïnteresseerd: Veeneman was op zijn minst eenoog in het land der blinden.

Met het ministerie was overeengekomen dat er een netto/netto-overgang zou plaatsvinden; het netto salaris zou voor en na de zelfstandiging gelijk blijven. Veeneman: "Eerlijk gezegd hadden we geen duidelijk beeld van hoeveel iets in een museum precies kostte. Dat had met de spreiding van de financiële zaken over verschillende departementen te maken. We moesten dat schatten. Als we zeiden dat netto/netto de afspraak was en dat dit zo en zoveel kostte, nam iedereen dat al gauw als gegeven aan."

Fysieke gebouwen

In 1993-1994 vond er een discussie plaats tussen het kabinet en de Rijksgebouwendienst, eenzelfde discussie die eerder gevoerd was met betrekking tot scholen en ziekenhuizen. Sommige museum-

directeuren vonden dat ze het gebouw beter konden beheren als ze het in eigendom kregen. Daarvoor wilden ze een deel van het budget van de Rijksgebouwendienst hebben. Maar deze verzette zich succesvol tegen zo'n aanslag op zijn budget.

Van rijkszijde waren er twee instellingen bij de rijksgebouwen betrokken: de Rijksgebouwendienst (Rgd) en de Dienst der Domeinen. De Rgd was beheerder, terwijl Domeinen namens de staat als eigenaar optrad. De gebouwen konden alleen eigendom van de musea worden, als die de gebouwen tegen de marktwaarde kochten. Dat riep meteen de vraag op hoe die aankoop moest worden gefinancierd. Bovendien zouden er met de Rgd afspraken moeten worden gemaakt over achterstallig onderhoud. Het was duidelijk dat dit veel te veel kosten met zich mee zou brengen. Daarom stond de Rgd erop dat de gebouwen eigendom van de staat zouden blijven. En zo gebeurde het ook. De gebouwen zouden verhuurd worden aan de musea. In een vijfjarenplan van het museum zou het gebouw aan de orde komen en met de Rgd zou de status worden besproken.

Klein onderhoud zou het museum kunnen uitvoeren; nieuw- en verbouw zouden via het Meerjarenplan rijkshuisvesting lopen. Maar, vond het kabinet, dan was er wel sprake van een risico dat de musea hun eigen gebouwen niet goed konden beheren vanwege het in principe lage budget. Maar de meeste musea waren gehuisvest in bijzondere gebouwen die moeilijk waren te budgetteren en waarbij bij uitbreiding of nieuwbouw niet was te overzien wat er nodig was. Volgens de Rgd moesten dergelijke gebouwen ad hoc beoordeeld worden.

Kamerlid Gerrit Valk (PvdA) suggereerde eind 1991 de musea een bruidsschat mee te geven uit de rente. Daarvan konden zij dan zelf het onderhoud bekostigen. De minister was daar niet op ingegaan; het zou moeilijk te bepalen zijn hoe hoog die bruidsschat moest zijn. Riezenkamp was nog om een andere reden tegen het onderbrengen van de gebouwen bij de musea. Hij vreesde dat die er al snel een hypotheek op zouden nemen. Daarom werd besloten musea huur te laten betalen volgens een huurcontract met een duur van

vijftien jaar. De huuropbrengst vormde dan het museumbudget van de Rgd. Het rijk betaalde de huur aan de musea.

Voorheen kreeg de Rgd een budget voor museumgebouwen; in het vervolg zou dat geld via de musea worden doorgesluisd: een vorm van rondpompen met als voordeel dat musea (en ook het rijk) beter inzicht kregen in hoeveel de gebouwen kostten.

Sommige directeuren vonden het achteraf jammer dat de gebouwen niet in eigendom waren verkregen, voor anderen was het een pak van hun hart. Rinus Vonhof: "Wij wilden graag het gebouw hebben. We hadden weinig activa: geen gebouw, geen collectie, geen grond, maar we hadden wel veel verplichtingen: wachtgeldregelingen, afvloeiingsregelingen. We konden dus niets met bijvoorbeeld bankleningen doen. Daarom lieten we onderzoek doen naar de staat van het gebouw. Die bleek uitstekend te zijn en de onderhoudskosten in het decennium vanaf 1994 zouden relatief laag zijn. Maar bijna niemand van onze collega-musea wilden hun gebouw in eigendom hebben. Men vond het over het algemeen veel te ingewikkeld om een gebouw te onderhouden."

Gerrit Veeneman: "Wij wisten van de ervaringen in Engeland, waar de gebouwen wel eigendom waren van de musea. In het Scottish Museum bijvoorbeeld, was sprake van *dry rot*. Dat moest het museum zelf oplossen. Naar mijn idee zou eigendom van het gebouw een te grote financiële molensteen voor de musea zijn. Kijk naar Boerhaave: een enorm oud pand, dat veel kost. Die uitgaven konden we beter bij de overheid laten. Ik was er dus niet voor, maar achteraf heb ik het betreurd. Want we bleven zitten in die hele systematiek van ambtenaren die nergens verantwoordelijkheid voor droegen."

Charlotte van Rappard: "De gebouwen hebben sinds de verzelfstandiging niets dan moeilijkheden gegeven, ruzies met de Rgd, wie doet wat, wie is verantwoordelijk voor wat? Ze hadden naar de musea gemoeten."

Ronald de Leeuw: "Voor het nieuwe Rijksmuseum waren geen middelen, want er was geen reservering. Ik heb toen voorgesteld dat de

renovatie van het gebouw zaak is van de overheid, de verhuurder, en dat de inrichting de verantwoordelijkheid van het museum zelf is. Het Rijksmuseum heeft toen de 60 miljoen euro van de nieuwe inrichting voor zijn rekening genomen. Het geld kwam van sponsoring door Philips en uit de opbrengst van tournees naar het buitenland.” Vonhof: “Kröller-Müller betaalde 3,2 miljoen euro [per jaar, red] aan huur. Ik zou zelf voor de helft van die huur het gebouw kunnen onderhouden, maar ik zou dan niet meer afschrijven. Dat was ook niet nodig, omdat het in ons geval om een monument ging. Ik wilde bijvoorbeeld een nieuwe lichtregulering. Dat betekende dat de huur omhoog ging. Zo zijn er meer dingen vernieuwd. Daardoor betaalden we in 2011 3,9 miljoen euro aan huur. In deze huurcomponent zat 30 procent afschrijving op installaties, verlichting, et cetera. In 2013 zou de vijftien jaar durende periode van 30 procent afschrijving achter de rug zijn. Dat betekende dat de huur dan 30 procent naar beneden zou kunnen. Dus zouden we dan nog maar 2,1 miljoen betalen, terwijl ik nog steeds 3,2 miljoen huursubsidie zou krijgen. Met het geld dat dan vrij kwam, zou ik zelf kunnen onderhouden en vervangen. Na dertig jaar zouden we alles zelf kunnen regelen terwijl de subsidie van het departement op het oude niveau zou blijven. Ik heb me vanaf 1999 voorbereid op een overheidsregeling die in 2014 dreigt te worden veranderd. Dan worden namelijk de huurcontracten opgezegd. Dat is heel vervelend en zegt eens te meer iets over de betrouwbaarheid van de overheid. Voor ons is het dus jammer dat we het gebouw niet hebben gekregen.”

Het Deltaplan

Terwijl de musea bezig waren met de simulatie en de cao-onderhandelingen, duurde de discussie over de consequenties van het Rekenkamerrapport van 1989 onverminderd voort. Op 12 februari 1990 diende Hans Dijkstal (vvd) een motie in waarin hij de minister uitnodigde een plan op te stellen "dat onder meer een inventarisatie van de achterstanden, selectiecriteria en beleidsvoornemens" zou bevatten op het terrein van het cultuurbehoud.³⁹ Dat plan zou het *Deltaplan voor behoud van het cultureel erfgoed* worden.

Het rapport van de Rekenkamer had duidelijk gemaakt dat de situatie van de collecties in veel musea dramatisch was. De museumwereld was in rep en roer geweest, de Tweede Kamer had zich er over gebogen, er was uitgebreide aandacht in de pers geweest.

Er moest wat gedaan worden. Riezenkamp zag in dat alle politieke en maatschappelijke aandacht gemakkelijk tot het afstellen van de verzelfstandiging konden leiden, met als argument dat de musea er nog lang niet aan toe waren om voor zichzelf te zorgen. Hij had zijn beproefde tactiek toegepast: creëer een algemeen gevoel van nood zodat er een roep om redding komt. Achteraf gezien ook een gok. Het succes van de noodroep kon in zijn tegendeel verkeren en het veel belangrijker project van de verzelfstandiging blokkeren. Daarom besteedde hij veel aandacht aan een positieve politieke oplossing. Daarom kreeg dit onderwerp in het begin van d'Ancona's contact met de ambtenaren zoveel aandacht.

De oplossing voor de collectieproblemen werd verbonden met de verzelfstandiging en in het vervolg konden beide processen niet meer los van elkaar worden gezien. En zo werd een groots plan opgezet om de achterstanden in collectiebehoud weg te werken terwijl het verzelfstandigingsproces zijn vaart bleef behouden. In het regeerakkoord van 1989 werd 40 miljoen gulden per jaar extra ter beschikking gesteld voor het wegwerken van de achterstanden in collectiebeheer en vergroting van de doelmatigheid daarvan. Er zouden grote investeringen worden gedaan waarbij streng zou worden gekeken naar de kwaliteit van de collecties. De musea zouden dan met een min of meer met een schone lei zelfstandig kunnen worden.

Een nieuwe projectgroep onder leiding van Edwin van Huis hield zich bezig met het in kaart brengen van de achterstanden, de procesgang en de verdeling van het geld. Het was noodzakelijk de collecties op orde te brengen voorafgaand aan de verzelfstandiging. Anders werden de directeuren verantwoordelijk voor een situatie waarbij een vitaal onderdeel van het museum niet in orde was. Bovendien zouden de collecties eigendom blijven van het rijk en het was van groot belang dat men wist welke collecties dat precies waren en in welke staat ze verkeerden. Van Huis: "Vervelfstandiging en Deltaplan hoorden in wezen bij elkaar. Na het Rekenkamerrapport

bedachten Jan Riezenkamp en Jan Jessurun het Deltaplan waarvoor bij de politiek werd gelobbyd.”

Engelsman: “De Kamer stelde drie eisen: collectie op orde, huisvesting op orde, organisatie op orde. ‘We gaan geen problemen verzelfstandigen.’ Volkenkunde kreeg toen miljoenen guldens van het Deltaplan en ook nog veel geld voor een verbouwing.”

Roeland Tiggelman: “Zonder het Rekenkamerrapport was er geen Deltaplan geweest en zonder het Deltaplan was er geen verzelfstandiging geweest.”

Alleen Gerrit Veeneman noemt de verzelfstandiging en het Deltaplan twee verschillende processen die naast elkaar liepen, maar niet bij elkaar hoorden: “We hadden best kunnen verzelfstandigen zonder het Deltaplan.”

Belangrijke collecties

Van Huis: “Veel tijd ging zitten in het praten over waar we het precies hadden, over de systematiek. Even dachten we dat we de situatie betreffende behoud in heel Nederland in kaart moesten brengen. Maar dat bleek ondoenlijk. Ondertussen begonnen ook anderen interesse te krijgen in het geld van het Deltaplan: bibliotheken en niet-rijksmusea, terwijl wij probeerden het zuiver en alleen tot de rijksmusea te beperken.”

De minister wilde dat er voorrang werd gegeven aan voorwerpen met een hoge cultuurhistorische waarde, maar de musea hadden nooit een onderscheid tussen hoge en lage waarde gemaakt. Brinkman had weliswaar al aangegeven dat de overheid alleen het beste en het belangrijkste wilde beschermen, maar dat ging over voorwerpen die in de Wet Behoud Cultuurbezit van 1984 moesten worden opgenomen. Het selectieve denken was zeker nog niet in de musea zelf doorgedrongen. Daarna was in *Kiezen voor Kwaliteit* de ‘Collectie Nederland’ geïntroduceerd, een begrip dat tegengesteld leek aan Brinkmans uitgangspunten. Met de ‘Collectie Nederland’ leek alles even belangrijk. Dat was kennelijk toch niet de bedoeling ge-

weest, zoals het ministerie (DBC) aan PMZ kwam uitleggen: "De Collectie Nederland is een interessante conceptie, die in de nota (*Kiezen voor Kwaliteit*) op twee manieren wordt omschreven: als de optelsom van alle in Nederlandse musea aanwezige collecties en als het totaal van wat daaruit werkelijk van nationale betekenis mag worden geacht. Die laatste omschrijving lijkt in feite bedoeld."⁴⁰

Westerveld: "De Collectie Nederland was een beleidsterm die het heel goed deed in allerlei beleidsstukken, maar die zonder operationele vertaling bleef hangen. We kregen toen het Instituut Collectie Nederland, maar dat is achteraf gezien nooit goed van de grond gekomen. Het Instituut heeft nooit de bedoelde positie gekregen. Het was en bleef een samenraapsel van een aantal losse instituten achter één gevel."

Het ministerie heeft nooit helemaal duidelijk gemaakt welke positie ze voor het ICN voorzien had en vanaf het begin kreeg het instituut met dezelfde argwaan van musea te maken als de RBK.

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

Van Huis had het goed begrepen. Voor museumdirecteuren was (en is?) selecteren, of zelfs het aangeven van een rangorde in de collectie, het moeilijkste wat er is. Het is te risicovol, je weet immers nooit welke gevolgen veranderende inzichten later kunnen hebben. Toch was het een noodzakelijke exercitie. Inderdaad is niet alles in een museumcollectie van even groot belang. Sterker nog: veel is

nauwelijks van belang. Het Deltaplan was een belangrijke aanzet voor musea om ogenschijnlijke taboes te doorbreken. En Van Huis was streng.

Van Os: "Als je niet zo gauw wist wat je in huis had of hoeveel iets zou gaan kosten, kon je met Edwin moeilijk zaken doen."

Het uitgangspunt was dat actieve conservering (ingrepen aan het voorwerp zelf, meestal restauratie) was voorbehouden aan de categorieën A en B en passieve conservering (verbetering van bewaaromstandigheden, zoals klimaatbeheersing of zuurvrij verpakken) aan de categorieën A, B en C. Gerrit Veeneman: "Ik was een van de inspirators van die systematiek. Toen wij het nieuwe Boerhaave Museum bouwden, was er een grote achterstand in onderhoud, ik had geen goed depot en de collectie zag er niet uit. Ik ontwikkelde toen een model met A-, B-, C- en D-categorieën. Riezenkamp vond dat interessant. Het ging mij om de aandacht voor een voorwerp: betonnen voorwerpen hadden geen aandacht nodig en andere moesten bijvoorbeeld om de twee jaar bekeken worden; het was een dynamisch systeem. Mijn model stelde de vraag: met hoeveel mensen kan ik in een *steady state* mijn collectie continu beheren? Robert de Haas reageerde direct met dat zo'n systeem niet aan de politiek verkoopbaar was, want er zou continu geld moeten zijn. Robert heeft mijn systeem toen min of meer vertaald in wat de systematiek van het Deltaplan is geworden. Hij heeft de relatieve elementen eruit gehaald en de criteria absoluut gemaakt. Daarmee kon je politiek de suggestie wekken dat het probleem op een gegeven moment over was, dat je de achterstanden kon wegwerken en dat je, als dat het geval was, geen kosten meer had. Dat was politiek gezien een betere aanpak. Maar Robert de Haas dacht wel erg langs centralistische lijnen, vanuit normen die je het veld op kon leggen en dan zou hij de organiserende club leiden, de RBK, die de controles zou uitvoeren."

Van Huis: "Om eindeloze discussies te voorkomen waren we op zoek naar een methode met weinig nuance. Maar tsja, museumdirecteuren hielden nu juist enorm van nuance."

Dus was er vaak sprake van lange discussies en ambtenaar Van Huis

had niet het gezag van iemand die jarenlang in het collectiebeheer heeft gewerkt. Toch slaagde hij er in een doorbraak te forceren, misschien wel dankzij dat gebrek aan inhoudelijk gezag. Van Huis: "Het viel me op dat bij de grote musea, zoals het Rijksmuseum, maar ongeveer 10 procent van internationaal belang bleek, terwijl in kleinere musea veel hogere percentages werden opgevoerd, soms wel tot 70 procent. Ik merkte dan op dat zo'n percentage in verhouding nogal hoog leek. Dan was de vraag hoe hoog het wel mocht zijn. Ik antwoordde dan bijvoorbeeld dat het Rijksmuseum 10 procent had opgegeven als van internationaal belang, dus bij u mag het maximaal 6 procent zijn. Daar werd dan zonder veel discussie mee ingestemd. Het lukte niet altijd. Dan werd de mening van een ambtenaar als ik niet geaccepteerd. Dan vroeg ik Robert de Haas of Gerrit Veeneman contact met het museum op te nemen en daarna lukte het wel. Terugkijkend denk ik dat het vooral aan onze naïviteit en onbevangenheid te danken is geweest dat de hele onderneming is geslaagd. Nu (2010, MB) denk ik dat het me niet meer gelukt zou zijn; ik weet nu dat je al die collecties niet met elkaar kunt vergelijken, dat zo'n waardenstelling niet te doen is."

Na de eerste beschouwingen werd er een stuurgroep Deltaplan in het leven geroepen met Agnes Ballestrem (Centraal Lab), Robert de Haas (RBK), Gerrit Veeneman (Boerhaave), Rudi Ekkart (RKD) en Willemien 't Hooft (Opleiding Restauratoren). Charlotte van Rappard droeg ook de nodige kennis bij. De stuurgroep ontwikkelde een methodiek om grip op de materie te krijgen. Er werd een indeling gemaakt in categorieën A, B, C en D, van aflopend cultuurhistorisch belang.⁴¹ Maar die criteria kenden van meet af aan verschillende interpretaties. Er waren twee hoofdstromingen: volgens de ene stond de A-categorie gelijk aan dat wat valt onder de Wet Behoud Cultuurbezit. Dat betekende dat er maar één soort A-categorie was en dat kleinere musea per definitie geen A-categorie konden hebben. De andere stroming vond een A-categorie een relatief begrip; elk museum had zijn eigen topstukken en dat was dus A-categorie.

Het ICN dacht in deze richting en ook Charlotte van Rappard was deze laatste mening toegedaan.

Selectie

De selectiecriteria werden ontwikkeld voor het Deltaplan, maar ze waren ook zonder dat plan hard nodig. Museumcollecties waren enorm gegroeid en men begon zich zorgen te maken over het behoud en beheer ervan. Brinkman: "Ik zag selectie als een grote uitdaging voor musea. Er kwam steeds meer collectie beschikbaar en de hoeveelheid tentoonstellingsruimte nam niet navenant toe. Ergo, steeds meer kwam in de kelders terecht. De beheersvraag was een van de belangrijkste vraagstukken voor de toekomst."

Niet alleen voegden musea stukken aan hun verzameling toe, maar er kwamen ook steeds meer, vooral kleine musea. Binnen de Nederlandse Museumvereniging werd een belangrijk debat gevoerd over afstoting en vooral over 'selectie aan de poort': alleen topkwaliteit toelaten, niet van alles en nog wat. Dat was belangrijk want soms schonk iemand een collectie met topstukken op voorwaarde dat het museum ook de mindere stukken accepteerde. Vooral kleinere musea accepteerden vaak ongelimiteerd voorwerpen als schenking.

Charlotte van Rappards denkwijze volgend moest het Rijksmuseum een hoeveelheid topschilderijen in het Rijksmuseum identificeren als A-categorie, maar voor het Kinderwagenmuseum zouden dat een stuk of tien topkinderwagens moeten zijn. Er viel veel voor zo'n relatieve aanpak te zeggen, maar je kwam in de problemen als er overheids-geld aan te pas kwam. Dat was zo toen het Deltaplan ook niet-rijks-musea financiële ondersteuning beloofde. De uiterste consequentie van de denkwijze van Van Rappard was dat met die subsidie ook het behoud van kindergewagens (of pijpen van het Pijpenkabinet in Amsterdam en nog enige honderden variaties) moest worden betaald.

Er werd veel en lang gesproken over wie er aan het Deltaplan mee mochten doen. In eerste instantie zouden alleen de rijksmusea in aan-

merking komen. Brinkman wilde streng selecteren wat betreft wat de overheid wel en wat ze niet betaalde. Maar er waren ook musea zonder rijkscollecties, die wel door wvc werden gesubsidieerd: Teylers Museum, Joods Historisch Museum, Afrika Museum, Nederlands Openluchtmuseum, Nederlands Letterkundig Museum en Documentatiecentrum, Fries Letterkundig Museum en Documentatiecentrum en Prinsessehof. Uiteindelijk kregen ook zij steun van het Deltaplan. Zo kreeg ook het Openluchtmuseum in eerste instantie geen geld van het Deltaplan, omdat het niet bij de rijksmusea hoorde en verzelfstandigd was. De collectie was echter wel van het rijk gebleven. Vaessen protesteerde hiertegen bij Jan Jessurun en na enig 'gemor' werd ook het Openluchtmuseum toegelaten tot het Deltaplan.

In het nieuwe relatief gunstige, financiële klimaat werd de regeling uiteindelijk nog veel ruimer toegankelijk. Niet-rijksmusea konden ook meedoen. Zij kregen 40 procent van de beraamde kosten en moesten 60 procent zelf opbrengen. Bij die 60 procent konden ook bouwkundige aanpassingen of klimaatbeheersing worden gerekend.

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

Bij de uitbreiding van de Delta-gelden naar niet-rijksmusea speelde een sluipenderwijs uitgevoerde politieke beleidsverandering mee, die wel met overtuiging werd aangekondigd. Brinkman had een dui-

delijke keuze voor ogen wat betreft de besteding van het geld: naar de hoogste kwaliteit. d'Ancona neigde naar een in haar ogen meer rechtvaardige verdeling. En dus werd het beschikbare geld over meer kandidaten verdeeld. d'Ancona: "Waar voorheen het museumbeleid in hoofdzaak bepaald werd door de specifieke verantwoordelijkheid van de minister van Cultuur voor de collecties en functies van de rijksmusea, zal het beleid er in de toekomst op gericht moeten zijn voor het gehele museumveld zodanige voorwaarden te scheppen dat een adequate behartiging van de museale functies daardoor mogelijk wordt."⁴³

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

Dat was een ommezwaai in de museumpolitiek. De weg van Brinkman werd verlaten. Zolang het voor de wind ging, vonden velen dit een logische stap. Maar in tijden van tegenspoed werd de door Brinkman zo verfoeide kaasschaaf weer tevoorschijn gehaald. Want als iedereen een beetje mee kon profiteren, moest ook iedereen een beetje mee lijden.

Het debat rond de verzelfstandiging had de mensen op het ministerie aan het denken gezet over wat er nog over zou blijven nadat de rijksmusea buiten de deur waren gezet. In vele nota's en andere stukken werd het steeds duidelijker hoe men dacht de verloren invloed terug te winnen: verantwoordelijkheid voor het hele museumbestel en de hele Collectie Nederland: alles wat er in Nederland verzameld was en bewaard werd.

Verdeling van het geld

In december 1990 verscheen de nota *Bedreigd Cultuurbezit*, met een inventarisatie van de achterstanden in behoud. In de *Nota Vechten tegen Verval*, van precies een jaar later, stond hoe de achterstanden zouden worden aangepakt: nadruk op registratie en voorrang voor passieve conservering boven actieve. De inventarisatie liet een redelijk dramatisch beeld zien. Er was veel meer geld nodig dan er aan extra middelen ter beschikking was. Alleen al voor passieve conservering in de rijksmusea zou ruim 95 miljoen gulden nodig zijn. De musea berekenden de totale achterstanden in passieve conservering en achterstallig onderhoud van de gebouwen aldus:⁴⁵

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

De musea met de grootste achterstanden zouden extra aandacht krijgen: Volkenkunde en Oudheden in Leiden en het Zuiderzeemuseum in Enkhuizen, samen 38 miljoen. Ze kregen 17 miljoen. Dat het zoveel minder was dan 38 miljoen had te maken met de neiging van musea de bedragen te maximaliseren. Een speciale groep zou daarom een meer realistisch bedrag vaststellen.

Van Os: "Maar het geld dat beschikbaar kwam voor het op orde brengen van de collecties, ging naar de musea waar Jan Riezenkamp het snelst mee kon scoren. Het Rijksmuseum hoorde daar bij. Musea die het geld veel harder nodig hadden, kregen minder of later. Ik was stomverbaasd dat wij aldoor maar geld kregen voor de collectie, voor digitalisering, voor restauratoren en wat niet meer. De zaken werden bij ons heel goed geregeld."

Vanaf 1992 kwam de uitvoering van het Deltaplan voor de rijksmusea onder de verantwoordelijkheid van PMZ. De gelden werden als volgt verdeeld:⁴⁶

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Rijksmusea	0,58	5,27	10,06	10,76	12,54	12,54
Overige musea	1,36	2,28	3,28	6,30	6,30	6,30
Rijksarchieven	0,81	2,37	2,25	4,00	3,80	3,80
Overige archieven	0,15	0,15	0,31	0,30	0,30	0,30
Monumenten		4	3	3	3	3
Archeologie		0,70	1,10	1	1	1
Overig		0,04	0,51	0,6	0,5	0,5
Totaal	3,55	15,10	21,22	26,85	28,25	28,25

Onder 'overig' vielen het Centraal Laboratorium voor onderzoek van voorwerpen van Kunst en Wetenscha, de Opleiding Restauratoren en Archieven, Monumenten en Archeologie (het bodemarchief). Behalve wvc leverde ook het ministerie van vrom via investeringen van de Rgd een bijdrage, namelijk van 110 miljoen gulden voor de periode 1996-2002, voornamelijk bestemd voor de aanpak van bouwkundige en klimatologische achterstanden bij de rijksmusea en de rijksarchieven. Er kwam in totaal 123,2 miljoen gulden beschikbaar voor het cultuurbehoud, voor een periode van zes jaar. Daarbij kwam dan nog eens de 110 miljoen voor de gebouwen voor een periode van nog eens zes jaar. Dit bedrag was overigens niet alleen voor musea bestemd.

Het Deltaplan, Kamerbreed aanvaard, was ontworpen om al dat geld goed te besteden. Iedereen was onder de indruk van het voorbereidend onderzoek van zowel de Rekenkamer als van het team dat het Deltaplan. d'Ancona: "Het harde werk en de overredingskracht van de ambtenaren was zo groot dat ik overtuigd raakte van de noodzaak van deze grootschalige aanpak. Men had goed nagedacht over de besteding en de spin-off van de extra 40 miljoen. Het sloot ook aan bij de werkloosheidsplannen door het creëren van werkgelegenheid in de musea."

Er was inderdaad veel menskracht nodig voor het Deltaplan. Men rekende op 50 arbeidsplaatsen gedurende vijf jaar bij het inhalen van de registratieachterstand en 160 bij het inhalen van de conservering.⁴⁷ In 1992 werd zelfs met een opleiding tot behoudsmedewerker begonnen. De opleiding zou op de werkvloer plaatsvinden en had het karakter van 'werkend leren'. Een goede registratie van voorwerpen was een van de centrale thema's. Daaraan zou een groot deel van het geld moeten worden besteed. In een goede registratie was minimaal opgenomen: een objectbeschrijving, de locatie van het object, en zijn juridische status (eigendom of bruikleen). Verder had conservering voorrang boven restauratie. In 1995 moesten dertien rijksmusea de achterstand hebben ingehaald. Vier kregen langer de tijd: NNM/Naturalis, Meermanno, het Rijksmuseum en de

RBK. Die vier hadden de voorbereiding niet op tijd af gekregen door een combinatie van de omvang en speciale aard van hun collecties.

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

Uiteindelijk is het Deltaplan een groot succes geworden. Van Huis: "Dat kwam vooral door de classificatie en de inventarisatie. Alles werd beschreven en gefotografeerd. De musea wisten eindelijk wat ze in huis hadden. Passieve conservering had prioriteit; restauratie kwam als laatste aan de orde. Een resultaat was ook een bouwgolf van depots. Het geld is echt goed besteed."

Uiteindelijk zou er in totaal 216,5 miljoen gulden naar de rijksmusea gaan: 88,6 miljoen voor het wegwerken van registratie- en conserveringsachterstanden en 127,9 miljoen voor bouwkundige en klimaat-technische voorzieningen. Engelsman: "Zonder de miljoenen van het Deltaplan was de verzelfstanding een stuk moeilijker geweest.

Kritiek was er vanzelfsprekend ook. Riezenkamp was ontevreden over het gebrek aan risicoanalyses voor de toekomst. Ook was het effect van sommige beslissingen niet altijd even goed doordacht. Rik Vos, de eerste directeur van het ICN: "Een goede registratie werd niet afgedwongen in het Deltaplan, daar werd niet op toegezien. Iedereen kon maar wat aanrommelen met de digitalisering, velen traptten in het rampzalige [collectiemanagement]programma O&A, iedereen mocht zijn eigen IT inrichten.

Van Rappard: "Het Deltaplan gaf de musea een gevoel van vertrouwen: vanaf nu is het allemaal voor elkaar. Maar dat was nog maar de vraag. Het was een ernstige fout dat uitvoering van het Deltaplan niet goed is gecontroleerd. PMZ is daar nauwelijks aan toe gekomen. Ook is er nogal eens oneigenlijk met subsidiegelden geschoven. Er was veel nadruk gelegd op het opleiden van behoudsmede-

werkers, maar toen die mensen afstudeerden was het geld opeens op. Er was niet over nagedacht hoe al die kennis moest worden vastgehouden. Bij verschillende musea zijn behoudsplaatsen verdwenen. Er is bovendien heel veel geld in bouwkundige voorzieningen gaan zitten. Zo ook in het Rijksmuseum, waar die voorzieningen voor de verbouwing weer stuk zijn geslagen. De positieve kant van het Deltaplan was dat je er niet meer over hoefde te zeuren dat collecties ook belangrijk waren. Het aantal provinciale museumconsulenten zijn door het Deltaplan uitgebreid en hun bureaus zijn zwaarder geworden. Psychologisch heeft de onderverdeling in categorieën ertoe geleid dat musea hun collecties in 'belangrijk' en 'minder belangrijk' gingen onderverdelen, wat voorheen taboe was. Die mentaliteitsverandering is heel positief geweest."

De onderverdeling in categorieën wordt anno 2012 nog steeds gebruikt, maar de meeste musea hebben ondertussen hun collectieplannen en collectiebeheer beter geregeld.

Musea worden stichtingen

De verzelfstandiging was op gang gebracht, maar de politiek betoonde zich beducht voor verspilling en managers. Nuis (D66) klaagde: "De beweging waarin de rijksmuseumen zijn geraakt, is in de Kamer nog in het geheel niet besproken. Dat lijkt mij niet goed (...) Van deze minister hebben wij nog geen standpunt ofschoon de zaak blijkbaar wel doorrolt. Mijn fractie vindt meer armslag voor de musea uitstekend, maar geheel vrij zwemmen kan het niet worden."⁴⁸ Het eerste overleg volgde op 27 mei 1991. Aan de orde was het voorstel van de regering inzake de verzelfstandiging van de rijksmuseumen en diensten⁴⁹ en de notitie van de minister van WVC over de ministeriële verantwoordelijkheid na de verzelfstandiging.⁵⁰ De woordvoerders voor cultuur van alle partijen waren aanwezig: Marten Beinema

(1932), sinds 1975 Kamerlid, eerst voor de ARP en later voor het CDA; Nel Mulder van Dam (1936) voor het CDA (oorspronkelijk KVP), in de Kamer van 1989-1998 en woordvoester voor cultuur, volksgezondheid en binnenlands bestuur; Aad Nuis (1933), sinds 1986 Kamerlid voor D66 en van 1994-1998 staatssecretaris van OCW in het kabinet-Kok I met cultuur-, kunst- en mediabeleid in zijn portefeuille en dus ook de rijksmusea; Eimert van Middelkoop (1949), voor het GPV, in het kabinet-Balkenende IV minister van Defensie; Gerrit Valk (1955), 1989-2002 Kamerlid voor de PvdA met cultuur in de portefeuille, evenals defensie en verkeer; Sari van Heemskerck Pillis-Duvekot (1940), woordvoester voor de VVD, van 1982-1998 in de Kamer met in haar portefeuille defensie, maar vooral ook cultuur, waarvoor ze grote belangstelling had; en ten slotte Bas van der Vlies (1942), in de Kamer van 1981-2010 voor de SGP.

De Kamerleden maakten het de minister niet al te moeilijk. Ze wilden weten hoe de ministeriële verantwoordelijkheid voor de collecties en het museumbeleid zou worden ingevuld, hoe de minister er op zou blijven toezien dat er een goed beleid werd gevoerd in de verzelfstandigde musea, en wat de juridische vorm van de verzelfstandiging precies zou zijn. Hoewel de minister daar al suggesties voor had gedaan, maakte ze ook duidelijk dat het denken daarover nog in ontwikkeling was en dat er nog nader onderzoek zou worden gedaan. Als Kamerlid kun je dan niet veel meer doen dan erop aan te dringen het onderzoek goed te laten verlopen en enige suggesties in de richting van de uitkomst toe te voegen.

De Kamerleden waren allen van oordeel dat de verzelfstandiging geen bezuiniging moest zijn. Op het geld voor musea mocht niet worden gekort. VVD en CDA waren sterk voor de verzelfstandiging van de rijksmusea, liefst in de vorm van een externe verzelfstandiging.

De PvdA vond het echter nog maar de vraag of er verzelfstandigd moest worden. Gerrit Valk: "Ik heb niet zoveel behoefte aan een vorm van verzelfstandiging als er gereede risico's bestaan dat musea in de toekomst daardoor failliet gaan." Als verzelfstandi-

ging al moest, zou die volgens Valk langzaam aan tot stand komen. "Ik betwijfel of alle museale diensten uiterlijk in 1995-1996 al zover zijn." Valk had niet veel vertrouwen in musea: "De musea gaan extra geld verdienen. Zij mogen dat geld houden. Het hoeft niet terug te vloeien naar de algemene middelen. Zullen zij dat geld dan ook besteden aan registratie, conservering en restauratie of zullen zij het alleen besteden aan leuke dingen zoals aankopen, presentatie en dergelijke?"

Conservering en restauratie hoorden in de PvdA-optiek blijkbaar niet tot de leuke dingen. Ook was de partij bij monde van Valk bang dat de musea over twintig jaar weer op de stoep zouden staan voor meer geld. Hij werd hierin gesteund door Nuis (D66): "(...) de conservering, de wetenschappelijke bestudering en de beveiliging zijn al heel gauw het kind van de rekening. Van die dingen kun je immers denken: dat doen wij wel, maar dat doen wij volgend jaar, want wij moeten nu eerst zorgen dat de boel goed loopt, dat het bezoekersaantal toeneemt."

Hoe ging het in werkelijkheid, in het Openluchtmuseum bijvoorbeeld? Dat was al een zelfstandig museum. Jan Vaessen: "We verbeterden eerst de publieksfuncties. Mijn eerste aankopen waren zitbankjes voor op het terrein en er kwamen meertalige bordjes. Verder hebben we de tram laten aanleggen, zodat je niet door het hele park hoefde te lopen. Toen de inkomsten gingen groeien, hebben we bepaald dat we de helft van de overschotten gingen besteden aan conservatie en verbetering van de collectie."⁵¹

Later besloot de Kamer dat niet alle uitgaven van de musea naar de publiekstaken mochten gaan; er moest ook geld komen specifiek voor behoudstaken. Valk maakte zich ook sterk voor de RBK, die in de toekomst de inspectietaak van de collecties voor de overheid op zich zou moeten nemen, een andere organisatie vond hij niet gewenst.

Iedereen vond dat de minister niet alleen verantwoordelijk moest zijn voor het behoud en beheer van de gebouwen en de collecties

(onvervreemdbaar en onverhandelbaar), maar ook voor de toegankelijkheid ervan. Men ging akkoord met het door d'Ancona voorgestelde vierjaarlijkse totaalplan, dat voor en met de musea zou worden gemaakt. De musea moesten jaarlijks verantwoording afleggen via inhoudelijke en financiële verslagen, en er zouden aparte budgetten voor verschillende museale functies komen. Commentaar van Veeneman: "CDA en PvdA waren wel eens lastig in de Kamer. Er zaten daar te veel regenten die het onderscheid tussen besturen en controleren niet meer kenden."

De kwestie van de bureaucratie en de departementale overhead kwam ook aan de orde. Mevrouw van Heemskerck: "De minister weet dat de VVD nogal eens problemen heeft met het creëren van extra bestuurslagen." d'Ancona liet weten dat veel taken zouden worden overgeheveld van het ministerie naar de musea: "Een voorbeeld is de financiële administratie en de personeelszorg. Daar zijn ongeveer vijftig arbeidsplaatsen mee gemoeid. Met de departementale dienstcommissies is over dit vraagstuk inmiddels overleg gevoerd. Daarbij is afgesproken dat bij de keuze van de rechtsvorm tevens uitsluitel zal worden gegeven over de omvang van de over te hevelen museale overhead."

Er zouden dus hoogstens vijftig arbeidsplaatsen over moeten gaan naar de musea, maar liever minder om de bureaucratie daar niet te vergroten. Henk van Os: "Die vijftig arbeidsplaatsen zijn een illusie gebleken. De bureaucratie is overweldigend geworden binnen de organisatie van de afzonderlijke instellingen, maar vooral ook door alle agentschappen die een superbureaucratie optuigden om subsidies te verlenen. In die toename was de verzelfstandiging een belangrijke factor."

Inderdaad werd het aantal ambtenaren op het ministerie sterk verminderd om als overhead bij de musea weer op te duiken. Het is echter moeilijk te beoordelen of, en zo ja in welke mate, er sprake was van meer bureaucratie. Het aantal personeelsleden op beheersfuncties nam bij de musea inderdaad toe, maar dat was een absolute

noodzaak. Immers, personeelszaken, financiën en andere taken moesten de verzelfstandigde musea voortaan zelf uitvoeren.

Het uitbesteden van de subsidieverlening aan organisaties buiten het ministerie, zoals de Mondriaan Stichting, leidde inderdaad tot wat extra bureaucratie, maar van een 'superburecratie' kun je niet spreken.

Behalve voor bureaucratie bestond er ook angst voor managers. Nel Mulder van het CDA bijvoorbeeld, vroeg zich af of het een goed idee was managers op directiefuncties neer te zetten. De minister nam die angst bij het beantwoorden van de vragen merkwaardigerwijs niet weg. Ook zij was kennelijk bang voor de Boze Manager, de onbenul die alleen maar aan geld en de markt denkt. "Mijn voorkeur," zei d'Ancona, "gaat uit naar een inhoudelijke directeur voor de musea. Ik heb mij laten vertellen dat bij de selectie meer dan voorheen wordt gelet op managementkwaliteiten. Een en ander hoeft niet met elkaar in tegenspraak te zijn. Er worden op dat punt duidelijk meer eisen gesteld dan vroeger het geval was. Soms lost men dit probleem op door een zakelijke adjunct-directeur aan te stellen of een hoofd bedrijfsvoering die vooral op management let. Men heeft mij meegedeeld dat deze uitgangspunten de laatste vijf jaar bij sollicitaties gehanteerd zijn. Tot nu toe geeft de praktijk geen aanleiding om van die koers af te wijken."

Vreemd, alsof er niets aan de hand was. Er werd kennelijk al vijf jaar op managementkwaliteiten gelet, dus sinds 1986, ruim voor het rapport van de Rekenkamer, waarin werd geconstateerd: "De bedrijfsvoering van de rijksmusea liet te wensen over. De rijksmusea zijn niet voorbereid op een situatie van meer zelfbeheer." Maar de minister vond het belangrijk hierover niet al te veel onrust te laten ontstaan en wiegde de kritische Kamerleden in slaap.

Riezenkamp: "De kwestie van het management speelde zeker. Geleidelijk aan werden er directeurs van rijksmusea vervangen. Jan Jessurun nodigde ze dan uit voor een maaltijd en een ernstig gesprek. Overigens moet dit ook niet worden overdreven en bovendien waren ze vaak opgelucht dat ze van hun

managementtaken werden verlost en in sommige gevallen hun oude conservatorfunctie weer konden opnemen.”

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

Agentschap, zbo, stichting of nv

Het besluit om aan de rijksmusea een eigen rechtspersoonlijkheid toe te kennen, kreeg uiteindelijk de steun van alle fracties. In eerste instantie zou het gaan om een vorm die paste bij een interne, binnen het ministerie, verzelfstandiging. Velen, vooral de instellingen van de simulatie, waren er echter van overtuigd dat er met interne verzelfstandiging niets zou veranderen. Ze oefenden druk uit om snel tot een besluit over de juridische structuur te komen. Over de vorm daarvan verschilden de museumdirecteuren van mening. Voorstanders van de nv waren bijvoorbeeld Ronald de Leeuw, Gerrit Veeneman, Hans Bakker en Arnout Weeda, maar er waren ook voorstanders van de stichtingsvorm.

Riezenkamp wilde dat allereerst duidelijk werd wat het probleem was, hoe dat opgelost moest worden en wat daarbij de verantwoor-

delijkheid van de minister was. De keuze voor een structuur was volgens hem een eindproduct, zeker niet iets om mee beginnen. PMZ en de musea gunden Riezenkamp echter niet de tijd; hij moest een besluit nemen. Vennootschappen of coöperatieve verbanden leken hem te ingewikkeld om te realiseren, die sloot hij uit. Uiteindelijk zouden vier vormen worden onderzocht: agentschap, zelfstandig bestuursorgaan (zbo), stichting en naamloze vennootschap (nv). Ook het besluit tot dit onderzoek kreeg de steun van alle fracties.

De aan PMZ deelnemende musea wezen het agentschap al snel af: die vorm zou de problemen niet zou oplossen. Musea zouden geen eigen rechtsvorm krijgen en binnen de organisatie van het ministerie blijven functioneren. Daarmee er zou niet heel veel veranderen. De minister wilde liever ook geen agentschap. Die wilde volgens Engelsman "niet meer verantwoordelijk worden gehouden voor wat er in de musea gebeurde."

Het zelfstandig bestuursorgaan viel al even snel af, om bestuursinhoudelijke redenen. Een dergelijk orgaan was er voor het vervullen van bestuurstaken, zoals het verlenen van vergunningen of het verstrekken van subsidies. Musea waren andersoortige instellingen; een zbo zou een volstrekt oneigenlijk orgaan zijn.

Bleef over een vorm van privaatrecht: een nv of een stichting. In een nv zou de overheid aandeelhouder worden. Dat was niet echt nodig, want ze had voldoende alternatieve beïnvloedingsmogelijkheden, zoals de bekostigingsvoorwaarden (het meeste geld zou immers nog steeds van de overheid komen) en de bruikleenovereenkomsten (de collecties bleven eigendom van het rijk). Bovendien zou een nv, door haar gerichtheid op winst, niet goed in het profiel van een museum als maatschappelijke instelling passen.

Een stichtingsvorm, bedoeld voor ideële doelstellingen, leek meer geschikt, ook al omdat daarbij veel vrijheid bestond met betrekking tot het opstellen van de statuten. Onderzocht werd met name een stichting volgens commissarissenmodel, waarbij de directie bestuurt en het bestuur toezicht houdt zoals de Raad van Commissarissen in een nv doet. De overheid wilde in de stichting zeggenschap blij-

ven houden over statutenwijzigingen en de benoeming van directie en bestuur.⁵² Verder moest er een inspecteur worden benoemd die toezag op een goed beheer van de collecties door de musea. Vervreemding van voorwerpen uit de collecties zou alleen met toestemming van de minister plaatsvinden.

De vaste Kamercommissie voor cultuur kwam weer bijeen in december 1991, ditmaal vooral om door te praten over de rechtsvorm van de verzelfstandiging en over het achterstallig onderhoud van de museumgebouwen. De keuze voor een rechtsvorm was definitief beperkt tot de nv (gericht op winst) en de stichting (met een ideële doelstelling). Sari van Heemskerck (vvd) benadrukte nog eens dat de vvd niet wilde dat de macht van het ministerie via de achterdeur weer werd binnengehaald; verzelfstandiging moest 'echt' zijn. Aad Nuis (D66) pleitte voor het commissarissenmodel indien voor de stichtingsvorm zou worden gekozen omdat daarbij het bestuur op afstand zou blijven van de directie. Van Heemskerck uitte zijn tevredenheid over de veranderingen in het management van de musea: "De directeur die vooral was geïnteresseerd in kunsthistorie, realiseert zich nu dat er ook andere taken van hem worden verwacht. In sommige gevallen heeft dit geleid tot een bewuste wisseling van taken. Het zakelijk management heeft zich vanzelf veel duidelijker geprofileerd dan aanvankelijk werd verwacht."⁵³ Gerrit Valk (PvdA), die zich in mei nog sceptisch had uitgelaten over het nut van de verzelfstandiging, vroeg zich vooral af hoe de minister dacht de operatie budgettair neutraal te laten verlopen. Er was voorgesteld een netto/netto-garantie aan het personeel te geven, maar de overheid betaalde bijvoorbeeld geen pensioenpremies. De musea moesten die wel opbrengen. De pensioenpremies zouden later een van de belangrijkste problemen van de zelfstandige musea worden. Van Rappard: "De pensioenen waren niet goed doorgerekend en dat heeft een aantal musea bijna de das omgedaan." Alle Kamerleden drongen aan op duidelijkheid over de vraag of de gebouwen wel of niet aan de verzelfstandigde musea zouden worden overgedragen.

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

Drie jaar geleden was 1988, het jaar van het rapport van de Rekenkamer. Er waren toen inderdaad tegenstanders van verzelfstandiging, maar velen omhelsden het idee al snel. Maar het is begrijpelijk dat een minister liever een ontwikkeling schetst van 'negatief naar positief'. Dat draagt bij aan het beeld van competente politici. Op 11 december 1991 stemde de Tweede Kamer in met het besluit de rijksmusea en ondersteunende diensten te verzelfstandigen in de vorm van rechtspersonen naar privaatrecht.

Stichtingen volgens commissarissenmodel

Riezenkamp en Jessurun besloten tot het vormen van stichtingen volgens het commissarissenmodel. Dat hield in een directie die formeel het bestuur van de stichting vormt met daarnaast een Raad van Toezicht, vergelijkbaar met een Raad van Commissarissen bij een nv. Zo schreef Jan Jessurun aan de directeuren: "(Ik heb) mij een uitdrukkelijk voorstander betoond van de bepaling in de statuten van de stichting, waarmee het maken van winst wordt uitgezonderd als doelstelling, mede op grond van overweging van fiscale aard. Het spreekt vanzelf dat bij een keuze voor de nv-vorm dit niet opgaat."⁵⁵ Gerrit Veeneman is onverholen kritisch in een brief aan Jessurun: "Zoals U bekend had ik tot voor kort de voorkeur voor de nv als rechtspersoon voor het verzelfstandigde museum Boerhaave. (...) In de afgelopen maanden is het mij duidelijk geworden dat het departement niet echt nagedacht heeft over de Nederlandse Staat als enige aandeelhouder van een rijksmuseum. In het model dat geschetst

wordt in mijn eerste overweging, had de ministeriële verantwoordelijkheid gedefinieerd kunnen worden vanuit het algemeen aandeelhouderschap en had de ontwikkeling van stuurmiddelen zoals collectieplan, bedrijfsplan, personeelsplan, opleidingsplan, bekostigingsvoorwaarden, een inspectiereglement etc. achterwege kunnen blijven. Nu me duidelijk is geworden dat alle bovengenoemde teugels onvermijdelijk zijn geworden lijkt het onverstandig om de overheid die zichzelf als teugelvoerder definieert, ook nog op te laten treden als aandeelhouder. U ziet, mijn uiteindelijke keuze voor een Stichting met een Raad van Toezicht als rechtspersoon voor het verzelfstandigde Museum Boerhaave is een negatieve. Mijn keuze komt voort uit de langzaam gegroeide overtuiging dat een bureaucratie niet in staat is af te zien van een fijnmazige regelgeving, waarmee de ideale sturing op afstand, die zou zijn ontstaan als de Staat zijn invloed had beperkt tot die van aandeelhouder, tot de onmogelijkheden is gaan behoren.”⁵⁶

Veeneman geloofde er niet meer in. Hij zag dat de staat zijn invloed wilde behouden en hij had, zoals eerder gezegd, een hekel aan centralisme. Deze gang van zaken bevestigden zijn overtuiging dat de overheid niet te vertrouwen was.

Musea verzamelen te veel

Twee maanden later, op 24 februari 1992, besprak de Kamer een volgende stap. Aanwezig waren de oude bekenden Nuis (D66), Mulder-van Dam (CDA), Valk (PvdA), Van der Vlies (SGP) en Van Heemskerck (VVD). Nieuw waren Peter Lankhorst (Groen Links) en Machteld Versnel-Schmitz (D66). Lankhorsts bijdrage aan het debat zou vooral bestaan uit het benadrukken dat onderwijs meer geld nodig had. Mevrouw Versnel was meer museumgezind. Ze studeerde geschiedenis en werkte van 1961 tot 1972 in het Universiteitsmuseum in Utrecht. De commissie boog zich over de nota *Vechten tegen verval*. Het Deltaplan werd behandeld, waarbij er een sterke nadruk lag op het debat over selectie. Het ging om het inhalen van de achterstanden in

collectiebehoud, maar ook om het voorkomen van nieuwe achterstanden. Er was en werd nog steeds te veel verzameld; niet alles kon worden behouden, er moest worden geselecteerd. Welke voorwerpen kwamen in aanmerking voor veel aandacht, welke voor minder? Welke voorwerpen konden worden afgestoten?

Mevrouw Mulder (CDA) was erg enthousiast over nota en Deltaplan. Ze had een alternatieve titel voor de nota bedacht: *Een Toekomst voor het Verleden*, en maakte een duidelijke koppeling met de verzelfstandiging: "Het aanpakken van het achterstallig onderhoud van gebouwen is niet alleen in belangrijke mate bepalend voor het welslagen van het Deltaplan, maar ook een noodzaak gezien de voorgenomen verzelfstandiging."⁵⁷ Ze vond dat ook de letteren en het bibliotheekwerk moesten meeprofiteren. De musea kregen immers meer dan genoeg. Ze benadrukte nog eens dat de achterstanden ontstaan waren door nalatigheid van museumdirecteuren. Het was dezelfde mevrouw Mulder die zich in 1991 nog zo angstig had betoond voor 'nieuwe' directeuren.

Valk (PvdA) was weliswaar positief over het Deltaplan, maar had nog steeds geen vertrouwen in de directeuren, oud of nieuw. In 1991 vreesde hij al dat ze allemaal 'leuke dingen' zouden gaan doen in plaats van aandacht te besteden aan behoud en beheer, en hij herhaalde die angst nog maar eens in andere bewoordingen: "Na het inlopen van de achterstanden op het gebied van registratie, conservering etc. willen wij niet over ongeveer tien, vijftien jaar opnieuw in een situatie verzeild raken waarbij een Deltaplan deel 2 van de persen moet rollen. De uitvoering van het Deltaplan zal een structureel karakter moeten krijgen. Het lijkt mij noodzakelijk daarover afspraken te maken met de museumdirecteuren om te voorkomen dat er nieuwe gaten vallen en noden ontstaan (...) Deze musea beheren collecties waarvan in een groot aantal gevallen 95 procent is weggezet in depots en waarvan grote delen nimmer zullen worden tentoongesteld of geraadpleegd. En als museummedewerkers roepen dat het vervreemden van overtollig materiaal een roof van het verleden is, vraag ik mij af hoe het komt dat wij alleen al jaren nodig zul-

len hebben om de achterstand op het gebied van de registratie in te lopen, waarvoor miljoenen zullen moeten worden weggezet, alleen al om te weten te komen wat wij in huis hebben.”

De directeuren verzamelen maar raak, aldus Valk: “Ik heb mij laten vertellen dat er een museum is dat in het kader van dat acceptatiebeleid op dit moment een doos met munten beheert, een doos met franken, marken, ponden en dollars, die op dit moment ook nog gewoon in omloop zijn en uitgegeven kunnen worden.”⁵⁸

Was dit demagogie of wisten museumdirecteuren echt niet waar ze mee bezig waren? En zou met de verzelfstandiging de situatie verbeteren? Dat er veel in het depot stond, was waar. In de loop der eeuwen is er meer verzameld dan we nu tentoon kunnen stellen. Dat is misschien jammer, maar het komt de overzichtelijkheid voor de bezoeker wel ten goede. En het is ook niet zo dat voorwerpen in het depot nooit worden tentoongesteld. Tentoonstellingen rouleren, er zijn tijdelijke tentoonstellingen, voorwerpen worden uitgeleend en gebruikt voor studie. Demagogie dus, die 95 procent. Valks uitspraak toonde wel opnieuw aan dat de Kamerleden geen al te hoge pet op hadden van museumdirecteuren. En Valk had een punt wat betreft het afstoten; het is wel degelijk zinnig om te bezien welke voorwerpen musea eventueel kunnen afstoten. Valk suggereerde een beurs voor musea waarop ze overtollige voorwerpen met elkaar kunnen ruilen. Hij had nog een suggestie: stoot de werken van de Beeldende Kunstenaars Regeling (BKR) af en vorm het door de RBK beheerde depot in Rijswijk om tot een centraal depot voor rijksmusea.

Het idee BKR-werken af te stoten kon op de sympathie van de andere partijen rekenen, al was men het nog niet eens over het hoe. Mevrouw Van Heemskerck (VVD) was het voorzichtigst wat betreft afstoting van collecties, zowel die van werken van de BKR-regeling als museale. Ze had liever dat een commissie eerst onderzocht wat er wel of niet mocht worden afgestoten. Verder was ze vol lof over de plannen van de minister en claimde en passant nog het idee van

het Deltaplan voor de vvd. Haar partij, zei ze, was een partij voor het behoud van cultureel erfgoed. Ze twijfelde echter ook over de toekomst. Er zou duidelijk meer selectie plaats moeten vinden om te voorkomen dat er over een aantal jaren opnieuw achterstanden in behoud en registratie zouden zijn.

Over het algemeen waren de commissieleden tevreden over het werk van de minister en haar ambtenaren, hoeveel vraagtekens ze ook bij het functioneren van museumdirecteuren zetten. In de tijd van het Kamerdebat speelde een discussie over het afstoten van topkunst. Rudy Fuchs, directeur van het Haags Gemeentemuseum, wilde twee Picasso's verkopen om met de opbrengst werken aan te schaffen die beter in de collectie zouden passen. Hij verwachtte 50 miljoen gulden voor de Picasso's te krijgen. Zijn plan ontketende een lang debat in de museumwereld over afstoting en leidde tot commotie, maar ook tot richtlijnen, zoals de Leidraad voor het Afstoten van Museale Objecten (LAMO), die het icn in 1999 opstelde op basis van de bepalingen over afstoten van collecties uit de Gedragslijn Museale Beroepsethiek van de Nederlandse Museumvereniging (NMV), op zijn beurt weer gebaseerd op de ICOM (International Council of Museums) Code of Ethics. Deze leidraad bood musea een lijst van aandachtspunten op basis waarvan het afstoten op een verantwoorde en professionele manier kon worden uitgevoerd. De methode komt erop neer dat musea voorwerpen kunnen afstoten, maar alleen om de kwaliteit van de collectie te verbeteren; de opbrengst kan nooit voor de exploitatie worden gebruikt. Voorwerpen die op de lijst staan van de Wet tot Behoud van Cultuurbezit, kunnen nooit worden verkocht.

Peter Lankhorst (Groen Links) nam tijdens het debat het meest radicale standpunt in. "Waarom zou vervreemding nooit tot doel mogen hebben het exploitatiebudget te verruimen? Waarom moet iedere opbrengst uit vervreemding in principe ten gunste komen van een verwerving?" vroeg hij. "Wij kunnen ons de Haagse verkoop

van twee Picasso's wel voorstellen. Deze verkoop past duidelijk in een weloverwogen museumbeleid."⁵⁹

Lankhorst stond niet alleen en identieke argumenten werden ook jaren later nog gehoord, zoals in 2011 toen het debat weer actueel werd omdat Stanly Bremer, directeur van het Wereldmuseum in Rotterdam (voorheen Museum voor Land- en Volkenkunde), voorstelde onderdelen van zijn topcollectie te verkopen om daarmee het lopende museumbudget te vergroten. Zijn plannen werden niet tegengehouden en zodoende stilzwijgend gesteund door de gemeentelijke overheid, de voornaamste subsidieverstrekker. Het is opvallend dat de argumenten voor verkoop van museumcollecties vooral van 'linkse' partijen kwamen (Groen Links, PvdA) en de argumenten ertegen van de zijde van de marktgerichte vvd. De achtergrond is wellicht dat links erfgoed vooral als educatie ziet. Gechargeerd gezegd: de voorwerpen ondersteunen de opvoeding. Zolang de educatie niet geschaad wordt, doen voorwerpen er minder toe. Rechts ziet de voorwerpen eerder als bezit. Dat bezit is fundamenteel; onafhankelijk van of er nu wel of niet een verhaal mee kan worden verteld. Natuurlijk is dit een karikatuur en is de werkelijkheid veel genuanceerder, maar soms kan de karikatuur verhelderend zijn.

Verkopen, mits...

De minister reageerde op 18 mei op het debat over vervreemding. Ze kondigde daarin aan dat musea voorwerpen mochten verkopen, *mits* aan een aantal voorwaarden was voldaan. De verantwoordelijkheid voor een eventuele verkoop legde ze bij de verschillende overheden. Die moesten goed de nota *Kiezen voor Kwaliteit* en de Museale Gedragslijn (ICOM Code of Ethics) lezen voordat ze een beslissing namen. De laatste beschouwde de minister als "een belangrijke bijdrage aan een systeem van zelfregulering binnen het museumveld".⁶⁰ De gedragslijn kwam erop neer dat verkoop de collectie moest verbeteren, dat te verkopen voorwerpen eerst aan Nederlandse musea te koop aangeboden moesten worden, en dat voor-

werpen die onder de Wet tot Behoud van Cultuurbezit vielen, nooit verkocht mochten worden. De RBK kreeg de taak te toetsen welke voorwerpen in aanmerking kwamen voor opname op de lijst van beschermd cultuurbezit. Dat was een nieuwe, belangrijke taak voor de RBK. Overigens moest de Raad voor Cultuurbeheer het definitieve advies geven. De RBK bepaalde slechts of het voorwerp voor advies kon worden voorgedragen. Over bureaucratie gesproken. Hoewel er in later jaren meer regels kwamen voor het verkopen van kunstwerken, had d'Ancona, van de PvdA, de toon gezet.

In 2011 verkocht Museum GoudA in Gouda een schilderij van Marlene Dumas. Het bracht noch de Nederlandse Museumvereniging (NMV) noch musea van zijn voornemens op de hoogte en bood het schilderij ook niet eerst aan collega-musea aan. De opbrengst gebruikte het museum om de exploitatie te verruimen. Men reageerde *not amused*. Het museum dreigde uit de Nederlandse Museumvereniging (NMV) te worden gezet. Uiteindelijk zag de vereniging daarvan af, omdat ze het een erg vérgaande stap vond. Wel greep ze deze kwestie aan om kritisch naar de LAMO-regeling te kijken en die waar nodig te verduidelijken en aan te scherpen, zodat een verkoop als van de Dumas in de toekomst kon worden voorkomen. De verkoop was een voldongen feit. Mede daarom was de weg die de NMV volgde, een verstandige. Maar van een absolute afwijzing was geen sprake. Ongetwijfeld hebben we het laatste woord erover nog niet gehoord.

Controle

De bekostiging van de musea was onderwerp van heftig debat. PMZ en de eerste vier musea van de simulatie (RBK en OR waren afgevallen), wilden dat de musea betaald werden naar hun output. Als musea succesvol waren op grond van het contract dat ze met de overheid hadden gesloten, dan moest dat het criterium voor bekostiging moeten zijn.

Binnen het ministerie werd daar anders over gedacht. Uiteindelijk ging het om de verantwoordelijkheid van de overheid. Daarom, zo vond men daar, moesten musea eens in de zoveel tijd verantwoording afleggen, waarbij de overheid ook zou beoordelen of de musea conform het overheidsbeleid functioneerden. De relatie met de musea was immers een subsidierelatie en daarvoor was een uit-

gebreed verantwoordingsstelsel nodig. Opvallend genoeg had het ministerie ook een naamsverandering aangebracht: vanaf 1993 was er geen sprake meer van *maximale zelfstandigheid*, maar van *materiële zelfstandigheid*. De "M" was weliswaar gehandhaafd, maar de inhoud aanzienlijk gewijzigd.

Het ministerie werd gesteund door de Raad van State, die zich afvroeg of het niet zinvol was dat "een begroting [van de museale stichtingen, MB] ministeriële goedkeuring behoeft."⁶¹ Het antwoord van de minister luidde dat het opstellen en indienen van een begroting of meerjarenraming door de musea voorwaarde was om voor rijksbekostiging in aanmerking te komen. Daarop ontstond er wrijving tussen PMZ en het ministerie. Het verslag van een overleg tussen de vier musea van de simulatie, PMZ en Jessurun meldt onder punt 4.3: "Recent is een concept Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB) beschikbaar gekomen, die inmiddels om advies naar de daarvoor in aanmerking komende lichamen is gezonden. Het stuk wordt ter vergadering verspreid. De AMvB is een noodzakelijk vervolg op de Wet Specifiek Cultuurbeleid. De inhoud van de AMvB is zeer verontwaardigend: aanleunend bij de 'kunstenplansystematiek' wordt een begroting, activiteiten, jaarplannencyclus gepropageerd die ver af staat van de outputfinanciering zoals HCB [Jessurun, MB] en instellingen die zich voorstellen."⁶²

De musea schrijven Margriet Kapteijns van PMZ. Zij neemt het voor hen op in de discussie met het ministerie. Veeneman ziet de musea in de voorgestelde AMvB gedegradeerd tot marionetten. Hij schrijft aan Kapteijns: "Het is mij bekend dat bekostiging van niet-rijkstinstellingen door middel van een subsidiestelsel in Nederland een gangbare praktijk is, waarmee mooie dingen kunnen worden gerealiseerd. Het is mij ook bekend dat subsidies aan voorwaarden zijn gebonden die in uitgebreide bekostigingsreglementen zijn omschreven. En reglementen dwingen over het algemeen hun eigen bureaucratie af. Het verbaast mij echter ten eerste dat het instrument van subsidieverstrekking en de daarbij horende reglementering nu ook wordt

voorgesteld voor de financiering van de verzelfstandigde rijksmusea. De gehele gedachtewereld achter het subsidiestelsel en de subsidieregels staat haaks op het beeld van de outputcontracten. Vanaf december 1988 is het dit beeld geweest van de rijksoverheid als afnemer van door een rijksmuseum te leveren diensten en producten waarop ons ondernemersdenken moest worden gericht. Ik ben steeds voorstander geweest van de voorgenomen vorm van verzelfstandiging. En ik heb mij ook als zodanig binnen en buiten het Museum Boerhaave sterk geprofileerd. Akkoord gaan met de voorgestelde bekostigingssystematiek is hetzelfde als het uitvoeren van een salto mortale. Salto-mortales van de vier voorttrekkende directeuren brengen ernstige schade toe aan het gehele verzelfstandigingsproject. Het degradeert hen tot *puppets on a string*.⁶⁵

Voor een verontwaardigde Ronald de Leeuw betekent dit min of meer het einde van de verzelfstandiging: "Het van toepassing doen zijn van vorengenoemde AMvB druist in tegen alle uitgangspunten van de verzelfstandiging zoals deze door de minister van wvc en de instellingen zelf worden voorgestaan. Ik vermag op geen enkele wijze in te zien op welke gronden voor deze ommezwaai gekozen wordt. Het lijkt er op dat wvc, gelet op de bepalingen van de AMvB, van een reële verzelfstandiging van de rijksmusea wil afzien. Zien de opstellers hier aanleiding toe nu in de naam van het verzelfstandigingsorgaan sinds kort niet meer 'maximale zelfstandigheid' voorkomt? (...) Ten slotte merk ik in dit verband op, dat het van toepassing zijn van de AMvB mijns inziens lijnrecht ingaat tegen de voorwaarden waaronder de woordvoerders van de belangrijkste partijen in de Tweede Kamer in december 1991 met de verzelfstandiging van de instellingen akkoord zijn gegaan. Ook hen was een bemoeizieke overheid een gruwel. Ik kan niet anders concluderen dan dat indien de AMvB van toepassing zal zijn, de vertrouwensbasis onder de verzelfstandiging lijkt te worden weggenomen. Nadat de musea in ca. 2,5 jaar vertrouwd zijn geraakt met output-financiering, hetgeen na een lang en inspannend traject een cultuuromslag met

zich bracht, wordt het roer omgegooid. In de laatste ronde van het spel worden eenzijdig de overeengekomen spelregels gewijzigd waardoor de instellingen zich op het verkeerde been gezet voelen.”⁶⁴

De Leeuw later: “Jan Jessurun kwam in het laatste stadium ook nog met het idee van een Réunion des Musées Nationaux naar Frans voorbeeld, met zichzelf in de rol van hoofddirecteur. Ik wilde eerst de verzelfstandiging proeven, voordat ik alweer wat weggaf en op zou moeten gaan in een groter geheel. Ik maakte Jan dat duidelijk, anderen konden dat niet. Jan dacht dat ik wel akkoord zou gaan: ik had veel aan hem te danken. Maar dit ging me te ver. Om mijn positie duidelijk te maken gebruikte ik een metafoor ontleend aan de verhouding tussen Wotan, Siegmund en Siegfried in Wagners *Ring des Nibelungen*: Jan (Wotan), je hebt me gecreëerd (als Siegmund), maar je kunt me niet het zwaard uit handen slaan. Siegfried gaat nu zijn eigen weg. Die vierjarenfinanciering is er alleen maar gekomen om in de kunstensectorsystematiek te komen. De AMvB was gerelateerd aan het Kunstenplan. We moesten iedere vier jaar een plan indienen. De Raad van Cultuur keurde dat goed of af en als het afgekeurd werd, kreeg je je geld niet. Maar bij een museum kon dat helemaal niet, want wij zaten met de gebouwen en collecties van het rijk.”

Ook Jan Verwers waande zich terug in de tijd: “De AMvB betreffende de bekostigingsregels voor culturele organisaties is in vele opzichten een interessant stuk. Het heeft evenwel niets te maken met wat in het kader van de verzelfstandiging van de rijkmusea de laatste jaren is besproken (...) Reeds in de fase van het Contractmanagement begon zich in onze organisatie een cultuuromslag te voltrekken, die vanaf 1-1990 door PMZ versneld en geïntensiveerd werd. Het is vrijwel ondenkbaar, dat ik onze medewerkers vraag om alles wat we na veel overleg op zorgvuldige wijze tot stand hebben gebracht maar weer te vergeten (...) Als deze AMvB ook voor de verzelfstandigde rijkmusea van kracht wordt, zijn we terug bij begin jaren tachtig.”⁶⁵

Hans Bakker van het Scheepvaartmuseum is iets milder, maar wel ontevreden. Hij schrijft: “(...) de voorgestelde AMvB is in tegenspraak

met inspanningen die zijn verricht om een financieringssysteem te introduceren die stuurt op offertes en convenanten. De met PMZ ontwikkelde werkwijze en het daarbij behorende bestuursinstrumentarium dat ons inziens recht doet aan het principe dat de overheid op afstand dient te sturen, wordt met de AMvB ondermijnd, hetgeen slecht is voor de verzelfstandigingsoperatie.”⁶⁶

Dorothee Cannegieter ziet het ministerie als een overbezorgde ouder: “De keuze voor outputfinanciering, een van de pijlers van het project, heeft geresulteerd in een toenemend kostenbesef bij de verantwoordelijke medewerkers en heeft geleid tot een meer efficiënte bedrijfsvoering. Terecht wordt door u opgemerkt dat door het loslaten van outputfinanciering er een reële kans bestaat dat de in het kader van het project behaalde verbeteringen te niet worden gedaan. Immers alle moeite, die gepaard ging met het omschakelen naar outputfinanciering, zal, indien de AMvB van toepassing wordt verklaard, in de ogen van de direct betrokken medewerkers voor niets zijn geweest (...). Het vervangen van de outputfinanciering door de AMvB strookt niet met mijn opvatting over zelfstandigheid en verzelfstandiging. De positie van de instelling na invoering van de AMvB kan worden vergeleken met die van een peuter die aan de hand van de ouders heeft leren lopen en die, nu ze zelfstandig kan lopen, angstvallig door de ouders wordt vastgehouden opdat er geen ongelukken gebeuren.”⁶⁷

Subsidies, geen outputfinanciering

De twee partijen, die van de outputfinanciering en die van de verantwoordingsregeling, stonden lijnrecht tegenover elkaar. Margriet Kapteijns: “We vonden dat de hele verzelfstandiging met het bekostigingsbesluit cultuuruitingen onderuit werd gehaald.” Verantwoordingsplicht zou, zo vreesde ze, een eindeloze reeks formulieren en eisen met zich mee zou brengen. Ze verdedigde de outputregeling in een uitgebreid stuk en stuurde dat aan Jan Riezenkamp.

Bij het ministerie vond men die verontwaardiging onzin. Een paar

citaten van een ambtenaar: "Jullie eerdere stukken gingen uit van het maken van een regeling uitsluitend voor musea en van het sluiten van een overeenkomst. Ik ga nu uiteraard uit van de AMvB die moet gelden voor het hele terrein van cultuur (...) een aantal van jullie wensen betreffen opvattingen die in feite niet samenhangen met het andere bekostigingssysteem dat voor de musea zal gelden, maar met jullie afwijkende mening over wat in het algemeen aan subsidievoorwaarden zou moeten worden gesteld (of: wat in ieder geval voor musea anders geregeld zou kunnen worden). Dat is echter een gepasseerd station (...). We [hebben] die discussies gehad en er is op dit punt inmiddels een richting gekozen voor heel DGCZ in feite zelfs voor het hele ministerie (...). Ik wil het wel geloven, maar eigenlijk kan ik me moeilijk voorstellen hoe een activiteitenplan van een museum er zo concreet kan uitzien dat een echte afrekening op concrete geleverde prestaties mogelijk is (...). Het is toch niet de bedoeling dat een instelling (bijv. het Van Goghmuseum) ongeacht de eigen inkomsten van de minister een som geld krijgt?"⁶⁸

Bovendien zou financiering op output, volgens de ambtenaren, btw-problemen voor de musea met zich meebrengen. Daarop ontwierp Ton Boxma, hoofd Bedrijfsvoering bij het Van Gogh Museum, samen met een fiscalist een alternatieve AMvB gericht op het voorkomen van btw-problematiek. Dit ontwerp werd naar de Kamer gestuurd, maar het mocht niet baten. De ambtenaren werden gesteund door Cees van 't Veen en de commissie-Kramer onder leiding van Harry Kramer (directeur Media, Letteren en Bibliotheken) die het OEVeR-rapport (over externe verzelfstandiging) geproduceerd had. Daarin zaten de rijksmuseumdirecteuren Jan Vaessen en Henk van Os, maar geen vertegenwoordigers van de vier musea van de simulatie. Ook Margriet Kapteijns was niet uitgenodigd. Sinds Cees van 't Veen in 1992 teruggekeerd was van zijn intermezzo bij Berenschot en hij Jessurun was opgevolgd als hoofddirecteur Cultuurbeheer, verliep de communicatie met PMZ niet meer zo soepel. Van 't Veen had zijn zaken goed georganiseerd. De outputfinanciering had geen schijn van kans.

Op 25 maart 1993 was er een speciale bijeenkomst in het Openlucht-museum onder voorzitterschap van Harry Kramer. De directeuren van de eerste te verzelfstandigen musea waren nu wel aanwezig, evenals een aantal ambtenaren, Henk van Os en Jan Vaessen. De twee laatsten kozen de zijde van het ministerie en daarmee was het pleit beslist. Hoezeer Ronald de Leeuw en Ton Boxma ook hun best deden, het mocht niet baten.

Veeneman: "Ik wilde zo ver mogelijk van de overheid af. Ik wilde dat je alleen maar kon spreken over het resultaat, wat er was afgesproken. Maar de controle is gebleven."

Kapteijns: "Het departement redeneerde: waarom een uitzondering maken voor musea? Alle andere culturele instellingen moeten zich toch ook verantwoorden? Maar het goede was nu net dat wij het wiel zouden uitvinden en dat we later een voorbeeld voor andere instellingen zouden zijn (...). Jan Vaessen en Henk van Os zagen dat gewoon niet." Ze kan zich er nog kwaad over maken: "Ik vond de regeling vreselijk. Maar ik kan me wel voorstellen dat sommige museumdirecteuren het een veilig idee vonden. Als je op output afgerekend wordt, moet je die immers ook leveren."

Ook Jan Verwers was teleurgesteld: "We kregen een regeling met eindeloze bladzijden vol richtlijnen waaraan ieder museum dat geld van de overheid kreeg, moest voldoen (...). In mijn beleving is toen de echte zelfstandigheid de nek om gedraaid."

Henk van Os herinnert zich de discussie nog goed: "Het ging te ver, er heerste een te groot optimisme over de verre gaande mate van verzelfstandiging die nagenoeg op privatisering zou zijn uitgekomen. Dat was een illusie. Men moet bedenken dat de musea gewoon de facto overheidsinstellingen bleven vanwege de financiële steun. Jan Vaessen en ik waren bovendien rooie rakkers. Onze stelling was: musea worden door de belastingbetaler betaald, dus moet er ook controle mogelijk zijn. Jan Vaessen speelde trouwens nauwelijks een rol in het hele debat, maar hij was voor mij wel belangrijk omdat hij sterk dacht vanuit het museum als een publieke instelling met een publieke verantwoordelijkheid. Net als ik. Ik had

het idee dat wij de enige twee waren die daar zo uitgesproken over waren.”

Van Os nam een compromis-standpunt in. Voor Verwers, Kapteijns en De Leeuw was het meer alles of niets. Maar ook Van Os zag het risico van een te grote bemoeienis van de overheid: “Het ministerie vond één keer in de vier jaar verantwoording afleggen te weinig. Maar voor de musea was nu juist de kern van de verzelfstandiging dat je verder van de overheid af kwam. Toen de verzelfstandiging eenmaal op gang was, heb ik er loyaal aan meegewerkt, ondanks mijn aanvankelijke bedenkingen.”

De Leeuw: “Ik kijk er nu [anno 2012, MB] enigszins anders tegenaan. Die AMvB was achteraf gezien misschien toch niet zo slecht. Mijn protestbrief uit 1992 was terecht, want het kwam er toen op neer dat je producten moest blijven leveren zonder er voor betaald te worden. Maar voor mij was het echt niet het eind van het verhaal; ik bleef de verzelfstandiging zien als een proces. Margriet was erg fanatiek; ik heb veel bewondering voor haar. Maar uiteindelijk was ik zelf toch ook praktisch ingesteld. De verzelfstandiging ging door, op een andere manier, maar met succes.”

De ambtenaren hadden wel enigszins een punt. De door de overheid in bruikleen gegeven collecties vertegenwoordigden immers een grote waarde. Bovendien maakten de rijksfinanciën een groot deel uit van het totaal van de inkomsten van de betrokken instellingen. Musea bleven door die grote financiële steun de facto overheidsinstellingen, zoals Van Os stelde.

Daarom had de minister in 1991 al haar bezorgdheid uitgesproken over het ‘aan hun lot over laten van musea’.⁶⁹ Met het verantwoordingssysteem had de overheid veel mogelijkheden om invloed uit te oefenen, want de overheid hield de verantwoordelijkheid voor de collecties en ‘de zorg voor de uitvoering van de museale en ondersteunende functies’. Bruikleenovereenkomsten en bekostigingsvoorwaarden waren de juridische instrumenten waar de minister gebruik

van kon maken. En hoewel de minister had geschreven dat aan de verantwoordelijkheid een 'sobere invulling'⁷⁰ zou worden gegeven, zouden de zelfstandige musea later met regelmaat over de bemoeizucht van de minister klagen. Het gaat echter te ver om te stellen dat de verzelfstandiging daardoor niet geslaagd zou zijn.

Een interessant detail was de uitkomst van een onderzoek naar de zogenaamde bedrijfsvoeringsratio's van de betrokken musea: de verhouding, in procenten, tussen de omvang van de bedrijfsvoeringsfuncties en de primaire functies, materieel en personeel. De in dit opzicht meest efficiënt functionerende musea waren onder meer het Van Gogh, Boerhaave, Oudheden en Twenthe. De voorlopers (de 'simulanten') bleken dus het efficiëntst en waren alleen daarom al beter voorbereid op een eventuele vergaande zelfstandigheid.

Onderaan de lijst stonden het Mauritshuis en.... de RBK.⁷¹ Desondanks was het niet zo dat de succesvolste musea voor verzelfstandiging waren en de minder succesvolle niet. Ook de visie van de directeur op de rol van de overheid had ermee te maken. Henk van Os had met het Rijksmuseum een hoog percentage eigen inkomsten en ook Jan Vaessen was bezig een goed functionerend nieuw museum op te bouwen. Toch waren beiden tegen te veel zelfstandigheid. Gerrit Veeneman genereerde met Boerhaave slechts 7 procent aan eigen inkomsten, en Steven Engelsman met Volkenkunde maar 2.4 procent. Toch waren beiden enthousiaste voorstanders van een verregaande zelfstandigheid.

Rijksmusea zelfstandig

Het kabinet diende in 1992 het wetsvoorstel in voor verzelfstandiging van de rijksmusea en ondersteunende instellingen. Daarbij golden de volgende voorwaarden: collecties en gebouwen (indien rijksmonumenten) blijven rijkseigendom, het zittend personeel gaat er niet op achteruit (netto/netto-garantie), de minister blijft verantwoordelijk voor bekostiging van de museale functies, en de hele operatie wordt budgettair neutraal uitgevoerd. De belangrijkste motieven voor de verzelfstandiging lagen volgens d'Ancona op drie terreinen:

- Beleidsmatig: de verzelfstandiging hing samen met haar besluit het beleid meer te richten op het totale museale veld. Dat werd mede mogelijk gemaakt door zich minder te bemoeien met operationele problemen in de museale diensten.

- Beheersmatig: het in vele opzichten gebrekkige bedrijfsmatige functioneren van de diensten werd in het rapport van de Algemene Rekenkamer uit 1988 aan de orde gesteld.
- Bestuurlijk: wat betreft het openbaar bestuur overheerste de opvatting dat de minister zich moest richten op de hoofdlijnen van het beleid en dat de uitvoering zoveel mogelijk moest worden overgelaten aan zelfstandig functionerende instellingen.⁷²

Met een overeenkomst voor een bepaalde tijd kwamen de collecties in beheer van de musea. Vervreemden (verkopen, weggeven) van voorwerpen kon alleen met toestemming van de minister. Hetzelfde gold voor het gebruiken van de collectie als onderpand, bijvoorbeeld bij een lening. Een Inspectie zou de controle op het beheer uitvoeren. De minister bevestigde dat ze verantwoordelijk voor de zelfstandige musea bleef vanwege de grote waarde van de in beheer gegeven collecties en het grote aandeel van de rijksfinanciën in het totaal van de inkomsten van de betrokken instellingen: "In de huidige situatie stel ik de financiële middelen ter beschikking om de diensten hun taken te laten uitvoeren. Daarnaast hebben met name de musea nog enkele beperkte andere mogelijkheden om inkomsten te verwerven. Ook na verzelfstandiging zullen de museale instellingen in belangrijke mate van rijksfinanciering afhankelijk zijn. Volgens de eerdergenoemde beleidsnota *Kiezen voor Kwaliteit* gaat het daarbij om de bekostiging van de museale functies: collectievorming, behoud en beheer en publieksfuncties, alsmede om de bekostiging van de ondersteunende functies."⁷³

Het is precies zoals Henk van Os in het debat over de bekostiging zei: "Men moet bedenken dat de musea gewoon de facto overheidsinstellingen bleven vanwege de financiële steun." En de verantwoordelijkheid van de overheid ging ver. Ze betrof de bepaling van de doelstelling; de bepaling van de bestuursstructuur; de opname van een liquidatiebepaling en ten vierde de regeling van de betrokkenheid van de minister bij de benoeming van leden van de Raad van Toezicht en directeuren.

Bovendien was er voor wijziging van de statuten van de stichtingen instemming van de minister nodig. Dat waren nog formele punten. Later werden de musea wat betreft de subsidierelatie en de daarmee gepaard gaande voorwaarden nog veel afhankelijker van het beleid van het ministerie.

De motieven voor verzelfstandiging vielen allemaal binnen het raamwerk van bestuur en beheer. Voor de belangen van de consument, de museumbezoeker, is geen aandacht. Het is ongetwijfeld zo dat die gediend waren bij beter functionerende musea, dus uiteindelijk was het resultaat ook voor de bezoeker gunstig. Maar de aanleiding voor deze belangrijke omwenteling was het vinden van een oplossing voor problemen in de bestuurlijke organisatie. Minder bureaucratie, daling van overheidskosten, een efficiënter bestuur: ze kunnen allemaal een belangrijk motief zijn om te verzelfstandigen of te privatiseren. Maar in alle gevallen moet men zich eerst afvragen: wat is het doel van de organisatie en hoe kan die de klant beter bedienen?

Opheffing Rijksdienst Beeldende Kunst

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

Met het ministerie had de RBK overigens ook niet altijd een even goede verhouding. Westerveld: "De RBK moest ons ondersteunen bij het ontwikkelen van instrumenten om het Deltaplan op niveau te krijgen en ook bij het alloceren van middelen. Maar ze gedroeg zich als een organisatie die een zo groot mogelijk deel van de taken binnen wilde halen, slechts in zichzelf geïnteresseerd. En dat leidde tot conflicten. De RBK wist duidelijk niet wat zijn rol was."

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

Een van de belangrijkste wrijfpunten met de musea was het onder-

brengen van de collectie-inspectie bij de RBK. De Raad van State zette hier al in juli 1992 vraagtekens bij. "Het (...) is gebleken dat de minister beoogt de inspectie onder te brengen bij de Rijksdienst voor de beeldende kunst. Bij het college is de vraag gerezen of deze - ook te verzelfstandigen - instelling daartoe aangewezen moet worden geacht, nu de huidige rijksdienst thans zelf het beheer van het rijkskunstbezit voert."⁷⁴

De minister antwoordde daarop dat de RBK bij uitstek ter zake kundig was en daarom zeer geschikt. Wel zou er een scheiding moeten worden aangebracht tussen de inspectietaak van de RBK en diens overige taken. Kapteijns voerde regelmatig met Robert de Haas een discussie over de Inspectie. PMZ vond dat die zelfstandig moest blijven. "De RBK kon niet tegelijkertijd museaal adviseur en inspecteur zijn."

Charlotte van Rappard, later de onafhankelijk inspecteur, was op dat moment nog werkzaam bij de RBK, waar ze in 1983 was begonnen als ambtelijk secretaris van de Commissie voor de Rijksmusea. Ze stond aan de kant van PMZ. Maar De Haas had politieke steun en niet alleen van de minister. Zo had Valk (PvdA) zich op 27 mei 1991 in de Vaste Kamercommissie sterk had gemaakt voor uitvoering van de inspectietaak door de RBK. Kapteijns: "Het was me niet precies duidelijk waarom. Ik ging er maar vanuit dat Robert als PvdA'er in die partij connecties had en dat Valks standpunt van hemzelf afkomstig was. Ik moet er wel bij zeggen dat Robert altijd heel positief aan het verzelfstandigingsproces meewerkte."

Daar had hij ook alle belang bij. Charlotte van Rappard: "De Commissie voor de Rijksmusea was druk bezig met de Wet Behoud Cultuurbezit. Ik was samen met Marie Jose Tiemstra secretaris van die wet. Om die wet te laten functioneren was het nodig een inspectoraat in te stellen. Het ministerie vond dat een inspecteur bij de RBK moest worden ondergebracht. Ik had in die tijd mijn politieschoolopleiding achter de rug en was toen de enige die inspecteur kon worden. Dat gebeurde, maar niet lang bij de RBK. De musea voelden zich niet gelukkig met de Inspectie. De relatie tussen de RBK en hen was niet goed. Er was te veel bij de RBK ondergebracht. Op een bepaald moment be-

gon men serieus te denken over het opheffen van de dienst. Toen ik begon [als inspecteur, red.] was ik daarvan op de hoogte, maar ik moest toch in 1993 beginnen bij de RBK. Hoewel het hele verzelfstandigingsproces heel open is gevoerd, vond ik dit gênant.”

Aanvankelijk leek directeur RBK, Robert de Haas, het tij nog te kunnen keren. Hij formuleerde in 1993 een nieuwe missie en voerde belangrijke hervormingen door, waaronder de opheffing van de Tentoonstellingsdienst. De Haas: “Na een tijdje ontdekten de rijksmusea dat er inspectie nodig zou zijn als de collecties bij het rijk bleven. En ze realiseerden zich dat de inspectie bij de RBK zat. Dat accepteerden ze eigenlijk niet. Ik was het met hen eens: ik had al een groot takenpakket.”

Er werd gesproken over het onderbrengen van de RBK-collectie bij de musea. Het punt was namelijk dat volgens de (kunst)musea de RBK met zijn aankoopbeleid een vreemde concurrentiepositie innam. De Haas wilde echter per se blijven verzamelen. Volgens hem was dat een kernfunctie van de RBK. Frans Haks van het Groninger Museum en Liesbeth Brandt Corstius van het Gemeentemuseum in Arnhem bleven hem bestoken met tegenwerpingen. De Haas had naar hun inzicht geen verstand van kunst en waarom zou een instelling als de RBK in vredesnaam moeten verzamelen?

Op 1 april 1996 ging de RBK samen met het Centraal Laboratorium voor Onderzoek van Voorwerpen van Kunst en Wetenschap (CL) en de Opleiding Restauratoren (OR) op in het nieuwe Instituut Collectie Nederland (ICN).

Henk van Os: “Ik had een enorm respect voor Robert de Haas. Jan Riezenkamp heeft de Rijksdienst Beeldende Kunst benut om invloed op de musea te krijgen, iets wat hij in zijn ogen niet voldoende had. Hij schoof van alles en nog wat richting RBK. Het zou een centraal instrument moeten worden om die lastige musea met hun individualistische directeuren beter te beheersen. De RBK werd groter en groter. Robert kreeg het recht en de plicht om zich met allerlei museale zaken te bemoeien. Hij moest bijvoorbeeld meepraten over de pro-

blemen van het Amsterdamse Museumplein. Daarvoor had hij het 'dierenoverleg' ingesteld. Dat waren Henk van Os (Rijksmuseum), Ronald de Leeuw (van Gogh Museum), Wim Beeren (Stedelijk Museum) en Robert de Haas (RBK). Het waren geweldige avonden, maar op een bepaald moment verslechterde de relatie tussen De Haas en Riezenkamp. En uiteindelijk werden al die bevoegdheden uitgehold of weggehaald, totdat de RBK verdween en opging in het ICN. Het was voor Robert een afschuwelijk proces om mee te maken."

Over de breuk tussen Riezenkamp en de Haas is veel gespeculeerd: zakelijke, maar ook persoonlijke verhoudingen zouden een rol hebben gespeeld, zoals meestal in het geval van een conflict. Maar het ligt voor de hand dat een sterke RBK een bedreiging was voor de verzelfstandiging en voor de collega's van Robert de Haas. Maar inperking van de RBK zou problemen met De Haas opleveren, een prominente figuur in het verzelfstandigingsproces. De Haas steunen kon eveneens problematische gevolgen hebben. Het leek dat De Haas zijn hand had overspeeld. Kapteijns: "Wij spraken bij PMZ wel over een fusie tussen het Centraal Laboratorium en de Opleiding Restauratoren, maar over het opheffen van de RBK of het fuseren met CL en OR werd pas gesproken toen Cees van 't Veen terugkwam als hoofd directeur Cultuurbeheer. Hij vroeg toen aan Peter Felix om daar een onderzoek naar te doen."

Fransje Kuyvenhoven schrijft in *De Staat koopt kunst* (2007): "In 1987, vijf jaar na de eerste voorbereidingen, werd het bestaansrecht van de RBK al ter discussie gesteld. Met ingang van 1993 werd de RBK van een actieve uitvoerende organisatie veranderd in een departementale koepelorganisatie die de musea slechts diende te adviseren over de taken die de Rijksdienst de afgelopen negen jaar zelf had uitgevoerd. Er mocht niet meer worden aangekocht, gepubliceerd of tentoongesteld. Enigszins bitter schreef De Haas in de laatste aankoopcatalogus: 'Halverwege 1992 is de Rijksdienst Beeldende Kunst gestopt met het aankopen van kunstwerken. Ik ben mij er van bewust

dat de RBK geen doel op zich is, en altijd afhankelijk zal zijn van het maatschappelijke krachten spel, maar toch betreur ik het dat wij geen aankopen meer mogen doen.'

In 1992, precies zestig jaar na het begin in 1932, was het afgelopen met de directe rijksbemoeienis met het aankopen van twintigste-eeuwse Nederlandse kunst. De aankoopgelden gingen naar de in 1991 in het leven geroepen Mondriaanstichting die namens het ministerie van wvc de subsidie voor museumaankopen subsidieerde. Alle musea konden bij deze stichting een aanvraag voor aankoopondersteuning indienen. Nog eens vijf jaar later werd de hele RBK opgeheven. Op 1 april 1997 ging de Rijksdienst op in het Instituut Collectie Nederland." Pag. 298: "De RBK ging lijden aan zijn eigen succes: hij werd te groot, te machtig en te eigenzinnig. Dat leidde tot animositeit bij zowel het ministerie als de musea. Het ministerie vond dat de RBK te zelfstandig werd. De Haas meende dat de RBK een eigen verantwoordelijkheid had. Hij ontleende die zelfstandige koers aan zijn functie van inspecteur voor het hele roerend erfgoed. Het geringe overleg met het departement leverde echter in toenemende mate spanningen op. Ook de musea waren vanaf het begin in 1984 niet tevreden. Dat de RBK het secretariaat voerde van de Adviescommissie van de TASR [Tijdelijke Aankoopsubsidieregeling Moderne Beeldende Kunst ten behoeve van Musea, MB] en zelf eveneens eigentijdse kunst kocht, was veel musea een doorn in het oog. Soms was de RBK eerder met een aankoop dan een museum, dat het als gezichtsverlies zag het werk van de RBK te lenen. Piet Cleveringa rijmde dan wel gekscherend bij het afscheid van De Haas in 1996: 'Maar zoveel initiatief, bezorgde hem ook ongerief, want de musea in het land, die schreeuwden weldra moord en brand: hij zit in ons gebied te vissen', de kritiek was niet ten onrechte."

Ronald de Leeuw: "Er kwam toen een afschuwelijke opvolger van de RBK: het ICN. Ik bleef erop hameren dat het ICN opgeheven moest worden. Dat was een bureaucratische instelling van mensen die grotendeels nog nooit in een museum gewerkt hadden en voor de echt

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

Rik Vos, oud-directeur van het ICN, denkt er iets anders over: "We hebben gesproken over samenwerking in het nieuwe Ateliergebouw, dat er kwam omdat het ICN financieel bijdroeg. We waren het erover eens dat die samenwerking een uitstekend idee was. Op mijn vraag of er over te praten viel dat het ICN de restauratieafdelingen van het Rijksmuseum zou overnemen, werd zonder meer negatief gereageerd. Het ICN moest inderdaad overal voor worden ingeschakeld: de indenniteitsregeling, instemming voor belangrijke kunstaankopen, afstotingen, teruggave van door de nazi's geroofd kunstbezit, advies bij moeilijke restauraties enzovoort. Het ICN vervulde daar een belangrijke en positieve functie in."

Robert de Haas: "Wat de RBK betrof, trad er in de eerste jaren [van de simulatie, MB] een ongelooflijke verzakelijking op; we kochten com-

puters en gingen onze collectie op orde brengen. Wij waren bij de simulatie betrokken omdat we er veel baat bij hadden en ik ook in de verzelfstandiging geloofde. Er is wel jarenlang vreselijk gesold met mijn dienst, want men wist niet hoe er greep op te krijgen. Ik vond het meedenken plezierig en zinvol, maar als ik terugkijk was ik ook wel stom, want toen had ik al kunnen bedenken dat ons takenpakket zich niet leende voor een zelfstandige dienst. Maar ik had het niet door.

Dat ik niet kon verzelfstandigen was absoluut een verrassing. Later begreep ik het wel. Het takenpakket werd aangevuld en aangevuld, steeds meer advies-en inspectietaken kwamen erbij. Maar de tentoonstellingstaken en aankopen werden weggehaald. Zo was het niet levensvatbaar. Ze hebben me wel gevraagd of ik het ICN wilde leiden, maar daar hoefde ik geen minuut over te denken. Ik wilde dat absoluut niet (...). Het was voor mij een reorganisatie te veel. Ik vind het wel aardig dat het ICN nu Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed is. Ik dacht destijds ook langs deze lijnen."

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

Wet verzelfstandiging rijksmuseale diensten

Door vertraging in het tot stand komen van de cao werden de musea later zelfstandig dan gepland. Begin 1993 was de streefdatum geweest, maar de eerste musea werden pas op 1 juli 1994 zelfstandig. Musea werden stichtingen. Het rijk bleef verantwoordelijk voor en eigenaar van de collecties en de gebouwen. De Inspectie Cultuurbezit hield toezicht op het beheer namens de staat. De minister van Cultuur subsidieerde de verzelfstandigde rijksmusea op basis van vierjarige beleidsplannen die gekoppeld waren aan de Cultuurnota.

Het Centraal Laboratorium voor onderzoek van voorwerpen van kunst en wetenschap te Amsterdam, de Opleiding Restauratoren te Amsterdam en de Rijksdienst Beeldende Kunst te 's-Gravenhage gingen op in het (niet verzelfstandigde) Instituut Collectie Nederland.

Er kwam een cao met een breed draagvlak, er kwam een netto/netto-garantie zodat medewerkers er op korte termijn niet in salaris op achteruit gingen, en de medewerkers behielden hun opgebouwde pensioenrechten bij de overgang van ABP naar een nieuw pensioenfonds. Maar tot op het allerlaatst bleef er onzekerheid. Rinus Vonhof: "Twee tot drie dagen voor de ondertekening van de verzelfstandiging moesten er nog een heleboel dingen geregeld worden. De directeuren zouden dertig jaar lang gebruik mogen maken van de collectie. Dat was natuurlijk fantastisch. Maar er was ook een groot probleem, ik heb er 's avonds voor de ondertekening nog tot laat met Edwin van Huis van het Rijksmuseum over zitten discussiëren. We wilden niet de verantwoordelijkheid voor dertig jaar collectiebeheer als dat via tweemaal vierjaarlijkse financiële afspraken moest. Hoe kon je verantwoordelijkheid nemen voor de overige 22 jaar als je daar geen garanties voor kreeg? Maar die garanties werden niet gegeven. Wij tekenden de papieren pas een dag voor de aanneming van de Verzelfstandigingwet."

Relatie musea - overheid

Tussen november 1992 en september 1993, vier jaar na het onthullende rapport van 1988, onderzocht de Rekenkamer in welke mate er inzicht bestond in de omvang van achterstanden en hoe deze zouden moeten worden aangepakt.⁷⁵ Ze stelde vast dat de zestien rijksmusea over het algemeen een goed beeld hadden van hun achterstanden op het gebied van registratie, conservering en restauratie. De achterstanden werden door de musea op basis van plannen van aanpak weggewerkt, maar het inhalen van de totale achterstand zou nog wel geruime tijd vergen. De musea aarzelden ook nog steeds met selecteren. In dit rapport stond: "De minister acht het van belang dat achterstanden selectief worden aangepakt: objecten met een hoge cultuurhistorische waarde dienen voorrang te krijgen. De

Rekenkamer constateerde echter dat de rijksmusea geen uitsplitsing maken van ingehaalde achterstanden per categorie van cultuurhistorische waarde. Hierdoor kan niet worden nagegaan in hoeverre achterstanden in de praktijk selectief worden aangepakt." De Rekenkamer was ook nog steeds kritisch over de bewaaromstandigheden bij de musea, slechts zes van de zestien hielden hun depots ordelijk en schoon.

De musea hadden al hun aandacht op registratieachterstanden gericht en daarmee de bewaaromstandigheden verwaarloosd. Volgens de minister, in haar reactie op de Rekenkamer, was het allemaal niet zo erg. Men was op een pragmatische manier aan de slag gegaan en zelfs al zou niet alles helemaal binnen de planning worden uitgevoerd, men was goed op weg. De minister nam de aanbevelingen over om toetsbare doelstellingen vast te stellen en een planmatige aanpak te bevorderen, maar zegde geen concrete maatregelen toe. In 1995 moesten dertien musea de registratieachterstand hebben ingelopen. Dat bleek in 1993 onhaalbaar, het zouden er tien worden. In 1993 was wel al 40 procent van de totale achterstand ingelopen en dat was nog niet zo'n gek resultaat. In 1995 verlengde de staatssecretaris van Cultuur (het beleidsveld Cultuur was inmiddels overgegaan van het ministerie van WVC naar dat van OCW) de looptijd van het Deltaplan tot en met 2000.

In 1992 hadden PMZ en de vier musea van de simulatie zich ernstig zorgen gemaakt, zoals we hierboven al zagen: "aanleunend bij de 'kunstenplansystematiek' wordt een begroting, activiteiten, jaarplannencyclus gepropageerd die ver af staat van de outputfinanciering zoals Hoofddirecteur Cultuurbeheer en Instellingen die zich voorstellen." Maar de systematiek zou toch worden ingevoerd en zijn beslag krijgen in de Wet op het Specifiek Cultuurbeleid van 13 april 1993:

Artikel 4a: "

- 1 Onze Minister stelt bij ministeriële regeling eenmaal per vier jaar regels vast voor de verstrekking van subsidies in de op die periode volgende periode van vier kalenderjaren.
- 2 De ministeriële regeling bevat in ieder geval:
 - a een omschrijving van de activiteiten die voor subsidie in aanmerking komen;
 - b de criteria die bij de subsidieverlening voor de onder a bedoelde activiteiten gehanteerd worden, en
 - c het financieel kader waarbinnen de subsidieverstrekking geschiedt.
- 3 De ministeriële regeling heeft betrekking op activiteiten die voor vier jaar voor subsidieverstrekking in aanmerking komen."

Het was vooral deze vierjarige cyclus, waarbij musea zich steeds opnieuw moesten verantwoorden, die ergernis opwekte.

Mondriaan Stichting

Aanvankelijk werden project- en aankoopsubsidies rechtstreeks door het ministerie geregeld; later werd die taak aan fondsen toebedeeld. Dat was een onderdeel van het proces van de terugtrekkende overheid. In dezelfde Wet op het specifiek cultuurbeleid van 1993 werd die mogelijkheid gecreëerd. Artikel 9: "Onze Minister wordt gemachtigd om namens de Staat tot oprichting of mede-oprichting over te gaan van privaatrechtelijke rechtspersonen met volledige rechtsbevoegdheid die tot doel hebben het in stand houden, ontwikkelen, sociaal en geografisch spreiden of anderszins verbreiden van één of meer cultuuruitingen te bevorderen door daartoe subsidies te verstrekken."

Voor musea werd vooral de Mondriaan Stichting in Amsterdam van belang, opgericht in 1994 en in 2011 samengegaan met het Fonds Beeldende Kunst, Vormgeving en Bouwkunst (BKVB). De Mondriaanstichting kreeg in 2010 een OCW subsidie van 17,4 miljoen euro en er werkten 17 fte's.

de verzelfstandiging

Van wvc naar ocw

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

Van minister naar staatssecretaris

In augustus 1994 werd Tweede Kamerlid voor D66 Aad Nuis staatssecretaris van het ministerie van OCW in het kabinet-Kok I. Hij bleef die functie uitoefenen tot 1998. In zijn portefeuille had hij cultuur-, kunst- en mediabeleid. d'Ancona was inmiddels terug naar 'Europa'. Ze was [tot Plasterk in 2007, red.] de laatste minister met cultuur als haar directe verantwoordelijkheid. Vanaf nu zou cultuur worden behandeld door een staatssecretaris, in zekere zin een devaluatie.

Nuis was jarenlang woordvoerder voor cultuur voor D66 in de Tweede Kamer geweest en had een behoorlijke dossierkennis. Voor de verzelfstandiging hoefde hij niet veel te doen. Het was ook niet zijn lievelingsonderwerp. Hij besloot zich vooral te richten op cultuur-educatie. Dat was niet het lievelingsonderwerp van Riezenkamp. Hij vond het dan ook lastig werken met Nuis, die geen gevoel had voor grote politiek bestuurlijke thema's. Bovendien was Nuis staatssecretaris en geen minister, een feit dat automatisch Riezenkamps status verlaagde. Hetzelfde gold later tijdens het staatssecretariaat van Rick van der Ploeg (1998-2002), de man van de cultuurparticipatie.

De verzelfstandiging was in 1994 nagenoeg een feit en het was een grote onderneming geweest. Het was een politiek spel met actoren die er toe deden en een inzet die het belang van de sector oversteg. Zoiets zou niet gauw terugkomen.

Beheersovereenkomsten

In 1995 werden de beheersovereenkomsten voor de musea vastgesteld. In een beheersovereenkomst stond aangegeven hoe het museum de collecties, die eigendom van het rijk bleven, zou beheeren. De Inspectie Cultuurbezit hield hierop toezicht en zou via de Directie Cultureel Erfgoed aan de staatssecretaris van OCW rapporteren. Ook moesten de musea zelf in hun beleidsplan en meerjarenbegroting aandacht besteden aan behoud en beheer. Ze moesten aangeven welk bedrag er daarvoor vastgesteld was en hoe dat besteed zou gaan worden. In geval van in gebreke blijven konden de collecties onder het beheer van het museum weggehaald worden of de subsidie stopgezet.

Van Rappard: "Ik vond later de toezichthoudende rolverdeling tussen Inspectie en Instituut Collectie Nederland niet goed geregeld. Dat was in 2010 nog steeds niet opgelost. De Inspectie hield toezicht op de rijkscollecties, maar mocht niets zeggen over de organisatie erachter. Ook als musea collectie wilden afstoten, hoefden ze er niet voor naar de Inspectie, maar moesten ze toestemming vragen aan het Instituut Collectie Nederland. Daarboven zat dan altijd nog het departement. Bestuurlijk was dat een onding."

Haken en ogen

Er was gesuggereerd dat een hoger salaris een belangrijke motivatie voor de directeuren was om haast met de verzelfstandiging te maken. In het overleg tussen Jessurun en de vier musea van de simulatie + PMZ⁷⁶ was overeengekomen dat een hoofd bedrijfsvoering of een zakelijk directeur in schaal 9-12 werd ondergebracht en een wetenschapper in 10-14. Per 1993 liep schaal 14 van 7.233 tot 8.949 gulden per maand en schaal 15 van 7.730 tot 10.065. Een aantal directeuren zat in schaal 15, het grootste deel iets hoger.

Voor advies over de toekomstige salariëring hadden de musea in 1994 de werkgeversvereniging AWWN ingeschakeld. Dat advies gold de eerste negen musea (dus niet het Rijksmuseum). De directeu-

ren van die musea werden geacht de twee hoogste functiegroepen van de nieuw tot stand gekomen cao als uitgangspunt te nemen en hun salaris in het verlengde daarvan te bepalen. En zo kwam men uit op 100.000 - 155.000 gulden per jaar voor een eerste groep en 115.000 - 180.000 gulden voor de tweede groep. Het ministerie was van mening dat de salariëring bij uitstek een verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht was die aan de stichtingen waren toegevoegd. Jan Vaessen was al eerder verzelfstandigd en had schaal 17 gekregen, waar hij tevreden mee was.

Gerrit Veeneman: "Ik had bij de overheid schaal 16. Dat was een heel redelijk salaris, maar toch mocht je eigenlijk geen belangrijke beslissing nemen. Ik ging bij de verzelfstandiging naar schaal 18. Zo'n grote sprong is dat niet. In het kwartet [de musea van de simulatie, red] hebben we het nooit over de salarissen van de directeur gehad. In het loongebouw wist je wat de rangen onder de directeur kosten. En als je dat goed voor elkaar had, volgde het directeurssalaris eigenlijk automatisch. De AWWN had een profiel geschreven van een museumdirecteur. Toen ik naar schaal 18 ging, was dat nog net 90.000 gulden. Ik was een van de kleinere. De waardering van de directeur van het Rijksmuseum zat bijna drie keer zo hoog. Ik weet niet of hij dat ooit heeft gekregen, dat heeft hij met zijn Raad van Toezicht moeten regelen."

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

Vonhof: "De AWWN adviseerde op grond van taken en verantwoordelijkheden van een directeur en die werden marktconform veel hoger beoordeeld dan toen de directeuren ambtenaar waren en eigenlijk geen eindverantwoordelijkheid droegen. Verdiende je als ambte-

naar 9.000 gulden, dan ging je nu al gauw met 2000 per maand omhoog. Bovendien waren er een leasewagen en representatiekostenvergoedingen. Veel directeuren hebben bovendien nog een volledige wachtgeldgarantie [werkloosheidsuitkering tot aan pensioen, red] af weten te dwingen. Ik was het er wel mee eens dat de directeuren een groter risico liepen en daar voor mochten worden beloond. Een directeur die een contract voor drie jaar kreeg, mocht ook meer verdienen dan iemand die voor onbepaalde tijd benoemd werd. Maar toen men ook nog een volledige wachtgeldgarantie wilde, vond ik dat te ver gaan."

Jan Vaessen: "Veel collega's praatten destijds tamelijk opgewonden over marktconforme beloning. Ik heb dat nooit zo begrepen voor een beroep waar je geen marktconforme risico's loopt."

Henk van Os: "Den Haag wilde beleid bepalen en de verzelfstandigde musea moesten dat zelfstandig uitvoeren. Vervolgens moest die situatie ook tot uitdrukking worden gebracht door middel van inschalingen. Er is toen onvoldoende nagedacht over wat het zou gaan betekenen dat salarissen van directeuren van rijksmusea werden overeengekomen met de Raden van Toezicht van de desbetreffende instellingen. Daardoor ging met de verzelfstandiging al het museum personeel 'gelijk over' behalve de directeuren, van wie een aantal meteen aanzienlijk meer ging verdienen. De directeur van het Rijksmuseum had schaal 18 en bleef die houden, totdat ik door Aad Nuis werd gemaand om het wat breder te laten hangen vanwege de in zijn ogen ontstane ongelijkheid tussen grote en kleine musea. Dat loongebouw is en was een fictie."

Ronald de Leeuw was van mening dat de directeuren onderbetaald werden. "We mochten niet meer verdienen dan de hoogste rijksambtenaar (de premier). Ik vond dat dat wel moest kunnen."

Het salaris van de premier bedroeg zo vlak na de verzelfstandiging rond de 150.000 gulden per jaar.

Overigens maakten niet alleen de directeuren zich zorgen over de salarissen. Vonhof: "We hadden tijdens de voorbereidingen op de verzelfstandiging een overleg van zakelijk directeuren. Het onder-

werp salarissen kwam steeds aan de orde, tot mijn grote frustratie. Iedereen vond dat hij te weinig verdiende, zeker als je dat vergeleek met de 'inhoudelijk' directeur terwijl de zakelijk leiders toch ook hard werkten en een grote verantwoordelijkheid hadden. Ik verdiende toen het minst van al mijn collega's, maar het kon mij niet schelen omdat ik op de Veluwe woonde waar je niet zoveel uitgeeft. Maar soms kreeg ik van dat gezeur over salarissen wel genoeg."

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

Maar voor de verzelfstandigde museumdirecteur was de wereld veel harder geworden. De Leeuw: "Vroeger waren personeelszaken de verantwoordelijkheid van een consultant op het ministerie in Rijswijk. Het museum had geen eigen personeelsafdeling. De directeur kon zich daarachter verschuilen: hij kon zeggen dat hij er niet over ging. Dat is nu anders. Als ik mensen overplaats of ontsla, ben ik verantwoordelijk. Logisch dus dat je meer kritiek krijgt." ⁷⁷

De kritiek kwam niet alleen intern, de directeuren werden ook nauwkeuriger onder de loep genomen door de media. De Leeuw, in 2002, naar aanleiding van kritiek in de krant op zijn management in het Rijksmuseum: "Dat is mij niet in de koude kleren gaan zit-

ten. De kranten schreven dat 71 mensen werden ontslagen of herplaatst. Dat was nogal misleidend, want we waren erin geslaagd 68 mensen te herplaatsen. Die kregen dus een andere functie binnen het museum. Slechts drie mensen vloeiden af, op een totaal van ruim driehonderd werknemers". De Leeuw zou het niet halen, hij zou ten onder gaan in de bestuurlijke wanorde ten tijde van de verbouwing van het Rijksmuseum, die deels door hemzelf, maar voor het grootste deel buiten hem om werd gecreëerd. Ronald de Leeuw was misschien het meest bekende en aansprekende voorbeeld omdat het Rijksmuseum nu eenmaal volop in de belangstelling stond. Maar ook in andere musea betekende het directeurschap van een zelfstandig museum een veel grotere uitdaging dan voorheen. De directeuren kregen bovendien te maken met een Raad van Toezicht.

Controleurs of claques

Na de verzelfstandiging ging een groot deel van de macht naar de Raden van Toezicht. Het was dus van belang aan de samenstelling daarvan bijzondere aandacht te besteden. Jan Jessurun (HCB) schreef: "HCB verzoekt de instellingen ten aanzien van de te benaderen kandidaten voor de bezetting van een Raad van Toezicht, vooraf via de HCB te toetsen. Het is reeds eenmaal voorgekomen dat iemand werd aangezocht, terwijl de kandidaat voor wvc niet aanvaardbaar was."⁷⁸

Anderhalf jaar later schrijft Riezenkamp: "Bij bestudering van de kandidatenlijst voor de leden van de Raad van Toezicht van een van de eerste te verzelfstandigen instellingen is mij uit de keuze van de voorgestelde kandidaten gebleken dat er mogelijk sprake kan zijn van een misverstand. Aan de (op zich voortreffelijke) leden op deze lijst ontbraken vertegenwoordigers vanuit het werkkterrein dan wel vanuit de museumwereld. Ik ben van mening dat tenminste een lid van de Raad van Toezicht ook zelf over enige deskundigheid op museaal gebied of het specifieke vakgebied dient te beschikken."⁷⁹

Typierend is een opgave van de sectoren die het Rijksmuseum van Oudheden in de Raad van Toezicht vertegenwoordigd wilde zien. Het museum stuurde het lijstje op 9 april 1992.⁸⁰

“Bestuur en internationaal bedrijfsleven; bestuur en financiële dienstverlening; universitair bestuur en wetenschap; politiek en bestuur; zakelijke dienstverlening: strategie en topmanagement.”

Het was zaak voor de directeur een Raad van Toezicht samen te stellen die iets betekende in de samenleving en iets kon doen voor het museum, maar die zich tegelijkertijd niet al te veel met de directie zou bemoeien. Jan Verwers: “We hadden een enorm goede Raad van Toezicht: Elco Brinkman; Hazelhoff van de ABN-AMRO bank; Maljers, voorzitter van de Raad van Bestuur van Unilever; Sylvia Toth van Content Beheer; Roel In 't Veld, hoogleraar bestuurskunde Erasmusuniversiteit en Adriaan van der Staay, directeur Sociaal en Cultureel Planbureau. Een prachtige Raad... Mijn ledenlijstje ging naar Jan Riezenkamp, die namens het ministerie de samenstelling van de Raden van Advies moest goedkeuren, maar één kandidaat accepteerde hij niet.”

Deze Raad van Toezicht was de eerste aanleiding tot een meningsverschil over de aard van een raad. Zeker niet te elitair volgens Riezenkamp. Als er werd verzelfstandigd, moesten de musea meer midden in de samenleving staan en een Raad van Toezicht moest dat weerspiegelen. Van 't Veen: “Oudheden was een van de eerste musea die een Raad van Toezicht had samengesteld, waarvan wij bij PMZ zeiden ‘dat is niet een Raad van Toezicht voor Oudheden, maar een Raad van Toezicht van de bv Nederland.’ De raad was overgekwalificeerd. Daar heb je als museum niet veel aan. Zulke mensen voelen zich enigszins verheven boven het functioneren van zo'n micro-organisatie. Je moet een Raad van Toezicht hebben die, als het nodig is, zich wil verdiepen in de microproblematiek.”

Riezenkamp vindt dat de Raden van Toezicht in de jaren na de verzelfstandiging te veel zijn ontwikkeld tot fanclubs van de museumdirecteur. Bovendien communiceert het ministerie alleen maar met

de directeur, terwijl het dat eigenlijk ook met de Raad van Toezicht zou moeten doen. Minstens eenmaal per jaar moet, volgens hem, het ministerie een verslag krijgen van de Raad van Toezicht. Riezenkamp: "De Raden van Toezicht doen nu waar ze zin in hebben en zijn niet waarneembaar kritisch ten opzichte van de directie. Ze bestaan ook te veel uit de elite. Men vindt het vrij chique om in de Raad van Toezicht van een gerenommeerd museum te zitten en daar moeten liefst niet te veel problemen rijzen."

Brinkman is het niet met Riezenkamp eens: "Er wordt in die Raden van Toezicht een discussie gevoerd over het beleid, zaken als het expositie- en aankoopbeleid, van de instelling. De directeur heeft het bepaald niet alleen voor het zeggen. De directiefunctie is daarvoor meer onder druk komen te staan. Er is langzamerhand ook een profielwijziging gekomen in de directies. Directeuren moeten zich meer bekommeren om het publiek. Bij die profielwijziging hebben Raden van Toezicht wel degelijk een rol gespeeld. Een goed voorbeeld van die profielwijziging is de benoeming van Wim Pijbes tot directeur van het Rijksmuseum."

Ook d'Ancona is enthousiast. Ze was voorzitter van een Raad van Toezicht in een tijd van een hernieuwde inrichting en een conflict tussen de directeur en de conservatoren. d'Ancona: "De conservatoren wilden zich concentreren op de wetenschap en verweten de directeur te veel aandacht aan de publiekscant te besteden. We hebben het opgelost, maar het heeft veel tijd van de Raad van Toezicht gekost. We hebben ons daar serieus met het beleid bemoeid." Maar, vindt ze, de dagelijkse gang van zaken in het museum is de verantwoordelijkheid van de directeur.

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

Frits Duparc van het Mauritshuis in 2008: "In onze Raad van Toezicht zitten diverse mensen. De een is kunsthistorisch onderlegd, de ander juridisch, de derde financieel. Rein Jan Hoekstra is lid, Nout Wellink, Christopher White - een hoogleraar uit Oxford. Allemaal mensen die binnen hun eigen specialisme van waarde zijn voor het museum. Ik hoefde ze niet vaak te bellen, maar als ik dat wilde, kon dat *any time*.

De verzelfstandiging van het museum maakte mij als directeur slagvaardiger. Ze wilden niet weten of ik naar Londen ging, maar aan het eind van het jaar moest ik natuurlijk wel verantwoording afleggen."⁸¹

Veeneman: "Mijn bestuursvoorzitter was Biesheuvel, die toen nog in het parlement zat. Ik moest er elke maand heen en dan had hij zich goed voorbereid. Hij controleerde vooral of ik wel consequent was. En ik had Cees Maas van de ING Bank. Ik had zijn privé-nummer en kon hem altijd bellen. Dan zat hij ergens in het Verre Oosten. Maar altijd had hij onze begroting bij zich. Ik heb veel aan hem gehad. Er waren ingewikkelde dingen zoals werken met een balans. We hadden nooit met een balans gewerkt. Ik wist daar na een cursus wel iets van, maar echte steun op dit gebied kreeg ik van de ING bank. Cees stuurde dan een expert op me af. Ik heb veel aan de Raad van Toezicht gehad. Maar ik wilde geen PvdA'er in mijn Raad van Toezicht, want een PvdA'er gaat altijd op de stoel van de directeur zitten."

Ronald de Leeuw heeft veel aan zijn Raad van Toezicht (van het Rijksmuseum) gehad, al is hij in zijn terugblik sceptischer: "Je kon niet echt zeggen dat het museum onafhankelijk was, we zaten nog steeds aan die vierjaarsfinanciering vast. Desondanks was er toch een grote bewegingsruimte. Je mocht bijvoorbeeld een jaar rood staan van het ministerie om dan in een volgend jaar een grote klap te maken. Mijn Raad van Toezicht wilde zoiets niet; die wilde keurig op nul uitkomen. De zakenmensen, hoge bestuurders uit het bedrijfsleven, waren eigenlijk wat te bang. We zaten aan de vooravond van de economische crisis, met een toenemende nadruk op *governance*. Iedereen was bang zich aan water te branden.

Een van de grote gedachten achter de verzelfstandiging was

echter de *earning capacity* van musea opvoeren en gebruiken. Maar ik merkte dat bestuurders uit het zakenleven leden aan een *governance-syndroom*. Ze vroegen zich voortdurend af of iets wel mocht. Ik had verwacht dat ik zou worden aangemoedigd in mijn ondernemingslust. Neem Wim Kok, iemand waaraan het Rijksmuseum ongelofelijk veel te danken had. Hij had als premier voor de eerste 100 miljoen van de renovatie gezorgd. Maar in de Raad van Toezicht was hij vreselijk voorzichtig. Daarom denk ik dat het niet goed is een politicus op te nemen in je Raad van Toezicht. Politici zijn altijd met andere zaken bezig."

Vonhof: "Toen we in een jaar ongeveer 900.000 gulden overhielden, stelde de Raad van Toezicht voor om dat in het aankoopbudget te stoppen. Maar ik wilde weerstandsvermogen creëren tegen toekomstige tegenvallers. Koos Andriessen (ex-minister Economische Zaken), lid van de RvT zei dat ik dat niet moest doen. Zijn argument was dat de overheid, als er bezuinigd moest worden, dan eerst bij het Kröller-Müller zou aankloppen omdat dat dan een grote reserve had. Bovendien, zo zei hij, kunnen we best nog een paar keer aan zo'n tentoonstelling verdienen. Maar in ons reglement stond dat we na de verzelfstandiging zouden streven naar een zo groot mogelijke onafhankelijkheid van één subsidiegever. Ik heb het uiteindelijk voor elkaar gekregen dat het weerstandsvermogen naar ongeveer 4,5 miljoen gulden mocht stijgen. Drie jaar later waren we zover."

In sommige gevallen werd de directeur door de Raad van Toezicht gedekt. Dat hoefde niet negatief te zijn. De Raad van Toezicht van het Rijksmuseum zag in 2000 de crisis tussen directeur en personeel onder Ronald de Leeuw als een clash van culturen: modern tegen ouderwets, vooruitgang tegen behoudzucht. De raad steunde de directeur. Die was onder vuur komen te liggen door het aftreden van de voltallige Ondernemingsraad vanwege De Leeuws' 'onzorgvuldige, warrige en intimiderende' stijl van leiding geven. De Leeuw: "Je kunt een boekhouder ontslaan, je kunt een suppoost ontslaan,

maar als je een conservator ontslaat, kom je aan een priesterkaste. Dat is natuurlijk overdreven, ook daar moet je het kunnen hebben over presteren (...) Er heerste een sfeer van koninkrijkjes. Nu is die gekanteld.”⁸²

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

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

Vonhof: “Of een Raad van Toezicht als positief werd ervaren of niet, hing vaak af van hoe je hun rol zag. Bij Kröller-Müller dachten we aanvankelijk dat we belangrijke mensen in de raad moesten hebben, zodat we niet meer bang hoefden te zijn voor restricties van de overheid. Ook wilden we profiteren van hun macht en invloed. Eerst vroegen we prins Claus, die al 25 jaar zitting had in de Stichting Kröller-Müller Museum, een steunstichting die onder andere de boekhandel dreef, over te stappen naar de Raad van Toezicht van het verzelfstandigde museum. Hij stemde toe. Daarna vroegen we Koos Andriessen, een ex-minister als eerste voorzitter, verder Wim

Meyer van de RABO Bank, de bekende kunstenaar Peter Struycken en Emilie Arendsen-de Wolf van de KM-familie. Later hadden we nog Willem Alexander, Alexander Rinnooy Kan, Jeltje van Nieuwenhoven: allemaal mensen met belangrijke netwerken. Daar zat nou ook net de beperking. Die mensen hadden zoveel andere partijen die ze moesten bedienen, dat het moeilijk bleek om zich speciaal voor het museum in te zetten. Ik moet wel zeggen dat ik via hen snel overal kon binnenkomen. Maar misschien overschatten we ook wel hun functie, misschien was het strikt genomen vooral hun taak toezicht te houden. En ik moet zeggen dat ze ons enorm scherp hebben gehouden. Het is zeker niet zo dat de raad een clique voor de directeur was. We hebben er wat van langs gekregen! De raad was heel actief en heel fanatiek. Ik heb er de conclusie uit getrokken dat een Raad van Toezicht een Raad van Toezicht is en dat je die niet moet opzadelen met andere taken."

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

Van 't Veen: "De Raden van Toezicht hebben ieder een eigen ontwikkeling doorgemaakt. Aan de ene kant heb je een RvT die alleen maar een clique is voor de directeur en het andere uiterste is een RvT die vrij onafhankelijk opereert en vanuit een breder denken de directeur volgt. Het departement had meer sturing moeten geven aan de rol van de Raad van Toezicht. Ik heb daarvoor gepleit en Nuis heeft een keer alle leden van de Raden van Toezicht ontvangen op

het departement. Daar waren de directeuren toen wel huiverig voor; die dachten dat het departement zich met de Raden van Toezicht ging bemoeien.

De Raden van Toezicht worden overigens wel benoemd door de minister. Interessant is dat DCE nu (2010, MB) voorstelt dat niet de minister de raden benoemt omdat dit te veel administratieve organisatie zou vergen, maar dat het eigen coöpterende lichamen worden. Ik ben daar niet voor, je verliest het contact en het overzicht... De minister benoemde de leden van der Raad van Toezicht, na de directeur gehoord te hebben. Maar in de praktijk had de directeur de leden van de RvT al uitgezocht en dan mocht de minister alleen nog maar een handtekening zetten. Het ministerie had nooit contact met de RvT van het Van Gogh Museum. Toen Ronald de Leeuw van het Van Gogh naar het Rijksmuseum ging, stelde hij ook zelf zijn RvT samen. Daar hadden we nauwelijks invloed op." Van 't Veen blijft de hoeder van de overheidsbelangen.

Wat de toekomst betreft denkt Gerrit Veeneman dat het element van coöptatie van de leden van de Raad van Advies statistisch gezien waarschijnlijk leidt tot een afwijking naar het gemiddelde. Want niemand wil iemand die superieur is aan hemzelf.

Een bureaucratie?

Had Henk van Os gelijk met zijn stelling dat de verzelfstandiging meer bureaucratie met zich mee heeft gebracht? Kapteijns: "Net als Van Os vind ik dat het departement de consequenties van de verzelfstandiging niet volledig heeft voorzien. Maar ik noem dat verzakelijking. De musea hebben wel veel meer zakelijke mensen aangesteld en dat was hard nodig. En de stijging van inkomsten maakt dat je die nieuwe zakelijke mensen makkelijk kunt betalen. We hebben nog wel eens een discussie met Jan Jessurun gehad of de musea ieder op zich hun eigen personeelszaken moesten regelen of dat ze dat het in een samenwerkingsverband moesten doen.

Maar lang hebben we daar niet over gepraat: de musea wilden niet nog voor ze zelfstandig waren, aan zelfstandigheid inboeten. Ze wilden eerst geheel zelfstandig zijn. Dat snaptten we. En natuurlijk was er de werkgeversvereniging (AWVN, red), die alle functiewaarderingen deed, de ORBA-systematiek [een systeem voor functierangordening, red] en nog zo wat."

Veeneman: "Henk van Os' beweringen over de bureaucrativering zijn echt larioek. Als je kijkt bij MMA, Personeelszaken (Biza), Rijksgebouwendienst et cetera; daar zitten helemaal niet meer ambtenaren dan vroeger. De formaties zijn bij veel musea niet erg gestegen; bij het Rijksmuseum wel. Bij Boerhave hebben we het met dezelfde formatie gedaan."

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

Bunnik: "De overgang van Cultuur van wvc naar ocw heeft een enorme invloed gehad. ocw was een sterk bestuurlijk gericht ministerie. Alles over de inhoud van onderwijs was in procesmanagement ondergebracht, buitenshuis. Op het ministerie zaten alleen maar mensen die nadachten over besturingsfilosofieën. Cees van 't Veen paste daar in, maar veel anderen niet zo. Riezenkamp had het ook moeilijk."

d'Ancona zou het niet vreemd vinden als een deel van de bureaucratistische ellende te maken had met het verplaatsen van Cultuur naar Onderwijs.

Na de verzelfstandiging nam het aantal ambtenaren bij ocv wel degelijk toe. Onder staatssecretaris Rick van der Ploeg zaten er in 2001 61 fte's op cultureel erfgoed. Dat was meer dan de ongeveer 45 bij wvc voor de verzelfstandiging, maar daar zijn de mensen die bij Binnenlandse Zaken en Financiën voor de musea werkten niet bij geteld. Die 61 onder Rick van der Ploeg werkten niet allemaal voor de musea; in die tijd kreeg het ministerie de verantwoordelijkheid voor het architectuurbeleid erbij en een projectbureau Belvédère in Utrecht waar tien fte's werkten [van 1999 tot 2009 heeft het programma Belvédère de inzet van cultuurhistorie bij ruimtelijke transformaties gestimuleerd, MB]. Na de beëindiging van het Belvédère-project verminderde het aantal fte's vanaf 2009 geleidelijk tot 41. Daarna werd er bezuinigd en in 2012 zijn er 31 fte's. Hoe je de cijfers ook bekijkt, van een enorm uitdijende bureaucratie kan je niet spreken en al helemaal niet waar het de specifieke museumgerelateerde activiteiten betreft.

En het ICN, valt die onder de noemer 'toenemende bureaucratie'? Dat is de vraag. Voor de verzelfstandiging bestonden de samenstellende delen immers al: CL, OR en RBK. De VRM is opgericht, maar daar werken slechts drie mensen. Het Mondriaanfonds kwam erbij: ongeveer 17 fte's.

Tiggelman en Westerveld: "In 2001 bestond de hele Directie Cultureel Erfgoed uit 61 formatieplaatsen, maar dan praten we niet over de musea alleen. Voor musea waren het er zes en eens in de vier jaar bij de nieuwe subsidiecyclus werden het er dan tijdelijk twaalf. Er is natuurlijk wat bureaucratie overgegaan naar de musea. Maar bureaucratie is niet per se negatief. Het gaat over managementtaken die noodzakelijk zijn. En de musea zijn ook groter geworden. Ze functioneren nu veel professioneler, een groot verschil met de begintijd van de verzelfstandiging."

De laatste opmerkingen raken de kern. Er werken momenteel veel meer mensen in de musea voor financiële, personeels- en andere organisatorische zaken. Je kan dat toegenomen bureaucratie noe-

men, maar het was tegelijkertijd een noodzakelijke ontwikkeling. Zelfstandige musea met meer activiteiten, meer bezoekers en meer inkomsten droegen grotere verantwoordelijkheden en daarvoor waren vanzelfsprekend meer medewerkers (of adviseurs van buiten) nodig. Natuurlijk zal het ene museum ten opzichte van het andere verschillen wat betreft efficiency, maar over het algemeen kan je toch niet spreken van een uitdijende bureaucratie, althans niet als je daar een negatieve ontwikkeling mee aan wilt duiden.

Het buitenland

De verzelfstandiging van de rijksmusea was een uniek Nederlands proces. Zeker in de begintijd waren musea in de meeste landen niet zelfstandig. Twintig jaar later is dat nog niet veel anders. Vrijwel overal hebben musea ook nu nog een directe relatie met de overheid (uitzonderingen zijn Zweden, België en het Verenigd Koninkrijk, en natuurlijk de Verenigde Staten waar de rol van de overheid gering is). In Duitsland is er geen sprake van zelfstandigheid, wel van een bureaucratische structuur. Vaessen heeft overal in Duitsland lezingen gehouden over verzelfstandiging, maar hij merkte in de discussies dat, ondanks veel geklaag over bureaucratie, er ook bij museum-directeuren een grote weerstand tegen verzelfstandiging was. Vaessen: "Het 'rijks'kenmerk geeft in Duitsland waarschijnlijk een gevoel van zekerheid en status, eigenlijk eenzelfde fenomeen als je in het begin bij de Nederlandse directeuren aantrof; niet zij bedachten de verzelfstandiging; het was een opdracht van de overheid."

Engelsman: "Musea kunnen nooit zichzelf bedruipen, ook niet in de VS waar men grote *trusts* nodig heeft. De verzelfstandiging in Nederland is nog steeds uniek in vergelijking met musea in bijna alle andere Europese landen. We kunnen zoveel effectiever, adequater en productiever werken. Organisaties in Nederland zijn wendbaar; musea zijn innovatiever. Ik denk dat in Nederland de kosten per eenheid product lager zijn dan elders, tenminste als je de totale bedrijfskosten in aanmerking neemt. Ik kan het niet echt aantonen, maar

als je de 40 miljoen euro van het museum Quai Branley in Parijs, ook een volkenkundig museum, toewijst aan de producten en je zou dat ook doen met de tien miljoen euro van Volkenkunde, dan zou daar uit moet komen dat Quai Branley vier keer zoveel doet als Volkenkunde. Dat zie ik niet. Maar een effectieve benchmark is niet mogelijk: er spelen zoveel factoren een rol. Ik verbaas me altijd over de armetierige operaties die mijn collega's in Duitsland ondernemen, hoe vast ze zitten, hoe weinig ze kunnen. Ik was betrokken bij de evaluatie van de verzelfstandigingen in Hamburg. Daar bleef, anders dan in Nederland, de senator verantwoordelijk voor de hele begroting. De minister bleef dus ook verantwoordelijk voor alle tekorten. En hij had geen controle, liet musea hun gang gaan, geen directeur werd op het matje geroepen. De directeuren bleven geld uitgeven en vonden het prachtig als het rijk achteraf bijpaste. Dat mislukte dus volledig. De Kunsthal in Hamburg overschreed elk jaar het budget met miljoenen euro's. De directie ervan had geen enkel financieel besef. De verzelfstandiging daar is nog niet teruggedraaid, maar ze proberen er een eind aan te maken. Ze hebben twee miljoen extra, dat gaat in een fonds en dat fonds gaat geld verdelen over de musea die te kort komen. Ik hoor van Hamburgse musea eigenlijk alleen maar klachten."

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

Evaluatie 1999

In 1999 schrijft bureau Twijnstra Gudde in opdracht van het ministerie van OCW het rapport *Evaluatie effecten verzelfstandiging rijks-*

musea. De conclusies zijn positief. "De verzelfstandiging is naar ons oordeel te beschouwen als een geslaagde operatie (...) Het algemene beeld is positief; er is sprake van 'een sprong voorwaarts' voor zowel *musea* als departement."

Het bureau vindt dat de *musea* zich zijn gaan gedragen als culturele ondernemingen. "Zij nemen meer eigen initiatief en genereren meer eigen middelen" en "de verhouding tussen de *musea* en het departement is veel transparanter geworden omdat de posities van beide partijen veel duidelijker zijn gedefinieerd." Wel wordt er een belangrijke kanttekening gemaakt: "(...) nog steeds [wordt] het interne beleid en de uitvoering daarvan beïnvloed. Als voorbeeld kan de verplichting tot het opstellen van beleidsplannen door *musea* (op basis van door het departement opgestelde richtlijnen) ten behoeve van het departement genoemd worden (...) Daarnaast kan het maken van resultaatafspraken genoemd worden die niet helder en toetsbaar vastleggen wat het departement verlangt en het museum biedt en eveneens ingaan op het eigen interne beleid van de *musea*. Dit staat op gespannen voet met de vrijheid van het 'cultureel ondernemerschap' van de *musea*." In de evaluatie sloeg men de spijker op de kop: meer vrijheid, maar nog lang niet genoeg.

Rapport over beheer

In 2000 kwam de Rekenkamer opnieuw met een evaluatie van het Deltaplan. Het was een positief rapport, waarbij vooral de situatie bij de voormalige rijks*musea* als 'goed' beschreven werd. Het functioneren van de Inspectie Cultuurbezit had hierin een belangrijk aandeel gehad. Jaarlijks inspecteerde de Inspectie bij elk museum een aantal deelcollecties, met de bedoeling om na een aantal jaren een oordeel over de hele collectie te kunnen geven. Deze oordelen zijn gebundeld tot een totaaloordeel over alle 26 rijks*musea* in het rapport *Beheer Rijkscollectie 1994-1999*.

De Rekenkamer vond echter dat de steekproeven van de inspectie te klein waren om over de stand van zaken met betrekking tot behoud

en beheer harde conclusies te kunnen trekken en kwam met de volgende aanbeveling: "De Inspectie Cultuurbezit zou vaart moeten zetten achter haar voornemen om haar inspectiemethodiek aan te scherpen, zodat zij in de komende jaren periodiek een onderbouwd totaaloordeel over de stand van zaken bij de rijkscollecties kan geven. Alleen dan kunnen problemen op tijd worden gesignaleerd en kan worden voorkomen dat er opnieuw achterstanden ontstaan."⁸³

Uit het rapport bleek dat de inspanningen van de musea tijdens het Deltaplan ertoe hadden geleid dat de collecties voor een groot deel goed geregistreerd en geconserveerd waren. Wel werd geconstateerd dat de registratie nog niet overal helemaal op orde was: er was een achterstand van 9 procent ten opzichte van de raming uit 1995. Wat betreft de conservering was er een achterstand van 36 procent, nog behoorlijk hoog dus. Ook zag de Rekenkamer "een teruggang in het schoonmaken van de depots".⁸⁴ In grote lijnen een positief rapport, met nu weer de vertrouwde waarschuwing: "(Er moet) voor gezorgd worden dat na afloop van het Deltaplan de behaalde vooruitgang in registratie en conservering door de verschuiving van de aandacht naar presentatie en het verhogen van het bezoekersaantal niet snel weer verloren gaat."⁸⁵

Operatie geslaagd

De verzelfstandiging is een succes geweest. De rijksmusea werden door een grote(re) mate van zelfstandigheid geconfronteerd met de werkelijkheid: de eisen van het publiek aan de ene kant en die van de geldverstrekkers (overheidssubsidies en eigen inkomsten) aan de andere kant. Ze zijn daardoor zakelijker geworden, hebben zich verantwoordelijk getoond voor een goede zorg voor de collecties, maar hebben de aandacht voor de inhoud niet verloren. In verhouding met het buitenland presenteren de Nederlandse rijksmusea goed. Gezien de hogere bezoekersaantallen is het publiek ook tevreden.

De vraag of de musea zonder verzelfstandiging ook goed zouden hebben gefunctioneerd of zelfs beter, is irrelevant. Helaas is er geen

mogelijkheid om een laboratoriumsituatie te creëren. Een aanwijzing voor succes kan zijn dat musea in het buitenland, die nog steeds onder de vleugels van de overheid functioneren, het zeker niet beter doen dan hun zelfstandige Nederlandse collega's. Maar omdat er in verschillende landen verschillende omstandigheden zijn, gaat een vergelijking maar beperkt op.

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

Als musea losser van de overheid staan, zal er van de discussie over overheidsmiddelen voor musea en het belang van de samenleving daarbij, minder vaak sprake zijn. Men moet daarbij bedenken dat zolang de overheidssubsidie aan een zelfstandige instelling substantieel blijft, dat conflict ook het beleid van de musea sterk zal bepalen. Om een beleid te kunnen voeren op langere termijn en met een grotere mate van zekerheid, zal een museum zijn

inkomsten moeten diversifiëren en dat kan alleen als dat museum zelfstandig genoeg is om zijn eigen financiële beleid te voeren.

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

Vaessen: "Als je een museum definieert als een publieksgericht instituut, helpt verzelfstandiging je om beter te worden (...). In mijn proefschrift [*Musea in een museale cultuur. De problematische legitimering van het kunstmuseum*, Zeist 1986] schrijf ik dat musea een proces van steeds verdergaande differentiatie doormaken; binnen een museum ontstaan alle mogelijke specialismen: educatie, documentatie en registratie, marketing en de laatste jaren ook de bedrijfsvoering. De grotere nadruk op de bedrijfsvoering heeft veel te maken met het feit dat je verantwoording moet afleggen. Er is allerlei nieuwe wetgeving gekomen op het terrein van toezicht en verantwoording(...). Al met al vind ik de verzelfstandiging een succes, maar ik vind ook dat het tot een aantal niet-positieve ontwikkelingen heeft geleid bijvoorbeeld tot een veel te marktgericht denken, niet zozeer bij museumdirecteuren, maar wel bij bestuurders. De druk is heel groot."

Dat bestuurders marktgericht denken, hoeft geen verbazing te wekken. Zij zijn verantwoordelijk voor de instelling die ze besturen en de markt stelt nu eenmaal eisen. Die bestaat voor de musea uit het publiek aan de ene kant en subsidiegevers en andere inkomstverstrekkers aan de andere kant. Bestuurders zouden dus alleen maar aan bezoekersaantallen en inkomstenstromen denken. Dat is niet slecht. Immers, alleen als er veel bezoekers en inkomsten worden gegenereerd, zal het museum gezond genoeg zijn om activiteiten te kunnen organiseren die van groot inhoudelijk of experimenteel belang zijn, maar die wellicht niet op een grote belangstelling van bezoekers kunnen rekenen.

Zoals zo langzamerhand wel duidelijk is geworden, bracht de zelfstandigheid van een museum meer aandacht voor bedrijfsvoering met zich. Sommigen, onder wie Henk van Os, zagen daarmee een

omvangrijke bureaucratie binnen de musea ontstaan. Hoewel het niet uit te sluiten is dat sommige musea overbodige managers hebben, was versterking van de zakelijke expertise in de organisatie onvermijdelijk. In een interview stelde een senior partner van de Boston Consultancy Group dat in bedrijven de complexiteit van de organisatie 50 procent per jaar groeide in 1995 en in 2011 met 350 procent. In de meest complexe bedrijven besteden managers 40 procent van hun tijd aan het schrijven van rapporten en tussen de 30 en 60 procent aan *coordination meetings*.

Musea zijn niet de meest complexe bedrijven en museummanagers die deze percentages herkennen in hun eigen organisatie, zijn dan ook op de foute weg. Feit blijft echter dat er steeds hogere eisen aan de bedrijfsvoering werden (en worden) gesteld. Eisen tot transparantie en verantwoording vergen een groot aandeel van de bedrijfsvoering. Maar ook nieuwe ontwikkelingen op het gebied van de media of de beveiliging vergen meer aandacht.

Rinus Vonhof: "Als je nagaat wat voor een bureaucratie er voor de verzelfstandiging was... alles moest je met machtigingsformulieren aanvragen. Sinds de verzelfstandiging was dat over, een zegen. Op macroniveau kan ik het niet goed beoordelen, maar ik kreeg bijvoorbeeld een contactambtenaar op het ministerie toegewezen en ik heb die man twee keer gezien in zeven jaar. Na de verzelfstandiging werden we ten opzichte van de overheid eindelijk als volwassen mensen gezien. We hebben investeringen kunnen doen van 38 miljoen in de periode 1999-2013. Zeven maanden na de verzelfstandiging konden we bijvoorbeeld een tentoonstelling in Tokyo neerzetten, die ons een miljoen opleverde. Mijn directeur vond het nogal een waagstuk. Hij vond het ook een risico om voor 1,2 miljard verzekerde waarde objecten naar Japan te sturen. Maar tegenwoordig draaien we daar onze hand niet meer voor om. Die tentoonstelling was de eerste die ons geld opleverde."

Een zegen dus, zowel volgens Vonhof als ook volgens Duparc van het Mauritshuis en vele anderen. Van Rappard: "De verzelfstandiging

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

Ronald de Leeuw: "De musea waren de eerste tien jaar van de verzelfstandiging erg tevreden. Je moest natuurlijk niet de illusie hebben dat musea onafhankelijk zijn, maar als je met dat uitgangspunt kon leven, bleef er een grote vrijheid over. Musea zijn een stuk zelfstandiger dan daarvoor. Ieder museum zou schrikken als het weer afhankelijk moest worden van het ministerie. Een ander punt is dat musea op de middellange termijn zekerheid moeten hebben, ze moeten lang vooruit kunnen plannen, ze kunnen niet zomaar opgeheven worden. Daarom is het misschien begrijpelijk, maar niet juist, dat het steeds om geld gaat. De inhoudelijke taken en de beoordeling daarvan komen veel minder vaak aan de orde. Over aankopen bijvoorbeeld is nooit een oordeel geveld."

Van Rappard en De Leeuw vertolken hier een vaak gehoorde mening. Ook Jan Vaessen raakte daaraan: te veel aandacht voor het budget, te veel marktgericht denken, geen aandacht voor de inhoud. Maar de museumdirecteur van een zelfstandig museum 'is er zelf bij'. Er spreekt een soort ongenoegen uit de kritiek die meer past bij de afhankelijke ambtenaar. Nu is Ronald de Leeuw bepaald niet te beschuldigen van een ambtenarenhouding, maar zelfs hij voelde zich kennelijk niet onafhankelijk genoeg om zijn eigen beleid te maken. Hij wilde meer inhoud, maar de subsidiegever verhinderde hem dat omdat er steeds eisen werden gesteld op het gebied van geld en bezoekersaantallen. Dat er nooit een oordeel werd geveld over aankopen hinderde hem. Aankopen vond het ministerie kennelijk niet noodzakelijk en wel duur. Zo'n situatie kan alleen opgelost

worden met een nog grotere zelfstandigheid. Dan kan het museum immers zelf zijn prioriteiten bepalen. Wanneer je er op subsidie voor de bedrijfsvoering van de overheid en daarbovenop nog subsidie voor omvangrijke aankopen, kan je, denk ik, lang wachten.

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

Het is een argument dat voortkomt uit een achterliggende politiek van de staat als inhoudelijk sturinggevend. Als er subsidie gegeven wordt, moet de staat uitstekend op de hoogte zijn van de kern van de te subsidiëren instellingen, en functioneren als een soort schaduwkabinet van het instellingsbestuur. Je weet het immers nooit, misschien neemt zo'n museum heel foute beslissingen en als overheid ben je verantwoordelijk voor het aan jou toevertrouwde belastinggeld. We zagen het argument regelmatig tijdens de discussies over de verzelfstandiging. Ik citeer Gerrit Valk (PvdA) nog maar eens in de Vaste Kamercommissie voor Cultuur van 27-05-1991: "Hoe gaat dat straks? De musea gaan extra geld verdienen. Zij mogen dat geld houden. Het hoeft niet terug te vloeien naar de algemene middelen. Zullen zij dat geld dan ook besteden aan registratie, conservering en restauratie of zullen zij het alleen besteden aan leuke dingen zoals aankopen, presentatie en dergelijke?" Zo geredeneerd behoren ambtenaren nauwkeurig het onderscheid te kunnen maken tussen noodzakelijke en leuke dingen. Want de museumdirecteuren kan je niet vertrouwen. Toen er een discussie in Oss ontstond over verzelfstandiging van het gemeentelijk museum Jan Cunen, schreef Marie-Anne Marijnissen, raadslid van de Socialistische Partij (SP) en tegenstander van verzelfstandiging, op 24-09-2010: "Ook nog wordt voor het museum als gemeentelijke

afdeling het culturele ondernemerschap van een verzelfstandigd museum opgevoerd. Dat gebeurt door schijnbare tegenstellingen op te werpen, een methode om de overheid te declasseren en het ondernemerschap op te hemelen. Weer een politieke stellingname dus.”

Ook dit argument wordt vaak gehanteerd: een zelfstandige instelling is niet per definitie beter, de overheid is heel goed in staat om zelf management en beheer te voeren... en misschien zelfs beter dan een zelfstandige instelling. Waarom moet het ondernemerschap opgehemeld worden als de ambtenaren even goed of beter functioneren? Zoals gezegd, het is een kwestie van politieke stellingname: krachtig geloof in een sterke overheid of geloof in een grotere zelfstandigheid van de burgers en hun activiteiten.

Mij lijkt een kleinere overheid ook een krachtiger overheid, en het gunnen van een grote mate van zelfstandigheid aan musea eerder prijzenswaardig dan een declassering zoals de SP dat ziet. Hierachter ligt de kernvraag: kan een overheid (en de van haar afhankelijke organisaties) alleen maar goed functioneren door alles in eigen hand te willen houden?

Het lijkt mij juist positief dat er minder inhoudelijke kennis aanwezig is op het ministerie. Die inhoudelijke kennis hoort in het museum thuis. Het ministerie moet natuurlijk beoordelen of een subsidie goed besteed wordt. Dat kan het beste op grond van museumspecifieke indicatoren en indicatoren die voor iedereen gelijk zijn. Natuurlijk moeten de indicatoren niet alleen bezoekerscijfers zijn, ook inhoudelijke argumenten moeten een rol spelen, zoals aandacht voor het milieu en internationale samenwerking. Maar dat liefst zo beperkt mogelijk. Het ministerie moet er in principe vanuit gaan dat de inhoud bij een museum in goede handen is. Want als je het museum niet kan vertrouwen, wie dan wel? Een inhoudelijk ingevoerd ambtenaar op het ministerie is echt geen grotere deskundige.

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

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

Het is een juiste constatering, maar ze lijkt mij in tegenspraak met de wens tot meer inhoudelijke bemoeienis van het ministerie met de musea. Dat is toch vragen om meer Diversen Algemeen. Hoe je een museum dan wel precies moet beoordelen is een ingewikkelde kwestie en zal het onderwerp van veel discussies en overwegingen zijn. Claartje Bunnik en Edwin van Huis schreven er een boek over:

*Niet tellen maar wegen. Over de zin en onzin van prestatieafspraken in de culturele sector.*⁸⁶ En de Commissie Musea van de Raad voor Cultuur adviseert de minister onder andere eens in de vier jaar over de vraag of een museum subsidie moet krijgen en, zo ja, hoeveel. Riezenkamp meent dat het verzelfstandigingsproces in Nederland zo succesvol was omdat het proces is langzaam, organisch, maar ook politiek behendig is verlopen. Bovendien had men de steun van de bewindslieden. Heel belangrijk was ook de steun onder museum-directeuren, nadat hun duidelijk was geworden dat de operatie geen bezuinigingstruc was. Dat is een heel belangrijk punt. Terugkijkend op het verzelfstandigingsproces van beginjaren negentig kun je niet anders dan concluderen dat de musea zorgvuldig op de nieuwe situatie werden voorbereid. En dat is de verdienste van hen die het proces hebben geïnitieerd, begeleid en volbracht.

Bijlagen

Hoofdrospelers

Jan Riezenkamp (1944), econoom, ex-wethouder in Rotterdam en van 1985-2003 directeur-generaal Cultuur van wvc, later ocw, bedenker en inspirator van en stuwende kracht achter het verzelfstandigingsproces en buitengewoon vaardig politicus. Onder Cultuur vielen een Directie Musea, Monumenten en Archieven (MMA), en een Directie Kunsten. In 1989 werd MMA opgeheven en een Hoofddirectie Cultuurbeheer gevormd onder de leiding van Jan Jessurun.

Jan Jessurun (1934-2010), ex-marinier, uitvoerder van Riezenkamps strategie en alomtewees vaderfiguur; hij overzag het experiment en zorgde voor een soepele afwikkeling. Voor de verzelfstandiging was hij directeur van de Rijksdienst Monumentenzorg, die hij in 1985 verliet om plaatsvervangend directeur-generaal Cultuur te worden bij het ministerie van wvc. Hij was vanaf 1989 hoofddirecteur Cultuurbeheer en van oktober 1992 tot 1997 plaatsvervangend secretaris-generaal op hetzelfde ministerie.

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

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

Geen echte hoofdrolspeler maar wel erg belangrijk binnen het verzelfstandigingsproces was Cees van 't Veen, directeur van het in 1990 opgerichte Projectbureau Maximale Zelfstandigheid (PMZ). Hij was in 1984 bij wvc gekomen, en werd hoofd van de afdeling Beheer en Financieel Economische Aangelegenheden (FEA) van de Directie Beleidszaken Cultuurbeheer (DBC). Zijn opvolgster bij PMZ was Margriet Kapteijns.

Betrokken musea en momenten van verzelfstandiging

Rijksmuseumale instellingen na de nota Museumbeleid (1985)

Rijksmuseum Amsterdam

Rijksmuseum Vincent van Gogh, Amsterdam

Rijksmuseum Hendrik Willem Mesdag, 's-Gravenhage

Rijksmuseum Nederlands Scheepvaartmuseum, Amsterdam

Rijksmuseum Paleis Het Loo, Apeldoorn +
Museum van de Kanselarij der Nederlandse Orden

Rijksmuseum voor Volkskunde, Het Nederlands Openluchtmuseum, Arnhem

Rijksmuseum Zuiderzeemuseum, Enkhuizen

Rijksmuseum Twenthe, Enschede

Koninklijk Kabinet van Schilderijen Mauritshuis, 's-Gravenhage

Koninklijk Kabinet van Munten, Penningen en Gesneden Stenen, 's-Gravenhage

Rijksmuseum Meermanno-Westreenianum, 's-Gravenhage

Rijksmuseum voor de Geschiedenis der Natuurwetenschappen
en van de Geneeskunde Museum Boerhaave, Leiden

Rijksmuseum van Oudheden, Leiden

Rijksmuseum van Geologie en Mineralogie, Leiden

Rijksmuseum van Natuurlijke Historie, Leiden

Rijksmuseum voor Volkenkunde, Leiden; inclusief de dependance

Rijksmuseum Kröller-Müller, Otterlo

Rijksmuseum Het Catharijneconvent, Utrecht

Rijksdienst Kastelenbeheer te 's-Gravenhage, waarvan deel uitmaken: Rijksmuseum
Gevangenschap te 's-Gravenhage, Rijksmuseum Muiderstoeft te Muiden, Slot Loevestein
te Brakel,- Kasteel Radboud te Medemblik, Ruïne van Brederode te Santpoort, Ruïne van
de Jacobaburch te Oostvoorne, Ruïne van Strijen te Oosterhout, Ruïne van Teylingen te
Voorhout

Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie, 's-Gravenhage

De zogenaamde overige rijksge subsidieerde musea, het Joods Historisch Museum, Amsterdam;
het Afrika Museum, Berg en Dal; het Teijlers Museum, Haarlem; het Princessehof, Leeuwarden

Instellingen die in 1992 in aanmerking komen voor verzelfstandiging	1990	30-6-94	1-1-95	1-7-95
Rijksmuseum				■
Rijksmuseum Vincent van Gogh		■		
Rijksmuseum Nederlands Scheepvaartmuseum			■	
Rijksmuseum Paleis Het Loo		■		
Rijksmuseum Nederlands Openluchtmuseum	■			
Rijksmuseum Het Zuiderzeemuseum		■		
Rijksmuseum Twenthe		■		
Koninklijk Kabinet van Schilderijen Mauritshuis			■	
Rijksmuseum het Koninklijk Penningkabinet			■	
Rijksmuseum Meermanno-Westreenianum			■	
Rijksmuseum Boerhaave		■		
Rijksmuseum van Oudheden				■
Nationaal Natuurhistorisch Museum [Naturalis]				■
Rijksmuseum voor Volkenkunde			■	
Rijksmuseum Kröller-Müller		■		
Rijksmuseum Het Catharijneconvent. Museum voor de christelijke cultuur in Nederland te Utrecht			■	
Rijksmuseum het Muiderslot te Muiden			■	
Slot Loevestein			■	
Ruïne van Brederode			■	
Ruïne van Teylingen			■	

en het Huis Doorn waren al private instellingen. Het Nederlands Openlucht Museum is als eerste museum verzelfstandigd zoals hierboven beschreven staat.

NOTEN

- 1 De Valleij, 14 december 1988.
- 2 Leidsch Dagblad, 14 december 1988.
- 3 Alle gegevens in dit hoofdstuk komen uit het archief van het Kröller-Müller Museum, waar allerlei knipsels en documenten over de diefstal in een map worden bewaard.
- 4 Toespraak van de minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, 15 december 1988.
- 5 Riezenkamp, J., Zwaan of Zwaluw, afscheidsspeech, 12 februari 2004, <http://janriezenkampblogs.blogspot.nl/2012/06/zwaan-of-zwaluw-speech-jan-riezenkamp.html>.
- 6 NRC Handelsblad, 29 april 1991.
- 7 Interview Den Haag Centraal, 29 februari 2008, <http://www.denhaagcentraal.net/434/krant-online.html>.
- 8 Ulzen, Patricia van, Dromen van een metropool: de creatieve klasse in Rotterdam, 1970-2000, 2007, p. 143.
- 9 Weeda, Kees, De kunst en de stad; schets voor het Rotterdamse kunstbeleid in de jaren '90, Rotterdam 1992.
- 10 <http://wetten.overheid.nl/BWBR0003659>.
- 11 Interview met Bart Pors, september 2011.
- 12 Reformatorisch Dagblad, 5 februari 1987.
- 13 Reformatorisch Dagblad, 12 februari 1988.
- 14 100-jarig jubileum Nederland Openluchtmuseum, toespraak 11-04-2012; <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-enpublicaties/toespraken/2012/04/03/100-jaar-nom.html>.
- 15 Tweede Kamer der Staten Generaal, Vergaderjaar 1987-88; 20697 nrs. 1 en 2.
- 16 Op. cit. noot 15.
- 17 Op. cit. noot 15.
- 18 Toespraak van minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, 15 december 1988.
- 19 Herman Tjeenk Willink was destijds lid van de Eerste Kamer.
- 20 Archief Projectbureau Maximale Zelfstandigheid (PMZ), Winschoten.
- 21 In 1991 hield Peter Felix het bij AEF voor gezien en richtte zijn eigen bureau op: Felix & Co. In 1999 bracht hij zijn bureau onder bij Boer & Croon Strategy and Management Group.
- 22 Interview Steven Engelsman, september 2011.
- 23 In een interview in het jaarverslag van Projectbureau Maximale Zelfstandigheid 1992, archief PMZ, Winschoten.
- 24 Het cda wees hem aan als lijsttrekker bij de Kamerverkiezingen van 1994, maar de partij leed een historisch verlies en Brinkman verliet de politiek in 1995.
- 25 Het schilderij was Rembrandts Portret van Johannes Wtenbogaert (1633).

- 26 Het schilderij werd uiteindelijk aangekocht met steun van de Vereniging Rembrandt, het Prins Bernhard Fonds, het VSB Fonds, de Stichting Rijksmuseum, de Staat der Nederlanden en particulieren. Citaat uit een brief van de minister aan de Kamer: "Het aankoopbedrag bedraagt f 17,0 mln. De directeur van het Rijksmuseum is erin geslaagd om een groot deel (f 6,5 mln.) van het aankoopbedrag bij particuliere fondsen te vinden. De naam Uyttenbogaert heeft nog steeds voldoende weerklank in Nederland. Om het Rijksmuseum in staat te stellen een definitief bod uit te brengen is door het Rijk een aanvullende bijdrage van maximaal f 9 mln. toegezegd. Het kunsthistorische belang, het cultuurhistorische belang en de enorme particuliere bijdrage hebben bij deze beslissing de doorslag gegeven. Van dit bedrag zal ik maximaal f 4,5 mln. uit mijn begroting bijdragen. De dekking zal worden gevonden in meeropbrengsten bij de rijksmusea. Daarnaast zal maximaal f 4,5 mln. uit de algemene middelen worden gefinancierd, waarbij ik een inspanningsverplichting op mij neem om dit bedrag terug te laten vloeien uit extra inkomsten. De nota van wijziging op de tweede suppletoire wet 1992 waarin de begrotingstechnische verwerking van bovenstaande plaatsvindt, zal zo spoedig mogelijk aan de Kamer worden voorgelegd. De directeur van het Rijksmuseum heeft er alle vertrouwen in dat hij de resterende middelen nog uit particuliere bron bijeen zal brengen." Tweede Kamer, vergaderjaar 1992-1993, 22 800 XVI, nr. 54.
- 27 Nota Kiezen voor Kwaliteit, 21 december 1990, Tweede Kamer der Staten-Generaal 21973, 's-Gravenhage, pag. 7.
- 28 Op. cit. noot 27.
- 29 Toegankelijkheid en behoud van het museale erfgoed; Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 1990-1991; nr. 21973.
- 30 Ongedocumenteerde brief, archief PMZ, Winschoten.
- 31 In een brief aan Riezenkamp, d.d. 19 oktober 1990; archief PMZ, Winschoten.
- 32 Brief aan Riezenkamp, d.d. 23 oktober 1990, archief PMZ, Winschoten.
- 33 Brief aan Riezenkamp, d.d. 18 oktober 1990, archief PMZ, Winschoten.
- 34 Brief aan Riezenkamp, d.d. 16 oktober 1990, archief PMZ, Winschoten.
- 35 Tweede Kamer, vergaderjaar 1991-1992, 21 965, nr. 8; Verslag van een mondeling overleg, vastgesteld 27 februari 1992, <http://resolver.kb.nl/resolve?urn=sgd%3Ampeg21%3A19911992%3A0007917>.
- 36 Op. cit. noot 23.
- 37 Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 1990-91; 21973.
- 38 Op 1 januari 2011 gingen de musea overigens weer over naar het Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFWZ, voorheen PGGM).
- 39 Kamerstukken Uitgebreide Commissie Vergadering van de Vaste Commissie voor Welzijn en Cultuur 21 300, XVI, nr. 73.
- 40 Jaarverslag 1990, 's-Gravenhage, mei 1991, archief PMZ, Winschoten.
- 41 <http://wiki.collectiewijzer.nl/index.php/Deltaplancategorie%C3%ABn>.
- 42 Nota Toegankelijkheid en Behoud van het Museale Erfgoed, in 1990 Tweede Kamer, vergaderjaar 1990-1991, 21 973, nr. 2.

de verzelfstandiging

- 43 Op. cit. noot 42.
- 44 Op. cit. noot 42.
- 45 Nota Bedreigd Cultuurbezit, Vergaderjaar 1991-1992, 21965, nr. 7; Tweede Kamer der Staten-Generaal.
- 46 Brief van de Algemene Rekenkamer aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, 4 november 1993; Vergaderjaar 1993-1994, 23 475.
- 47 Op. cit. noot 45.
- 48 Handelingen Tweede Kamer ocv/ucv 1989-1990, 12 februari 1990.
- 49 Tweede Kamer der Staten-Generaal, Handelingen, 21973, nr. 3.
- 50 Tweede Kamer der Staten-Generaal, Handelingen, 21973, nr. 4.
- 51 Kijk op Oost Nederland, oktober 2008.
- 52 En ze zou die zeggenschap ook af en toe gebruiken. Zo werden later leden van de Raad van Toezicht geweigerd evenals directeuren. Ook Nuis heeft wel eens een kandidaat geweigerd. Dat was het geval bij de benoeming van een buitenlander, de Engelsman John Leighton, tot directeur van het Van Gogh Museum. Hij hield die benoeming een tijdje tegen, omdat er naar zijn mening te veel buitenlanders op directieposten in de cultuurwereld kwamen, zoals bij het NAI, het Filmmuseum en de Nederlandse Opera.
- 53 Op. cit. noot 45.
- 54 Op. cit. noot 45.
- 55 Brief van 7 februari 1992, archief PMZ, Winschoten.
- 56 Brief van 16 april 1992, archief PMZ, Winschoten.
- 57 Tweede Kamer der Staten-Generaal, Handelingen. 29ste vergadering: Vaste Commissie voor welzijn en cultuur, 24 februari 1992.
- 58 Op. cit. noot 57.
- 59 Op. cit. noot 57.
- 60 Tweede Kamer der Staten-Generaal, Handelingen. Vergaderjaar 1991-1992, 21965, nr.10. Bedreigd Cultuurbezit, 18 mei 1992. Brief van de minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur.
- 61 Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 1991-1992; 22771.
- 62 Verslag Projectbureau Maximale Zelfstandigheid, 7 mei 1992, archief PMZ, Winschoten.
- 63 Brief Veeneman aan Kapteijns van 21 mei 1992, archief PMZ, Winschoten.
- 64 Brief De Leeuw aan Kapteijns van 21 mei 1992, archief PMZ, Winschoten.
- 65 Brief Verwers aan Kapteijns van 25 mei 1992, archief PMZ, Winschoten.
- 66 Brief Bakker aan Kapteijns van 26 mei 1992, archief PMZ, Winschoten.
- 67 Brief Cannegieter aan Kapteijns van 21 mei 1992, archief PMZ, Winschoten.
- 68 Schriftelijke reactie op de bezwaren van Projectbureau Maximale Zelfstandigheid op 18 december 1992, archief PMZ, Winschoten.
- 69 Tweede Kamer der Staten-Generaal, Handelingen, vergaderjaar 1991-1992, nr. 5. Brief minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, 25 november 1991.
- 70 Op. cit. noot 69.

- 71 Jaarverslag Projectbureau Maximale Zelfstandigheid 1992 van september 1993, archief PMZ, Winschoten. In het PMZ-jaarverslag treffen we ook de eigen ontvangsten in procent van de uitgaven van de musea aan:
Museum Boerhaave 1990: 0,6; 1991: 5,3; 1992: 7,1
Van Gogh Museum: 1990: 58,7; 1991: 55,6; 1992: 63,4
Rijksmuseum van Oudheden: 1990: 13; 1991: 13,1; 1992: 10,6
In 1992: RMV: 2,4; RKD: 0,1; Rijksmuseum: 23,1; Mauritshuis: 27,6.
- 72 Tweede Kamer der Staten Generaal, Handelingen, 21 februari 1992, Vergaderjaar 1991-1992, 22771; Verzelfstandiging rijksmuseumseale diensten. Wet verzelfstandiging rijksmuseumseale diensten.
- 73 Op. cit. noot 72.
- 74 Tweede Kamer der Staten Generaal, Handelingen; vergaderjaar 1991-1992; 22771.
- 75 Tweede Kamer der Staten Generaal, Handelingen, vergaderjaar 1993-1994, 23 475, nrs.1-2. Rekenkamerrapport Cultuurbehoud.
- 76 Overleg van 2 april 1992, archief PMZ, Winschoten.
- 77 Interview in FEM De Week, jaargang 5, nummer 10, 9-3-2002.
- 78 Verslag 2 juli 1992 van het dubbeltrio – Scheepvaartmuseum, Zuiderzeemuseum, en Mauritshuis; Kröller-Müller, Het Loo en Penningkabinet. Archief PMZ, Winschoten.
- 79 Brief van 3 december 1993 aan de directeurs van de onder HCB ressorterende museumseale diensten, archief PMZ, Winschoten.
- 80 Notitie van 9 april 1992, archief PMZ, Winschoten.
- 81 Interview De Haag Centraal, Den Haag, 29-02-2008.
- 82 De Volkskrant, interview, 19-07-2007.
- 83 Tweede Kamer der Staten Generaal, Handelingen, Vergaderjaar 2000-2001, 27470. Museumseale Collecties van het Rijk, Rekenkamerrapport.
- 84 Op. cit. noot 83.
- 85 Op. cit. noot 83.
- 86 Claartje Bunnik en Edwin van Huis, Amsterdam/ Stichting Boekmanstudies, 2011.
- 87 Adviesaanvraag museumbestel van het ministerie van OCW aan de Raad voor Cultuur, 14 maart 2012.



Manus als student, 1973



Manus in het Tropenmuseum Junior, 1987



Manus als directeur NMV bij het afscheid van Willem Mörzer Bruyns als voorzitter met oude en nieuwe bestuursleden en medewerkers.

Van links naar rechts: Pauline Kruseman, Ton Boxma, Frans Ellenbroek, Rini Dippel, Paul van Vlijmen, Marian van Kooten, Robert Zijp, Rik Vos, Manus Brinkman, Willem Mörzer Bruyns, Clarissa Riemersma, Paula Colenbrander, Dorothee Cannegieter, Jan Verwers, Rijksmuseum, november 1993



Manus als secretaris-generaal icom



Manus legt aan de staf van het Nationaal Museum van Burma, Rangoon, uit hoe de Virtual Collection of Masterpieces werkt. September 2010



Verzelfstandiging eerste tranche 30 juni 1994. Plechtigheid in de Trêveszaal, Den Haag, met van links naar rechts Ad Vliegenthart, Gerrit Veeneman, Jan Jessurun, Evert van Straaten, Margriet Kapteijns, Hedy d'Ancona, Dorothée Cannegieter, Arnoud Weeda, Ronald de Leeuw



Verzelfstandiging tweede tranche 1 januari 1995. Plechtigheid in het Mauritshuis, Den Haag, met van links naar rechts Cees van 't Veen, Hans Bakker, Steven Engelsman, Oetze van Slooten, Frits Duparc, Marjan Scharloo, Aad Nuis, Ton Brandenbarg, Margriet Kapteijns, Henri Defour, Cees Reichardt, Rudi Ekkart



Verzelfstandiging derde tranche 1 juli 1995. Plechtigheid in het Pesthuis, Leiden waar drie jaar later Naturalis zou opengaan met van links naar rechts Henk van Os, Wim van der Weiden, Aad Nuis, Renée Magendans, Cees van 't Veen, vertegenwoordiger Rijksgebouwendienst, Margriet Kapteijns

Verzelfstandiging musea, een blik in de achteruitkijkspiegel

Jan Riezenkamp

De reden voor de verzelfstandiging was geen modegril of uiting van de tijdgeest, in tegendeel. Het was bittere noodzaak. Midden jaren tachtig waren onderwerpen als privatisering, taken 'op afstand zetten' en zelfstandige bestuursorganen nog geen gemeengoed. De rijksmusea zaten met veel draden vast aan het moederdepartement van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (wvc). Dat betrof niet alleen de beleidsdirectie Monumenten, Musea en Archieven (MMA), maar ook de centrale directies Financieel-Economische Zaken (FEZ), Algemene Zaken (AZ) en Personeels- en Organisatiezaken (P&O). De draden van dat spinnenweb verbonden de musea verder met de Ministerie van Volkshuisvesting (Rijksgebouwendienst), Financiën (Domeinen) en Binnenlandse Zaken (Personeelsformatie). Al deze in-

stanties beschikten over bevoegdheden ten aanzien van de musea. Twee nu onvoorstelbare voorbeelden, uit vele: de entreegelden van de musea gingen rechtstreeks naar de Dienst Domeinen van Financiën, en ook de kleinste ingreep in het gebouw was de bevoegdheid van de Rijksgebouwendienst. Daarmee werd iedere drang tot ondernemen bij de musea effectief de kop in gedrukt, terwijl de directeur van het museum wel verantwoordelijk was voor de aan zijn beheer toevertrouwde instelling. Ook wvc kon dat niet verhelpen. De andere departementen handelden op basis van hun eigen beleidsinzichten en bevoegdheid. De museumdirecteuren waren kortom weliswaar verantwoordelijk voor hun instelling, maar ze misten de bevoegdheden om die verantwoordelijkheid te dragen. Een situatie die ik wel eens heb getypeerd als obers die aan tafel zitten. De ambtelijke status van de musea, die immers allemaal diensten waren die ressorteerden onder het ministerie van wvc, had nog een ander gevolg. De minister was ook politiek aanspreekbaar op alle gebeurtenissen in de musea en op alle de handelingen van de daar werkzame ambtenaren, van suppoost tot directeur. In mijn tijd was het Van Gogh Museum een berucht voorbeeld. De conflicten die daar bestonden tussen de directie en de zgn. werkplaats, of meer precies tussen de vrienden van het museum en de vrienden van de werkplaats, werden door betrokkenen graag onder de aandacht van de Tweede Kamer gebracht om daar te worden uitgevochten waarop de minister dan door de Kamer ter verantwoording werd geroepen.

Ik kwam tot de slotsom dat het onmogelijk zou zijn om door middel van overleg met alle dragers van de bevoegdheden tot een voor wvc en de musea aanvaardbare organisatorische constructie te komen. Er moest iets radicaals gebeuren, iets waardoor de draden van het spinnenweb zouden worden doorgesneden en het spinnenweb zelf zou worden weggevaagd. De positie van de Tweede Kamer was essentieel. Alleen wanneer die bereid zou zijn zich tot hoofdlijnen van beleid te beperken zou er een structurele wijziging kunnen komen in de relatie tussen de verantwoordelijke minister en de musea.

Daardoor zou de weg naar een vorm van zelfstandigheid van de musea open komen te liggen. De nota 'Kiezen voor Kwaliteit' schets- te de verantwoordelijkheid van de minister in zo'n nieuw systeem en daarmee ook de beperkte lijst van onderwerpen waarop de minister door de Kamer interpellbaar zou worden. Kiezen voor kwaliteit werd in 1990 aanvaard.

Nu kwam het aan op de implementatie. Hierbij speelde het vol- gende. De museumdirecteuren, merendeels als referendaris in- geschaald in schaal 11, waren in meerderheid niet veranderings- gezind. Sommigen redden zich wel door de bezoekende ambtenaren van wvc en de andere departementen handig in te pakken (zet de koffie en de gevulde koeken klaar) waarbij vooral de musea met een grote groenvoorziening of interessante buiten- expositie zich bij 'technisch weer' en op vrijdagen in grote belang- stelling mochten verheugen. De meer introverte directeuren hielden zich schuil in de hoop dat het over zou gaan. Verder was niet duide- lijk in wie de directeuren hun bevoegd gezag zagen. Uit een rond- vraag varieerden de antwoorden daar op van de Koningin tot de di- recteur MMA en iedereen daar tussenin. Al met al was duidelijk dat er geen veranderingsgezindheid aanwezig was. Deze houding was ver- klaarbaar in het besef dat alle betrokkenen de bestaande gang van zaken weliswaar als onplezierig en soms onwerkbaar maar ook als een onveranderlijk gegeven beschouwden. Bovendien was voor hen absoluut niet duidelijk hoe de verandering er in de praktijk uit zou komen te zien. Gegeven die omstandigheden was de houding van de museumdirecteuren goed verklaarbaar, maar vanuit mijn oog- punt niet houdbaar noch aanvaardbaar.

Het was mij ook duidelijk dat ik zonder een medestander, en bij voorkeur meerdere, een wel zeer lange en met doornen omzoomde weg zou moeten afleggen voor er een situatie zou ontstaan waar- in bevoegdheden en verantwoordelijkheden op het uitvoerende niveau van de musea zouden komen te liggen. Ik vond die mede-

stander en -strijder in de persoon van Jan Jessurun, directeur van de Rijksdienst voor de Monumentenzorg. In hem herkende ik de oud-marinier die hij was - eens marinier altijd marinier - en bovendien voormalig directeur van de binnentankvloot van Van Ommeren. Een 'Rotterdammer' waarmee je wel een paard kon stelen. Samen begonnen we aan het proces van verzelfstandiging dat van begin tot eind tien jaar in beslag zou nemen.

Wij kozen niet voor een 'big bang' onder grote tijdsdruk maar voor een organische benadering. De musea die daar het meest aan toe waren werden het eerst verzelfstandigd. Bovendien experimenteerden wij met de mate waarin dat gebeurde. Overleg met iedereen over alles zou nergens toe leiden. Na veel wikken en wegen, en adviezen van derden, kozen we voor het model van een museale stichting met een directeur/bestuurder en een raad van toezicht. Die constructie bestaat nog steeds.

In de aanloop stelden we voor het Nederlands Openluchtmuseum op te heffen. Wat begon als een bezuiniging werd een eerste stap in de verzelfstandiging van alle rijksmusea. Het kabinet wilde zoals ieder kabinet bezuinigen op ambtenaren. Ik kreeg als directeur-generaal een aanslag gebaseerd op de totale personeelsomvang van mijn directoraat-generaal. Dat betekende niet alleen dat de ca 200 departementsambtenaren werden geteld, maar ook alle ca 2000 medewerkers van de diensten, waaronder de rijksmusea. De aanslag was navenant. Ik stond voor de keus ofwel de aanslag met de kaasschaaf over alle diensten te verdelen ofwel met de botte bijl onder het motto better kill one than cripple them all één dienst voor de gehele aanslag te laten opdraaien. Na overleg met Jan Jessurun besloot ik dat het Openlucht Museum geslachtetofferd moest worden. Het achterstallig onderhoud daar zou wvc in de nabije toekomst toch al voor grote financiële problemen stellen. De gevolgen bleven niet uit: publieksacties en een rechtstreekse tv-uitzending. Verder een telefoontje van de Minister President: "Jan

wat doe je nu". Enfin onder het gesternte van de bezuiniging ging de verzelfstandiging van de musea van start. Het zwaard van de bezuiniging werd omgesmeed tot een ploegschaar, om in de terminologie van dat museum te blijven.

In 2015 zou onderzocht moeten worden of de verzelfstandiging van de musea een goede zaak is geweest. Ik aarzel niet die vraag bevestigend te beantwoorden, temeer daar ik me alleen maar iets vreselijks kan voorstellen bij de gedachte aan het alternatief. Ik heb wel reserves.

Het heeft er de schijn van de met het afschaffen van de bemoeienis van diverse departementen en centrale directies zich een nieuwe ober aan de museale tafel heeft gemeld: de 'bontkraag' rondom de minister en de DG. Het gaat hier meestal om (jeugdige) ambtenaren die nog nooit met hun poten in de (museale) modder hebben gestaan maar dat eerder een voordeel dan een nadeel achten.

Er worden door de 'bontkraag' veel vragen gesteld en voorwaarden opgelegd waarvan nut en noodzaak niet onmiddellijk duidelijk zijn.

De inhoudelijke deskundigheid om achter de cijfers en de gegeven antwoorden te kijken ontbreekt bij zowel de Raden van Toezicht als het departement. Het gevolg is dat men zich vastklampt aan de cijfers uit het jaarverslag. Hierdoor kijkt het departement voortdurend in de achteruitkijkspiegel.

De communicatie tussen museum en departement verloopt nagenoeg uitsluitend met de directeur/bestuurder, de Raden van Toezicht worden niet of nauwelijks aangesproken.

Het lijkt mij de opgave voor de komende jaren om daar verandering in te brengen.

De verzelfstandigde museumdirecteur

Een terugblik

Marjan Scharloo

‘We willen niets van onze collectie aan de staat geven – die betalen we al genoeg belasting’, is een herinnering die als vanzelf naar bovenkomt. Teylers Museum is een buitenbeentje in het gezelschap van rijksgesubsidieerde musea omdat het nooit werd verzelfstandigd. De relatie met de ministerie was daarom altijd nét anders dan die met de ‘echte’ rijksmusea. Een treffende illustratie van de in Haarlem gevoelde verhouding tot het ministerie is nog steeds te vinden in de archiefindeling. Daar vallen de brieven uit Den Haag sinds jaar en dag onder het kopje ‘overheidsbemoeyenis’.

Een groot verschil tussen Teylers Museum en Rijksmuseum Het Koninklijk Penningkabinet, waar ik daarvoor zat, was het gevoel dat

subsidie van de overheid bepaald geen vanzelfsprekende zaak was. Elke vier jaar was het weer afwachten of het ministerie genege zou zijn de subsidierelatie voort te zetten. Door deze bestaansonzekerheid werd er extra hard gewerkt met veel minder budget dan bij vergelijkbare rijksmuseumen. De rijksmuseumen hadden een beheersovereenkomst voor dertig jaar en een huurovereenkomst voor vijftien jaar gekregen. De staat zou dus wel moeten blijven zorgen voor voldoende middelen om het eigen bezit te onderhouden en de toegankelijkheid tot de collectie te garanderen, zo was daar de gedachte.

De afgelopen jaren is dit verschil in mentaliteit kleiner geworden; de rijksmuseumen zijn zich steeds minder afhankelijk van de overheid gaan opstellen en volwassen geworden. De periode Zijlstra heeft duidelijk gemaakt dat geen enkel rijksmuseum een eeuwigdurende subsidiegarantie als vanzelfsprekend hoeft te beschouwen.

De directeurs van de rijksmuseumen waren na de verzelfstandigingsoperatie plotseling geen ambtenaar meer. Dat betekende dat we niet meer in de hiërarchische structuur zaten van het ministerie en dat ook de verhoudingen tussen de directeurs zelf opnieuw gedefinieerd zou moeten worden. De rol van de directeur van het Rijksmuseum als een soort vaderfiguur, de 'eerste onder gelijken', veranderde fundamenteel toen de leden van de VRM een voorzitter van buiten de sector kozen. De grote afscheidsdiners van collega directeurs (met partners) verdwenen na enkele jaren, evenals de bijzondere avonden bij tentoonstellingen zoals bij Vermeer in het Mauritshuis. De verhouding tot elkaar werd zakelijker. Nieuwe onderwerpen als pensioenen, CAO's of onderhandelingen over de installaties met de rijksgebouwendienst bepaalden grotendeels de onderlinge agenda. Meer museaal inhoudelijke zaken werden met elkaar buiten de vergaderingen besproken als het daar al überhaupt van kwam.

Tijdens en vlak na de verzelfstandiging waren er veel directeurswisselingen. Het karakter van het vak van directeur was fundamen-

teel veranderd. Er was een tijd dat de Raden van Toezicht vooral directeuren benoemden zonder specifiek museale achtergrond, omdat het lastig bleek om mensen te vinden met zowel voldoende inhoudelijke als zakelijke bagage. Dat probleem heeft zich inmiddels vanzelf opgelost omdat een nieuwe generatie directeuren het inhoudelijke deel prima met het zakelijke deel kan combineren. De musea werden steeds professioneler.

De verhouding tussen de directeuren en de ambtenaren veranderde totaal. Daar, waar je als directeur in het najaar van 1994 nog toestemming voor een vakantie moest aanvragen bij Cees van 't Veen, hoefde dat een maand later niet meer. De keerzijde van deze nieuwe vrijheid was dat er toezicht kwam op het beheer en behoud van de rijkscollecties door de inspectie. Sommige collega's hadden daar moeite mee: 'Ineens worden wij als grote boeven beschouwd, terwijl we toch dezelfde directeuren zijn', zo verzuchtte ooit een directeur.

Bij het afscheid van Jan Riezenkamp als directeur generaal was de afstandelijkheid tussen het ministerie en de rijksmusea tot maximale omvang gegroeid. Procedures en processen waren de trend en voor een echte beleidsvisie leek geen ruimte. Dat was voor de musea erg wennen. Vanuit het ministerie werden persoonlijke contacten zoveel mogelijk vermeden om vooral maar niet beïnvloed te kunnen worden. 'Vreemd, ik geef meer dan twintig miljoen euro per jaar uit en niemand van het ministerie wil komen kijken hoe ik al dat geld besteed', zo vatte een directeur de situatie samen. De musea waren toen niet in staat of bereid deze leemte in de beleidsvorming zelf op te vullen. Misschien waren we ook nog ver genoeg in het verzelfstandigingsproces om dit zelf op te pakken.

Ondertussen is de pendule weer de andere kant op gezwaaid. De jaarlijkse monitorgesprekken zijn weer in ere hersteld en er vinden zelfs meeloopdagen plaats: een ambtenaar en een museummedewerker lopen een dagje met elkaar mee om te zien in welk krachtenveld ze opereren.

De afgelopen twintig jaar is de regelgeving voor de musea rond de vierjarige financiering via de cultuurplannen telkens veranderd. Van echte beleidplannen tot geen beleidplan in de periode Plasterk en daarna een activiteitenplan in de periode Zijlstra. In juni 2015 heeft de Tweede Kamer de Erfgoedwet aangenomen. De hoop bestaat dat door de subsidie in een vast en een variabel deel op te knippen er meer recht wordt gedaan aan enerzijds de continuïteit en anderzijds de politieke agenda. Dit oude plan uit 2001 gaat binnenkort aan zijn lakmoesproef beginnen. Het is de vraag of deze oplossing duurzaam is, maar in elk geval is er nu voldoende draagvlak voor bij de musea en bij de politiek.

De grote winnaar van de verzelfstandiging van de rijksmusea is het publiek geweest. Veel meer dan vroeger wordt in de musea nagedacht over de belangrijke publieke waarde die musea hebben voor de samenleving. De bezoekcijfers zijn geëxplodeerd, vele particulieren zijn betrokken geraakt bij 'hun' musea, en steunen ze door schenkingen of anderszins. Musea zijn inmiddels samenwerkingsverbanden aangegaan met de meest uiteenlopende partijen buiten de museale wereld. In de periode Zijlstra is de verbinding tussen de musea en de samenleving op scherp gezet. Maatschappelijke inbedding bleek ineens letterlijk van levensbelang. Het Geldmuseum ontbeerde een stevige achterban en verdween, terwijl Rijksmuseum Twenthe wist te overleven dankzij massale publieksacties.

Musea horen bij de infrastructuur van ons land. Net als wegen, bruggen en havens worden zij in stand gehouden voor iedereen, voor nu en voor de toekomst. Wanneer de rijksmusea onder de ministeriële vleugels waren gebleven, was er nooit zo'n betrokkenheid vanuit het publiek ontstaan. Het is de uitdaging voor de musea om deze betrokkenheid verder te verankeren in de samenleving en minder afhankelijk te worden van de overheid. En dan is het citaat van de schenker waarmee deze terugblik begon voor alle voormalige rijksmusea van toepassing.

Het beste model verbeterd

Arnoud Odding

Misschien is het Nederlandse systeem van verzelfstandigde musea wel het beste model van de hele wereld. De juiste balans tussen nagenoeg private musea in de Verenigde Staten en geheel door de overheid gestuurde musea in Duitsland. Nederlandse musea zijn ondernemingen geworden waar culturele producten worden ontwikkeld, waar instellingen zich profileren ten opzichte van andere, waar mensen worden uitgedaagd, waar risico's worden gelopen maar waar de collecties gelukkig publiek bezit zijn gebleven. Verzelfstandigd maar nog altijd eigendom van iedereen.

De verzelfstandiging heeft het bestaan van de museumstaf er overigens niet makkelijker op gemaakt. Vroeger waren we allemaal ambtenaar en wisten we precies waar het primaat lag. Nu heb-

ben we te maken met veel meer 'stakeholders': de politiek, het publiek, museumvrienden, medewerkers, vrijwilligers, het bedrijfsleven, noem maar op. Als museumdirecteur moet je visie hebben en tact, mensenkennis en politiek inzicht, veel contacten en financiële kennis, managementvaardigheden en ondernemingslust. Vroeger werden tekorten wel aangezuiverd door je broodheer, tegenwoordig word je publiekelijk afgerekend op behaalde resultaten. Het is daarom niet verwonderlijk dat de laatste jaren nogal wat directeuren van middelgrote musea aan de dijk zijn gezet. Dat is vervelend, maar laten we niet klagen want we wilden zelf die baan.

Erger is dat de verzelfstandiging ook het lot van de instellingen zelf onzekerder maakt. Medio 2012 werden vier voormalige rijksmuseale instellingen plotseling in hun voortbestaan bedreigd. Ze zouden onvoldoende toegevoegde waarde hebben. Eentje heeft uiteindelijk daadwerkelijk het loodje gelegd. Het Utrechtse Geldmuseum sloot op 1 november 2013 voorgoed de deuren. En dat is jammer! Want hoewel directeuren en medewerkers niet meer dan passanten zijn, zijn musea voor de eeuwigheid. Zo hadden we het toch bedacht? Daarom is het vreemd dat door de waardering van het werk van die passanten het voortbestaan van de instituten bedreigd kan worden. "Ja maar", zullen sommigen hier tegenin brengen, "de collectie is toch bewaard gebleven?" Zeker, maar de instellingen zelf zijn ook cultureel erfgoed. Rijksmuseum Twenthe bijvoorbeeld is een van de belangrijkste monumenten van de gouden eeuw van de Nederlandse industrialisatie. Een derde van het BNP werd in Twente verdiend, en rijke maecenassen stichtten een prachtmuseum. En had dat moeten sluiten alleen omdat de toenmalige Raad voor Cultuur niet overtuigd was van de meerwaarde?

Dit leidt mij tot de vraag hoe we musea kunnen wapenen tegen de waan van de dag en hoe we waardevolle instellingen, die bedoeld zijn om revoluties te overleven, kunnen beschermen tegen individuen, binnen en buiten de organisatie.

Bij het beantwoorden van die vraag moeten we ons niet laten afleiden door de vraag of een museum van nationaal of regionaal belang is. Dan belanden we in drijfzand. Is Kröller-Müller echt van groter landelijk belang dan bijvoorbeeld het Stedelijk Museum? Heeft het Zuiderzeemuseum niet net als Rijksmuseum Twenthe een regionale oorsprong? Is het Rijksmuseum niet belangrijker voor de Amsterdamse portemonnee dan voor, pak hem beet, de schatkist van Middelburg? We kunnen alles wel op nationaal of regionaal belang inschatten, maar als we in de 21e eeuw iets geleerd hebben dan is het wel dat waarderingen tijdelijk zijn. Regionaal en nationaal zijn relatieve en ook vloeiende begrippen. Het Textielmuseum in Tilburg met het _Textiellab is internationaal belangrijk voor de ontwikkeling van het vakgebied maar wordt bekostigd vanuit de Gemeente Tilburg. We kunnen alles wel op de schop nemen, maar je maakt er uiteindelijk meer mee kapot dan dat je ermee bereikt. Nee, we kunnen beter andere wegen zoeken.

De beste weg om instellingen te beschermen tegen de waan van de dag is door ze stabiel te maken. Voor een zelfstandige organisatie is het hoogst riskant om afhankelijk te zijn van slechts één geldschieter. In het geval van de rijksmusea is die geldschieter het Rijk.

Risico's reduceer je door meer geldstromen aan te spreken en door het draagvlak te vergroten. Musea moeten nadenken over de vraag aan wie ze welk product of welke dienst leveren. Welke waarden ze toevoegen en wie voor die waarden wil betalen. In hedendaagse termen: ze moeten sleutelen aan hun verdienmodel.

Het ene museum probeert extra aantrekkelijk te worden voor vrijwillige medewerkers. De inzet van vrijwilligers vertegenwoordigt immers ook een economische waarde. Het andere museum zoekt toenadering tot een andere overheid. Weer een ander verbindt zich met het bedrijfsleven of met educatieve instellingen. Een enkeling doet het allemaal tegelijk. Bijkomend voordeel kan zijn dat de vloek van de bezoekersaantallen, als vrijwel enig kwantificeerbare variabele, in kracht afneemt en dat daarmee een deel van de druk op de organisatie wegvalt.

Het draait dus allemaal om het verkleinen van de afhankelijkheid van één broodheer, om spreiding van inkomsten, het onder woorden brengen van de maatschappelijke en culturele waarden die je toevoegt en het daarop ontwikkelen van producten en diensten. Kortom, musea moeten innoveren, ze moeten nadenken over de vraag waarom en voor wie ze iets doen. En precies dat is wat ook het Ministerie van ocw zich lijkt te realiseren.

In de komende jaren worden er belangrijke vervolgstappen gezet in het proces van verzelfstandiging, dat eind jaren tachtig begon. Vanaf 2017 krijgen de voormalige rijksmusea eigen verantwoordelijkheid over het beheer van hun gebouwen. Ze kunnen laten zien dat hun exploitatie efficiënter en effectiever is dan die van het enorme Rijksvastgoedbedrijf. De subsidie zal een vast deel kennen voor beheer en behoud van de collectie - die immers eigendom van het Rijk is gebleven - en een meer variabel deel voor de publieksactiviteiten. Dit is een belangrijke stap richting inzicht in de kosten van de verschillende museale taken en functies. Daarmee komt ook beter in beeld wie welke rekening moet betalen - een belangrijke randvoorwaarde voor zelfstandigheid. Ocw vroeg een paar jaar geleden om meer ondernemerschap bij de musea en introduceerde daarvoor een hoogst subjectieve en onrechtvaardige norm voor eigen inkomsten. Ditmaal neemt het ministerie de juiste stappen.

Wat betekent dat voor bijvoorbeeld Rijkmuseum Twenthe? Een van de musea die in 2012 bedreigd werden. Het betekent dat het museum wordt betaald voor beheer en behoud van de overheidscollectie, dat het wordt gesubsidieerd voor de huur en het onderhoud van het gebouw dat eveneens eigendom van de staat is. Ook betekent het dat het subsidie zal krijgen voor een aansprekende en vernieuwende programmering, mits deze van voldoende niveau is. En we hopen natuurlijk dat het door het rijk gesteund zal worden omdat het bijdraagt aan een bloeiend cultuurklimaat in heel het oostelijk landsdeel en vanwege de ambitie om innova-

tief te werken voor de gehele sector. Het belang van de provincie wordt gediend door de stimulering van het cultuurtoerisme en met de bijdrage aan de economische en culturele kracht van de regio. De gemeente Enschede heeft baat bij de versterking van het cultureel en historisch zelfbewustzijn en bij het podium voor vernieuwingen dat het museum biedt. En dan hebben we alleen nog maar de overheden gehad. Het museum gaat voortdurend samenwerkingen aan met de Universiteit Twente, met Saxion Hogeschool, de kunstacademie, het bedrijfsleven en vele particulieren. Rijksmuseum Twenthe zal de komende jaren pijlers blijven ontwikkelen waarop het nieuwe museumgebouw kan steunen.

Hoewel 'museaal ondernemerschap' alweer een beetje passé lijkt, lijdt het geen twijfel dat musea de komende jaren hun maatschappelijke en culturele taken zakelijker en professioneler ten uitvoer zullen brengen. Musea en hun partners zullen nog beter gaan nadenken over hun wederzijdse belangen. Dat zal leiden tot meer onrust bij directeuren en hun staf, maar - als we het goed regelen - ook tot meer stabiliteit bij de instellingen zelf. Geef musea langjarige zekerheid voor hun collectietaak en onderkomen en laat ze volop concurreren voor hun publieksactiviteiten. Als een museum daarop minder presteert dan krimpt de organisatie en als het goed gaat dan groeit hij weer. Maar nooit komt de kern van de institutie nog in gevaar.

Het Rijk achterna

De verzelfstandiging bij gemeenten en provincies

Siebe Weide

Net als de spreekwoordelijke zegen komen ook innovaties in het cultuurbeleid vaak van boven. Net als het verruilen van tekortsubsidies voor budgetsubsidies en de stap van jaarlijks naar vierjaarlijkse subsidietoezeggingen, is ook de verzelfstandiging van musea een door het rijk geïntroduceerde vernieuwing in het cultuurbeleid, die navolging zou krijgen bij provincies en gemeenten. Maar waar de budgetfinanciering en de vierjaarcyclus vrij snel gemeengoed werden, keken de andere overheden de verzelfstandiging eerst even aan, om er pas een decennium later op ruime schaal toe over te gaan.

Zelfstandigheid is in museaal Nederland nu de norm. De meeste musea die pakweg twintig jaar geleden, het tijdperk waarin

de ontwikkelingen die Manus Brinkman beschrijft, zich afspelen onderdeel waren van een gemeentelijke of provinciale dienst, zijn nu een stichting geworden. In 2013 was er geen provinciaal gesubsidieerd museum meer dat nog onderdeel was van een provincie. En van de ruim tweehonderd musea die eerder door een gemeente gefinancierd werden, waren er in dat jaar nog maar veertig een dienstonderdeel van die gemeente. Dat aantal neemt nog ieder jaar af. In 2013 werd het Centraal Museum zelfstandig, eind dit jaar staat Museum Jan Cunen in Oss op eigen benen en komend jaar valt het besluit van de gemeente Eindhoven over de verzelfstandiging van het Van Abbemuseum. Wat straks nog resteert zijn de academische musea als onderdeel van de universiteiten, en wellicht is het slechts een kwestie van tijd dat de universiteiten, zelf al op afstand van de overheid, ze op eigen benen zetten.

De verzelfstandigingszegen mag dan van boven zijn gekomen, niet overal werd dat even zegenrijk nagevolgd. Waar de voormalige rijksmusea met een goed stichtingsvermogen begonnen, onder andere door het Deltaplan Cultuurbewoud dat achterstanden in gebouwen en collectiebeheer had weggewerkt, zijn veel musea zonder bruidsschat uitgehuwelijkt aan de zelfstandigheid. Met alle gevolgen van dien. Te rooskleurig ingeschatte eigen inkomsten en te commerciële in rekening gebrachte huurprijzen maakten het de kersverse zelfstandige niet bepaald makkelijk. Een reddingsoperatie is hier en daar nodig geweest. Toch ging het in de meeste gevallen goed en zijn musea in hun zelfstandigheid gegroeid, hebben de ruimte genomen om meer te ondernemen, risico aan te durven en te investeren uit daardoor opgebouwde reserves. Musea voelden zich meer heer en meester over zichzelf en sloegen nieuwe wegen in om het publiek voor zich te winnen. De grote successen van de afgelopen tijd zijn niet denkbaar geweest zonder die zelfstandigheid.

Maar het was wel wennen. De nieuwe verhoudingen vroegen ook om nieuwe omgangsvormen. Hoe houd je de nieuw ingenomen

afstand intact zonder elkaar uit het oog te verliezen? Dat ging niet altijd goed. De verbouwing van het Stedelijk Museum in Amsterdam is een duidelijk voorbeeld van een situatie waarin die afstand in de weg stond en regelmatig werd geschonden, tot frustratie van beide partijen. In Rotterdam gebeurde het tegenovergestelde, en werd de afstand zo groot dat men elkaar uit het zicht verloor, met het laten verlopen van zittingstermijnen van de Raad van Toezicht van het Wereldmuseum als absoluut dieptepunt.

Het wende met de jaren. Het is ondenkbaar dat gemeenten of provincies hier op terug zullen komen, net zo min als het rijk. Het is nu eerder de vraag welke volgende stap er op de ingeslagen weg zal volgen. Want hoe zelfstandig zijn verzelfstandigde musea eigenlijk? De collecties bleven overheidseigendom, net als de gebouwen, de ambtelijke arbeidsvoorwaarden bleven lang in tact en de financiering bleef voor het grootste deel van de overheid komen. Opvallend weinig overheden weken af van dit door het rijk vervaardigde recept. Terwijl er nog veel meer zelfstandigheid denkbaar is. Waarom verraste vrijwel geen gemeente of provincie met een afwijkend, verdergaande vorm? Waarom niet collectie, gebouw en ten minste tien jaar subsidie als vermogen meegeven en alle banden doorsnijden? De PTT deed het met succes met zijn postmuseum, het huidige Museum voor Communicatie.

Voormalige overheidsmuseumen werden en worden nog altijd gezien als onderdeel van het publieke domein, zelfstandig of niet. Dat verklaart wellicht waarom bepaalde keuzes destijds door het rijk zijn gemaakt en waarom die navolging kregen bij provincies en gemeenten. En dat maakt dat de zelfstandigheid nieuwe vormen van afhankelijkheid heeft geïntroduceerd: verantwoordings-eisen, toezicht op het beheer en behoud, kwaliteitseisen aan de organisatie, codes voor goed gedrag. En die worden vervolgens onder het credo 'minder regelgeving' weer afgebouwd of omgebogen naar een nieuwe stap in zelfstandigheid.

Nu het rijk het beheer van de gebouwen aan de musea overdraagt en de bekostiging van het beheer van de collectie buiten de vierjaarlijkse cultuurpolitieke besluitvorming plaatst, is navolging hiervan op gemeentelijk en provinciaal niveau te verwachten en wel zo wenselijk. Het is te hopen dat deze overheden nu echter niet eerst een decennium lang de kat uit de boom kijken, zoals destijds. En andere overheden zouden zichzelf de vrijheid moeten gunnen om andere vormen te kiezen, verder te gaan en af te wijken van de gangbare norm. Hoe prijzenswaardig vernieuwend het cultuurbeleid van het rijk ook is geweest, een beetje concurrentie kan geen kwaad.

Verzelfstandiging en het buitenland

Steven Engelsman

In maart 2012 vlogen Manus en ik samen naar Wenen. Manus ging Ronald de Leeuw interviewen voor z'n boek over de verzelfstandiging. En ik ging kennismaken met het curatorium van het Kunsthistorisches Museum mit Museum für Völkerkunde und Österreichischem Theatermuseum, wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts, kortweg KHM. Daar zou ik vanaf 1 mei beginnen als directeur van hun in het ongereede geraakte volkenkundige museum in de Neue Burg.

De verzelfstandiging van de Nederlandse rijksmuseum had destijds in Oostenrijk veel aandacht getrokken. Ronald de Leeuw had minister van cultuur Gehrler en directeur Seipel van het KHM geholpen de Oostenrijkse bondsmusea te verzelfstandigen. Dat

was misschien wel het grootste exportsucces van het Nederlandse verzelfstandigingsproject.

Oostenrijk was zeker niet het enige land dat zich had laten inspireren door de Nederlandse ontwikkelingen. ICOM Nederland, het ministerie van OCW en museumdirecteuren hadden er ook zelf het nodige aan gedaan om onze verzelfstandiging te exporteren. En dat was al vroeg begonnen. Koud waren in de zomer van 1995 de laatste drie - Rijksmuseum, Oudheden en Naturalis - op eigen benen gezet, of Cees van 't Veen en ik stonden op het ICOM-congres in Stavanger het succesverhaal aan een stampvolle zaal te verkopen. Wim Bloemberg was er ook bij. Die had voor de gelegenheid een drietalig doe-het-zelf handleiding verzelfstandigen laten maken die aan alle congresdeelnemers werd uitgedeeld. Cees van 't Veen trad daarna nog op in Parijs, maar op de centralistische Fransen maakte het weinig indruk; bij mij dito in het Prado. Cees is er zelfs voor naar Beijing geweest, waar van heel veel Chinese collega's in een heel erg grote zaal geen enkele reactie kwam. 'Ik geloof niet dat ze er veel van begrepen hebben, en of dat nou door mijn presentatie of door hun slechte vertaling komt weet ik niet', aldus Cees in recente mail. Mijn hoogtepunt als travelling salesman was een middag durende voordracht in december 2000 in het National Museum of Western Art in Tokyo. Daar waren alle directeuren en leidinggevenden van de Japanse nationale musea en erfgoedinstellingen - waaronder de drie grote in Tokyo, Nara en Kyoto - naar toe gehaald om zich voor te bereiden op de verzelfstandiging die hen te wachten stond. In Japan was het serieus, daar werd echt doorgezet, daar ging het om het kleiner maken van de overheid. Uiteindelijk leidde het tot een buiten het ministerie geplaatste holding van alle National Institutes of Cultural Heritage. Mijn verhaal was geloof ik vooral bedoeld om bij de Japanse collega's de angst voor het onbekende weg te nemen.

Het kopiëren van het Nederlandse model ging niet overal goed. Bijvoorbeeld in de Freie und Hansestadt Hamburg, waar de zeven

stedelijke musea medio jaren negentig leden onder de bezuinigingen en door starre overheidsregels geen kant op konden om zelf iets aan hun financiële positie te doen. Ze waren verrukt van het nieuwe Nederlandse model, en de politiek was er ook voor om dat in te voeren. Dus trokken alle zeven Hamburgse musea naar Nederland, om bij hun collega's in de keuken te kijken. Kunsthalle Hamburg ging bij Van Gogh op bezoek, en Museum für Völkerkunde Hamburg kwam met de complete staf bij ons in Leiden buurten. De Hamburgers kregen er steeds meer zin in toen ze doorkregen hoezeer Volkenkunde geprofiteerd had van de verzelfstandiging en het Deltaplan: collectie op orde, renovatie van gebouw ver gevorderd, en de nieuwe inrichting goed op streek. Dat wilden zij in Hamburg ook wel.

Per 1 januari 1999 was het in Hamburg zover. Het ging daar quick and dirty, met een model waarin de musea weliswaar hun eigen inkomsten zelf mochten besteden, maar waarin verder bestuurlijk alles bij het oude bleef. De Kultursenatorin hield daarbij zo ongeveer alle petten op die er waren: ze was politiek verantwoordelijk, ze was de enige subsidiegeefster, ze was bij elke museum voorzitter van de Raad van Toezicht, ze had volgens goed Duits gebruik de bevoegdheid om aan de directie aanwijzingen te geven, en tenslotte stond de stad Hamburg ook nog eens financieel garant voor de musea. Zeven jaar later mocht zij opdraaien voor een geaccumuleerd tekort van meer dan 11 miljoen euro. Tja, hoe moeilijk kun je het maken?

Terug naar Oostenrijk. Daar is de verzelfstandiging grosso modo wel goed gegaan. De invloed van het Nederlandse model is hier duidelijk zichtbaar. Seipel en de Leeuw begrepen elkaar en minister Gehrler had er kennelijk ook oren naar. De governance is vrijwel identiek geregeld als bij onze museumstichtingen. Zo is het ministerie waaronder de musea ressorteren niet in de curatoria vertegenwoordigd. Kom daar eens om in Hamburg! Met de 'lex Seipel' werden de bondsmusea op 28 augustus 1998 'wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts'.

Goed gegaan, ja. Op een essentieel punt na, namelijk de indexering van de subsidie, of beter gezegd het ontbreken ervan. Dat heeft de musea maar ook de theaters en de opera de afgelopen jaren in enorme problemen gebracht. Dat valt een poosje te compenseren met verhogen van eigen inkomsten. Tot de rek eruit is. Bij de theaters en opera is de bom net gebarsten. In de loop der jaren is een financieel tekort van enkele tientallen miljoenen euro's weggemoffeld. Er zijn koppen gerold en de rechtszaken tegen de zondebokken houden Oostenrijk nog wel een paar jaar bezig. En de musea? Voor hen is het vijf voor twaalf. Als subsidie niet snel aan het huidige prijspeil wordt aanpast komen er ook daar drama's van.

En wat heeft mijn Weltemuseum Wien hier mee te maken? Dat is slachtoffer geworden van de Oostenrijkse verzelfstandiging. In 1998 werd het niet mee verzelfstandigd omdat het te klein was. In 2001 werd het onderdeel van het Kunsthistorische Museum. Sinds die tijd staat het leeg. Twaalf jaar later werd ik uitgenodigd om het te helpen revitaliseren. Dat leek me wel wat. En zo kwam ik in maart 2012 naast Manus in het vliegtuig naar Wenen te zitten. Dat het onze laatste reis samen zou zijn kon geen van beiden toen bevroeden...

Over de auteurs

Steven Boudewijn Engelsman (1949) studeerde wiskunde in Utrecht. Van 1979 tot 1992 werkte hij bij Museum Boerhaave in Leiden. Hij was er op 15 december 1988 bij toen minister Elco Brinkman op het ministerie het startschot voor de verzelfstandiging gaf. Als directeur van het Rijksmuseum voor Volkenkunde sinds 1992 begeleidde hij de verzelfstandiging van het museum (1995), dat daarna grondig verbouwd en opnieuw ingericht werd. Sinds 2012 is hij directeur van het Weltmuseum Wien, dat nu gesloten is en verbouwd wordt. Engelsman was tijdens het directoraat van Manus Brinkman bestuurslid van de NMV. Hij stond ook aan de wieg van het Europees Aziatische museumnetwerk ASEMUS, dat met steun van Manus, toen secretaris generaal van ICOM samenwerking tussen musea met Aziatische collecties initieerde.

Riemer Knoop (1955), is classicus en archeoloog, promoveerde op Etruskische tempelarchitectuur; werkte bij de omroep en het Rijksmuseum van Oudheden, en staat met Gordion Cultureel Advies vanaf 1998 musea bij op het gebied van beleid en strategie. Sinds 2011 is hij lector Cultureel erfgoed aan de Reinwardt Academie, de faculteit voor erfgoed van de Amsterdamse Hogeschool van de Kunsten. Als voorzitter van de Commissie musea van de Raad voor Cultuur 2000-2005 had hij direct met de verzelfstandigde rijksmusea te maken.

Arnoud Odding (1961) studeerde museologie en kunstgeschiedenis in Leiden. In 1990 begon hij het bureau O dubbel d, strategisch advies voor musea. Van 2004 tot en met het voorjaar van 2011 was Arnoud Odding tevens directeur van het Nationaal Glasmuseum dat zich eind 2007 ook ontfermde over de Glasblazerij Leerdam. In 2012 werd hij directeur van Rijksmuseum Twenthe, dat in crisis verkeerde en sindsdien een ingrijpend veranderingsproces doormaakt. In 2004 publiceerde hij samen met Tiziana Nespoli een boek onder de titel Het Gedroomde Museum, een pamflet voor culturele vernieuwing, dat teruggaat naar de 18e-eeuwse wortels van musea. In 2011 publiceerde hij het boek Het Disruptieve Museum waarin hij betoogt dat traditionele musea niet begrijpen dat hun bestaansrecht ten diepste ter discussie staat in een netwerksamenleving.

Hanna Pennock (1960) is senior beleidsmedewerker voor internationale onderwerpen bij de afdeling Erfgoed en Kunsten van het ministerie van ocv. Zij studeerde kunstgeschiedenis en Italiaanse taal- en letterkunde en werkte onder andere in het Dordrecht Museum, Museum Mesdag, Van Gogh Museum en Kasteel Duivenvoorde. Bij de Inspectie Cultuurbezit, later Erfgoedinspectie, inspecteerde zij het behoud en beheer van de rijkscollecties in de verzelfstandigde rijksmusea. Hanna was programmaleider Veilig Erfgoed bij de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en interim director-general van ICOM in Parijs.

Jan Riezenkamp (1944) was tijdens de verzelfstandiging van de Rijksmusea directeur-generaal van het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, vanaf 1994 bij het Ministerie Onderwijs Cultuur en Wetenschappen. In zijn functie die behalve Cultuur ook Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsmarkt, Pensioenen en Economische Aangelegenheden omvatte, was hij verantwoordelijk voor het hele proces van verzelfstandiging dat was ondergebracht bij een aparte projectorganisatie. In zijn eerdere loopbaan was hij achtereenvolgens belastingadviseur, wethouder van de Gemeente Rotterdam en plaatsvervangend Secretaris-Generaal van het Ministerie Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk werk. Hij heeft talloze bestuurlijke functies in het culturele veld bekleed waaronder voorzitter van de Amsterdamse Kunstraad, Stichting Nieuw Rosa Spier Huis en lid Raad van Toezicht Rotterdams Filharmonisch Orkest.

Marjan Scharloo (1957) studeerde Geschiedenis in Leiden en Boeken Bibliotheekwetenschappen in Amsterdam. Tijdens haar studie begon haar museale carrière als weekeinde suppoost in De Lakenhal. Ten tijde van de verzelfstandiging was zij directeur van Rijksmuseum Het Koninklijk Penningkabinet in Leiden en in 2001 werd zij directeur van Teylers Museum in Haarlem. Zij was zes jaar penningmeester van de VRM onder Rein Jan Hoekstra en Ivo Opstelten en was lid van de Commissie Asscher-Vonk. Sinds de fusie tussen VRM en NMV is zij bestuurslid van de Museumvereniging.

Siebe Weide (1968) is algemeen directeur van de Museumvereniging, de Nederlandse brancheorganisatie voor musea met zo'n 450 leden. Tevens is hij directeur van Stichting Museumkaart, die ten doel heeft te zorgen voor een gezonde exploitatie van de Museumkaart, daarbij zoveel mogelijk rekening houdend met zowel de deelnemende musea als de (potentiële) kaarthouders. Verder is hij bestuurslid van de Federatie Cultuur en van het Network of European Museum Organizations (NEMO). Van 2001-2006 was hij directeur van de Vereniging Nederlandse Poppodia and Festivals,

en van 1995-2001 beleidsadviseur bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Hij studeerde economie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Intekenaars

Eric Alexander
Saskia Bak
P. van Beveren
Willem Bijleveld
Harry de Bles
Herman de Boer
Angeniet Boeve
Leon Bok
Jesse Bos
Wily Brinkman
Roelie Broekhuis
Claartje Bunnik
Hans van de Bunte
Joël Cahen
Museum Catharijneconvent
Paula Colenbrander
Rini Dippel
Adriaan Dönszelmann
Antoinette van Dorssen
Frits Duparc
Steven Engelsman
Nous Faes
Michiel Galama
Erik van Ginkel
Frans Grijsenhout
Ingrid Groenen
Guido Gryseels
Dominique Hamerlijnck
Marja van Heese
Annelie Hendriks
Nicole Hendriks
Jan Hendriks
Jean Hilgersom
Anneke Hogeweg
Edwin van Huis,
Teatske de Jong,
Carla Keijzer
Rik van Koetsveld
Ben Koevoets
Liz Kreijn
Pauline Kruseman
Fransje Kuyvenhoven
Susanne Legêne
Josefine Leistra
Madeleine van Lennep
Openluchtmuseum
Michel van Maarseveen
Renée Magendans
Max Meijer
Anita van Mil
Willem Mörzer Bruyns
Museumvereniging
Nationaal Museum van Wereldculturen
Robert Parthesius
Taco Pauka
Wim Pijbes
Cees Plaisier
Elke Pluijmen
Adelheid Ponsioen
Bart Pors
Charlotte van Rappard-Boon
Hein Reedijk
Carin Reinders
Fokelien Renckens
Odette Reydon
Clarissa Riemersma
Rijksmuseum
Ninja Rijnks-Kleikamp
Axel Rüge
Naomi Sasiwimon Wongjarin
Margreet Schaafsma
Albert Scheffers
Steph Scholten
Stijn Schoonderwoerd,
Jan Willem Sieburgh
John Sijmonsbergen

Christine van der Sman
Lucie Snoeker
Jos Taekema
Lian The
Cees tenThije,
Roeland Tiggelman
Fieke Tissink
Julie Trebault
Cees van 'tVeen
Jan Verwers
Bep Visser
Rik Vos

Jacob Vossestein
Agnes Vugts
Wad Archief Depots
Patricia de Weichs de Wenne,
Siebe Weide
Wim Westerveld
Lies Willers
Mariet Willinge
Joost Willink
Annemarie Woerlee
Esther van Zutphen



Manus Brinkman

Tussen 1988 en 1995 werden de Nederlandse rijksmusea verzelfstandigd. Een gedurfde exercitie die menigeen voor grote vragen stelde, niet in de laatste plaats de betrokkenen. Waarom, hoe, en wie is de baas? Manus Brinkman (Deventer, 7 januari 1950 - Changmai, 4 juli 2015), achtereenvolgens directeur van de Nederlandse Museumvereniging (NMV) en secretaris-generaal van de International Council of Museums (ICOM) te Parijs, boekstaafde dit proces. Hij baseerde zich op archiefonderzoek,

eigen waarneming en interviews met de belangrijkste betrokkenen, ministers, museumdirecteuren, beleidsambtenaren en de project-medewerkers. De huidige praktijk van zelfstandige musea, op afstand van de overheid, met onafhankelijke raden van toezicht, is het resultaat van veel factoren. Persoonlijke keuzes, toeval en opportunisme waren daarbij van even groot belang als een veranderende tijdgeest, de zich terugtrekkende overheid en oprechte zorg over het lot van publieke collecties.

Brinkman sloot zijn manuscript in 2011 af. Deze postuum geredigeerde en uitgegeven kroniek wordt voorafgegaan door een schets van het leven en werk van deze markante museumman, geschreven door zijn ICOM-opvolgster Hanna Pennock. De visies van vijf prominente spelers in het museumveld, zowel toen als nu, vormen het sluitstuk van dit drieluik.