

Oplegvel Informatienota

Portefeuille P. Heiliegers
Auteur Mevr. B.M.C. de Bruyne
Telefoon 5113487 E-mail: b.de.bruyne@haarlem.nl
STZ/EC Reg.nr. 2011/ 128317
Te kopiëren: A, B
B & W-vergadering van 31 mei 2011

Onderwerp

Bezuinigingsscenario Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem

DOEL: Informeren

Het college informeert de raad over het voorstel van het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem zodat zij dit in overweging kan nemen bij het vaststellen van de kadernota juni a.s.

B&W

1. Het college informeert de commissie Ontwikkeling over het bezuinigingsscenario Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem
2. De betrokkenen ontvangen na besluitvorming informatie over dit besluit

Informatienota

Onderwerp: Bezuinigingsscenario Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem
Reg. Nummer: 2011/128317

1. Inleiding

Het college heeft het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem in het kader van de bezuinigingen een korting opgelegd van 10% (d.i. € 244.000,-) op de budgetsubsidie, gefaseerd op te bouwen vanaf 2013 (d.i. afgerond € 42.000,-) en structureel vanaf 2018.

In reactie hierop heeft het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem een bezuinigingsscenario uitgewerkt. Met dit scenario kan de subsidiekorting van 10% opgevangen worden, mits akkoord gegaan wordt met het 'depotvoorstel'.

Bezuinigingsscenario depotvoorstel

Op 18 februari 2010 heeft de Raad ingestemd met het toekennen van het raadskrediet voor een depot (reg.nummer: 2010/2704) bij de firma Gerlach (thans Nurminen) te Amsterdam. Het Raadskrediet is als volgt opgebouwd:

- Jaarlijkse subsidie van € 165.000,- euro voor de huur-en servicekosten
- Inrichtingskosten voor het depot van maximaal € 590.000,- dat is investeringsgeld en zit binnen het IP
- € 130.000,- verhuiskosten van de kunstcollectie

Dit voorjaar zou het depot opgeleverd zijn. De firma Gerlach komt de afspraken echter niet na. Het lukt hen niet om op korte termijn het depot te realiseren. Het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem doet daarom een nieuw voorstel voor het realiseren van een depot en wil daarbij de kostenbesparing die dit oplevert deels aanwenden om de bezuiniging op de budgetsubsidie op te vangen.

2. Kernboodschap

1. De haalbaarheid van de zolders van het Frans Hals Museum als alternatief depot

Door de asbestsanering zijn de zogeheten 'Zuid-zolder' en de 'Oost-zolder' dermate verbeterd dat er nu toch een mogelijkheid is om deze als depot in te richten. Wel moet nog worden onderzocht welke aanvullende voorzieningen er getroffen moeten worden in termen van klimaat, beveiliging, brandveiligheid, bereikbaarheid en beheer om het als een volwaardig depot te kunnen gebruiken.

De inschatting is dat het in gebruik nemen van de genoemde zolders als depotruimte aanzienlijk kostenbesparend is in verhouding tot het huren van een externe ruimte bij het depot van Gerlach. Bovendien heb je geen structureel hogere transportkosten.

2. 'Schoning' van de huidige collectie

De collectie kan door 'schoning' teruggebracht worden tot een overzichtelijke en hanteerbare omvang, die niet alleen inhoudelijk beter zal aansluiten bij het profiel en de core business van het museum, maar waar ook de juiste zorg aan besteed kan worden in termen van conservering, beheer, behoud en veiligheid.

3. Benodigde externe opslagruimte

Op basis van een grove inschatting van wat afgestoten kan worden moet een voorlopige berekening gemaakt worden van wat er buiten de genoemde opslagruimte in het Frans Hals Museum, aan externe depotruimte nodig is om de rest van de collectie onder te brengen. De externe depotruimte is mogelijk onder te brengen in een pand van de gemeente wat tevens kostenbesparend is.

4. Invulling taakstelling

Het college is voornemens om de subsidie van de Stichting in totaal te korten met € 244.000. Geschat wordt dat met dit nieuwe depotvoorstel er op de structurele huur-en servicekosten ongeveer € 100.000,- per jaar bespaard wordt. Het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem verzoekt € 50.000,- van dit bedrag in mindering te brengen op de taakstelling.

Het restant bedrag ad € 194.000 wordt binnen de eigen bedrijfsvoering opgevangen. Een van de maatregelen die het FHM voorstelt is verhoging van de tarieven voor 2011 t/m 2013. Deze stijging is reeds vastgesteld in de nota Beleidsafspraken 2011 Stichting Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem. De tarieven voor 2014 t/m 2018 zullen tevens worden aangepast.

5. Hedendaagse Kunst instellingen

De resterende € 50.000,- zou dan kunnen worden ingezet om de aangekondigde bezuiniging op de hedendaagse kunstinstellingen Nieuwe Vide en de Vishal deels te dekken en om de beoogde bundeling van de krachten van de instellingen op het gebied van de hedendaagse kunst te realiseren.¹

Dit plan zou in de nieuwe Cultuurnota Haarlem 2013-2016 kunnen worden opgenomen.

Kanttekening: Loonsomcompensatie

Op dit moment loopt het bezwaarschrift van het FHM tegen de hoogte van de toegekende loonsomcompensatie. Mocht de uitspraak in het voordeel van het FHM uitvallen dan verruimt dit de middelen van het FHM.

In het bezuinigingsvoorstel van het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem wordt er van uitgegaan dat de stijgende loonsom conform de gemeentelijke cao gecompenseerd wordt door de gemeente. Het college heeft dit echter nog niet besloten.

Consequenties

De bezuinigingsvoorstellen op subsidies zijn opgenomen in de kadernota 2011. Besluitvorming door de gemeenteraad hierover vindt plaats in juni 2011.

¹ Zie Spoor Bezuinigingen d.d. 21 april 2011 Programma 6, 'Hedendaagse Kunst'

Vervolg

De taakstellende bezuiniging bij het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem van € 244.000,- gefaseerd op te bouwen m.i.v. 2013 is opgenomen in de kadernota 2011. De gemeenteraad wordt verzocht een standpunt in te nemen tijdens de behandeling van de kadernota t.a.v. het voorliggende voorstel voor de invulling van de bezuinigingen bij het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem en de hedendaagse kunstinstellingen Nieuwe Vide en de Vishal.

Aan het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem is gevraagd alternatieve bezuinigingsvoorstellen uit te werken naast het voorstel wat er nu ligt met name het sluiten van De Hallen Haarlem.

5. Bijlagen

A. Voorstel depot Frans Hals Museum d.d. 18/05/2011

B. Selectie en afstotingsplan collectie Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem

Voorstel depot Frans Hals Museum

Karel Schampers, 18/05/2011

In verband met de stoeve voortgang (de eerste spade moet nog de grond in) en de recent gerezen problemen (extreme verhoging van de erfpachtsom waardoor de huurprijzen in de toekomst naar verwachting zullen stijgen / kans dat op een andere locatie gebouwd moet worden, hetgeen weer de nodige vertraging zal opleveren) rond het nieuwe kunstdepot van Gerlach/Nurminen, wil de Stichting |Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem graag het volgende voorstel aan het College en de Raad voorleggen.

1.- Intentieverklaring

Ontbinden van de op 1 april 2010 ondertekende intentieverklaring, nu de overeengekomen opleveringsdatum van april 2011 niet gehaald wordt en uitgeweken wordt naar een andere locatie.

2.- Inrichting zolders Frans Hals Museum

Treffen van voorzieningen om de zogeheten 'Zuidzolder' en 'Oostzolder' van het Frans Hals Museum in termen van klimaat, beveiliging, brandveiligheid, bereikbaarheid en beheer geschikt te maken als depot, waar kunstwerken op een museaal verantwoorde manier opgeslagen kunnen worden.

Tot onze grote verrassing zijn de beide zolders door de asbestsanering al zodanig verbeterd, zoals egalisering en stabilisatie van de vloeren, isolatie van het dak en installatie van een nieuwe centrale verwarming, dat zich nu de mogelijkheid voordoet om tegen beperkte extra kosten deze zolders geschikt te maken als depot.

Behalve dat het bijzonder praktisch is om de collectie oude schilderkunst direct bij de hand te hebben, zal het in gebruik nemen van beide zolders ook kostenbesparend werken omdat transporten tussen het buitendepot en het museum dan niet meer nodig zullen zijn.

Het is een proeve van cultureel ondernemerschap dat het museum de investeringen die zijn gedaan in het kader van de asbestsanering, op deze manier rendabel wil maken.

3.- Schoning van de collectie

Opstellen van een 'schoningsprogramma' van de collectie, waarbij kritisch gekeken wordt welke werken eventueel afgestoten kunnen worden. Het gaat in dit verband om werken die niet passen in het collectieprofiel van het museum, geen aansluiting hebben met andere collectiedelen, min of meer overcompleet en oververtegenwoordigd zijn (vergelijkbare werken binnen het oeuvre van de kunstenaar of binnen een bepaald genre), een gering historisch en kunsthistorisch belang hebben, niet representatief zijn voor het oeuvre van de kunstenaar, in kwalitatief opzicht niet significant zijn, een verborgen leven in het depot leiden en als zodanig nauwelijks tot hun recht komen, in zo'n slechte staat verkeren dat ze

nauwelijks nog te restaureren zijn of een restauratie moeten ondergaan die in geen enkele verhouding staat tot de waarde van het werk.

De collectie kan door deze 'schooning' teruggebracht worden tot een overzichtelijke en hanteerbare omvang, die niet alleen inhoudelijk beter zal aansluiten bij het profiel en de core business van het museum, maar waar ook de juiste zorg aan besteed kan worden in termen van conservering, beheer, behoud en veiligheid.

Bij de schoningsoperatie wordt de zogeheten 'Leidraad voor het afstoten van museale objecten' gehanteerd.

Voor het afstoten van de 'overbodige' werken moet, zoals in artikel 3, lid 6 van de 'Beheersovereenkomst Museale Collecties' staat omschreven, apart toestemming gevraagd worden aan het College. Conform hetzelfde artikel moeten de opbrengsten van de verkoop ten goede komen aan de 'Bestemmingsreserve Aankoop- en restauratiefonds'.

Voor deze ingrijpende schoningsoperatie zullen diverse externe krachten ingehuurd moeten worden:

- externe specialisten (de zogeheten 'toetsingcommissie) die zullen adviseren over deelcollecties waarvoor binnen het museum geen expertise aanwezig is, zoals meubels, klokken, porselein, glas, textiel, spiegels, penningen en munten, kinderspeelgoed, historische voorwerpen als zwaarden, harnassen, vaandels, uniformen, gevelstenen, uithangborden;

- externe krachten om op administratief en logistiek gebied de nodige ondersteuning te verlenen: inventariseren en fotograferen van de af te stoten werken, begeleiden van de toetsingcommissie, inrichten van een speciale website, voeren van correspondentie met geïnteresseerde musea, organiseren van kijkdagen, voorbereiden van een eventuele veiling en veilingcatalogus;

- externe hulp om onderzoek te doen naar de herkomst en eigendomstatus van de af te stoten werken, waarbij ondermeer onderzocht wordt of het museum eigenaar, bewaarnemer of bruikleennemer is en het werk een schenking, gift of legaat is.

De kosten voor de externe inhuur worden betaald uit de eenmalige inrichtingskosten, waarvoor een bedrag van € 590.000 is gereserveerd. Dit bedrag zal maar ten dele aan de 'depotinrichting van het Frans Hals Museum' besteed worden, zodat middelen vrijgemaakt kunnen worden ten behoeve van deze externe inhuur.

4.- Benodigde externe opslagruimte

Een voorlopige berekening maken van wat we, na aftrek van de afgestoten werken alsmede van de werken die in het Frans Hals Museum opgeslagen worden, aan externe depotruimte nodig hebben. Hoogstwaarschijnlijk kunnen we circa 60% bezuinigen op de oorspronkelijk berekende 1500 m2 depotruimte.

5.- Besparing

Op de eenmalige inrichtingskosten (waarvoor € 590.000 gereserveerd is) en op de eenmalige verhuiskosten (waarvoor € 130.000 gereserveerd is) zal nauwelijks iets bezuinigd kunnen worden. Het inrichtingsbudget zal immers aangewend worden ten behoeve van de depotinrichting in het Frans Hals Museum, alsook voor de inhuur van externe personele ondersteuning bij de schoningsoperatie van de collectie. Het verhuisbudget zal hoogstwaarschijnlijk volledig nodig zijn om de verschillende transportkosten te kunnen dekken.

Op de structurele huur- en servicekosten van €165.000 per jaar kan, als een deel van de collectie wordt afgestoten en een deel in het Frans Hals Museum wordt opgeslagen, ongeveer € 100.000 per jaar bespaard worden.

6.- Voorwaarde

De Raad van Toezicht van de Stichting Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem is in haar vergadering van 22.03.2011 akkoord gegaan met bovengenoemd voorstel, evenwel op uitdrukkelijke voorwaarde dat € 50.000 van de vrijvallende structurele huurlasten in mindering worden gebracht op de taakstelling van € 244.000 voor het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem.

Verantwoording

Deze notitie is voornamelijk gebaseerd op het de Leidraad voor het Afstoten van Museale objecten (Lamo, 2006) en het boek 'Niets gaat verloren: twintig jaar selectie en afstoting uit Nederlandse museale collecties, 2007'. Verder zijn gesprekken met collega's uit andere musea verwerkt. De notitie is bedoeld als interne informatievoorziening, handleiding en als discussiestuk.

1. Waarom selecteren en afstoten?

'Zowel de Leidraad als de gedragscodes van ICOM, NMV, AAM en MA stellen één uitgangspunt centraal: afstoting is in de eerste plaats een instrument van collectieontwikkeling. Door het afstoten van voorwerpen of zelfs deelcollecties kan de collectie scherper geprofileerd worden, en daarmee effectiever gemaakt worden voor het doel waar de collectie voor wordt beheerd. Dit doel is vastgelegd in de missie van het museum. Optimaliseren is echter niet alleen een inhoudelijke actie. Beheertechnisch gezien geldt voor iedere collectie een 'kritische massa', een omvang die binnen de gegeven randvoorwaarden een optimaal beheer mogelijk maakt. Optimaliseren is dus niet maximaliseren. Besluiten tot niet-verzamelen en afstoten zijn zo bezien net zo verantwoord als besluiten tot verzamelen en bewaren. De paradox is echter dat de 'kritische massa' geen absoluut gegeven is. Door professionalisering nemen de kosten van het beheer sterk toe. Bij gelijkblijvende middelen zou dat betekenen dat de bijpassende 'kritische massa' afneemt. De ethiek van goed behoud conflicteert met de ethiek van behoud'. (Peter van Mensch)

Waarom afstoten:

- Selecteren draagt bij tot de kwaliteitsverbetering van de collectie. Dus geen nummerlozen, geen bewaarnemingen en kritische heroordeling over bruiklenen. Instrument van collectieversterking en profielverduidelijking.
- Werken een betere bestemming geven, zichtbaarmaking. Afstoten zien als collectiemobiliteit. Museum vinden waar het wel binnen het collectieprofiel past.
- De collectie blijft beheersbaar. Dus minder zorg nodig, een besparing van depotruimte en kosten voor beheer.

Lamo geeft een volledige lijst van argumenten van voor en tegen afstoten (bijlage1).

Actie: formuleren doel afstoten.

Opmerkingen:

- 'Objecten komen voor afstoting in aanmerking die in het museum beland zijn zonder dat daar een bewuste verwervingsbeslissing aan ten grondslag lag. Bij een afstotingsoperaties gaat het niet alleen om ongewenst maar vaak ook om ondoorgrond bezit'. (Riemer Knoop)
- 'Musea zijn slecht in het kennen van de eigen geschiedenis en verantwoord afstoten vereist dat je weet welke plaats een object in die geschiedenis inneemt. Wie dat niet of onvoldoende weet, maakt fouten. Daarbij komt dat afstoten ook (en vaak) allerlei 'objecten in de marge' treft, zoals educatieve maquettes en modellen, gipsafgietsels en dergelijke. Met het opruimen daarvan wordt vaak ook de geschiedenis van het museum aangetast'. (Peter van Mensch)
- 'Aankopen, maar ook afstoten, is een beslissing van de tijd; de tijd verandert, dus de criteria veranderen ook.' (Evert Rodrigogo)
- 'Ieder museum moet per object weten: hoe ben ik eraan gekomen en waarom wil ik ervan af? Meer kennis van je collectie leidt ook tot meer liefde ervoor en gehechtheid eraan, 'de collectie wint aan rijkdom. Bij afstoten ontnem je jezelf de kans die aspecten in je collectie te ontdekken'. (Pauline Kruseman)
- 'Niet-verzamelen of afstoten betekent niet automatisch dat erfgoed verloren gaat. Zijn voorwerpen in musea wellicht meer bedreigd zijn dan erbuiten? In Too Much Stuff? wordt voorgesteld om juist bekende en populaire objecten af te stoten met het argument 'those who pay high prices take good care of what they acquire. And it is more probable that well-known and fashionable objects will remain publicly accessible.'

2. Missie museum, collectieplan en de beheersovereenkomst

Duidelijkheid over de missie en doelstellingen van het museum, inzicht in de aard en omvang van de collectie en de positie ten opzichte van collega-instellingen zijn bij het maken van afweging belangrijk. Besluit tot afstoting wordt uitsluitend op inhoudelijke gronden genomen. Het collectieplan staat daarbij centraal.

Doelstellingen van het museum (collectieplan FHM, 2000)

- Het Frans Halsmuseum verschaft met zijn bestaande verzameling Oude Kunst een min of meer representatief beeld van de ontwikkelingsgeschiedenis van de productie van beeldende kunst en toegepaste kunsten vanaf de zestiende tot en met de achttiende eeuw in Haarlem en directe omstreken.
- Het museum wil zijn collectie als bakermat beschouwen van de ontwikkeling van de Nederlandse beeldende kunst. Het beheert, behoudt, onderzoekt en presenteert daartoe zijn verzamelingen. Het tracht bestaande en nieuwe publieksgroepen te bereiken voor kennisoverdracht, schoonheidservaring of puur genoegen.

Doelstelling in statuten van de Stichting FHM | DHH (2008)

- Het doel van de Stichting is het registreren, bewaren, conserveren, verrijken, — documenteren, publiceren, onderzoeken, presenteren en vervreemden van kunstwerken op het gebied van beeldende kunst.
- Dit doel wordt nagestreefd door het inrichten, beheren, exploiteren en instant houden van het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem met de door de gemeente bij de verzelfstandiging ter beschikking gestelde museumcollectie, gemeentelijk bruikleen en door anderen aan de gemeente of de Stichting in de toekomst in eigendom of bruikleen beschikbaar te stellen werken.

Missie (merkstrategie Beerda, 2010)

- Stichting Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem stelt zich ten doel om mensen te helpen genieten van en informeren over de Ingrijpende vernieuwingen in de artistieke wereld van de Gouden Eeuw vanuit Haarlem en van de Internationale ontwikkelingen in de hedendaagse beeldende kunstwereld.
- Het overdragen van een steeds rijkere collectie van 16^{de} eeuwse, 17^{de} eeuwse en hedendaagse werken aan nieuwe generaties staat hierbij centraal.

Collectieplan Frans Hals Museum (2000)

In bijlage 2 is de collectiebeschrijving uit het collectieplan opgenomen. Hierin wordt de globale collectiehistorie, de herkomst en eigendom en de indeling in deelcollecties beschreven. Naar aanleiding van het volgende hoofdstuk 'selecteren en criteria' zal waarschijnlijk blijken dat het collectieplan van ruim tien jaar geleden aangescherpt moet worden om voldoende criteria te krijgen om de voorgenomen selectieronden van fundamente te voorzien. Waarmee willen we ons profileren? Wat kan ontwikkeld worden en wat is de identificatie van onze verzameling?

De collectie is momenteel onderverdeeld in oude en moderne kunst, kunstnijverheid en stadsgeschiedenis. De collectie telt 17.218 (2005) nummers, waarvan oude kunst, kunstnijverheid en historie 7639 objecten telt. Moderne kunst bestaat uit 9579 voorwerpen inclusief de Verwey en Van Looy collectie in bruikleen.

De collectie Oude Schilderkunst is voor het grootste deel eigendom van de Gemeente Haarlem.

De collectie Oude Kunstnijverheid bevat een relatief groot aantal bruiklenen voor wat betreft de zilververzameling.

De verzameling oude schilderkunst bestaat uit circa 800 schilderijen en kan chronologisch in een aantal perioden worden onderverdeeld: de 15^{de} en 16^{de} eeuw (Jan van Scorel, Maarten van Heemskerck) (circa 5%, 40 stuks), 17^{de} eeuw (Frans Hals, Johannes Verspronck, Adriaan van Ostade, Jan de Bray) (circa 70%, 560 stuks), 18^{de} eeuwse schilderkunst (Wybrand Hendriks, Charles Howard Hodges) (circa 20%, 160 stuks), 19^{de} eeuw (circa 5%, 40 stuks).

De collectie zilver bestaat uit bijna 350 voorwerpen en is voor het grootste gedeelte van de hand van Haarlemse meesters en net als andere collectieonderdelen verbonden met de stad Haarlem. De collectie glas bestaat uit circa 350 stuks, waaronder kroonluchters en glas- in-lood. De collectie meubelen is divers en heterogeen, en grotendeels verbonden met de geschiedenis van de stad. De collectie meubelen bestaat uit bijna 500 stuks. Het aantal 17^{de}-eeuwse meubelen is beperkt, ongeveer 60 stuks. Het grootste gedeelte is van hoge kwaliteit. Het museum heeft een grote hoeveelheid bijzondere deelcollecties, die of uit stadsbezit

afkomstig zijn of door legaten en schenkingen in het museum zijn gekomen. De meeste onderdelen hebben betrekking op de geschiedenis van Haarlem of zijn van cultuurhistorisch belang. De moderne kunst bestaat uit een museaal verworven collectie schilderijen, beelden, fotografie en AV, collectie Verwey en Van Looy, stadscollectie en BKR collectie.

Hoe is mandaat tot afstoten van de directeur ten opzichte van eigenaar Gemeente Haarlem?
Beheersovereenkomst Museale Collecties Stichting FHM | DHH en Gemeente Haarlem (2008)

- Artikel 3. Verwerving en vervreemding
- 6. Vervreemding van onderdelen van de gemeentelijke collectie, door verkoop, ruil of anderszins behoeft de voorafgaande toestemming van het College. Hierbij hanteert het de 'Leidraad voor het afstoten van museale objecten'. Een eventueel voorstel daartoe wordt schriftelijk en gemotiveerd gedaan en houdt tevens een voorstel in omtrent de bestemming van de eventuele opbrengst. Deze opbrengsten moeten ten goede komen aan de 'Bestemmingsreserve aankoop- en restauratiefonds'.

Opmerkingen:

- Bij MuseumgoudA is in de beheersovereenkomst opgenomen dat de gemeente nooit eigenmachtig tot vervreemding uit de museumcollectie mag besluiten. Maar toetsing van de feitelijke uitwerking van een afstotingsoperatie is hierin niet geregeld. Het museum moet die dus zelf voorstellen. Waarschijnlijk wordt een en ander ondervangen door een inspectieovereenkomst die momenteel wordt opgesteld. Hierin zal toetsing van voornemens tot selectie en afstoting worden opgenomen.
- Het Centraal Museum Utrecht stoot alleen af op basis van het collectiebeleid. Ruimtelijk, geld of andere overwegingen zijn nooit de aanleiding geweest. In hun contract met de gemeente staat dat alles boven de waarden van € 15.000 voorgelegd wordt aan B&W.

3. Selecteren en criteria

Leidraad voor Afstoting van Museale Objecten (Lamo) samen met de Ethische Code voor Musea worden gehanteerd bij het selecteren.

- Selectie vindt plaats binnen deelcollecties gebaseerd op materiaal, eventueel herkomst. Bij Oude Kunst is dat schilderkunst, miniaturen, tekeningen en prenten, aardewerk, porselein, apotheek, beeldhouwkunst, boeken, bouwfragmenten, houten historische voorwerpen, glas, klokken, meubelen, uithangborden of spiegels, penningen en munten, poppenhuis, speelgoed, textiel (vaandels, uniform), metalen voorwerpen en wapentuig (tin, lood, ijzer en koper, zilver en goud) en object de vertu. Bij Moderne Kunst zijn dat tekeningen, schilderijen, grafiek, fotografie, beeldhouwkunst, keramiek, textiel, mail/art, glas, audiovisueel, design, sieraden, penningen en munten, speelgoed en gebruiksvoorwerpen en varia.
- Belangrijk is de gehele collectie van een keurmerk A, B, C of D te voorzien. Vanuit de C en D collectie komen er werken in aanmerking voor afstoten. Bijlage 3 selectiecriteria Deltaplan voor cultuurbehoud. In 2000 is de hele collectie op cultuurhistorische waarden ingedeeld in A, B, C, en D. (bijlage 4).
- De procedure bij de selectie is dat het object in de basisregistratie staat en er een afbeelding beschikbaar is. Literatuur- en herkomstonderzoek is uitgevoerd. De conservatoren adviseren het MT over afstoting indien nodig in overleg met externe deskundigen. De reden tot afstoting is vastgelegd in een ASOO formulier. De mutaties worden in TMS – CIS gecontroleerd. Deze objecten worden minimaal 2 maanden op de HPD geplaatst.

Actie: Selectiecriteria gaan we aan de hand van collectieplan verfijnen.

Hierbij enkele mogelijke criteria:

- oververtegenwoordiging of overcompleteheid; hoeveelheid vergelijkbare werken binnen de collectie en/of in de collectie Nederland.
- geen/zeer laag kunsthistorisch belang.
- hoeveelheid vergelijkbare werken binnen het oeuvre.
- naam en faam van de maker.
- representativiteit van het werk binnen het oeuvre.
- slecht bruikbaar en nooit op zaal

- slechte conditie-total loss-schade
- werken van bepaalde kunstenaars en/of van een bepaalde stroming of richting zijn oververtegenwoordigd
- het werk van een kunstenaar heeft elders regionaal of lokaal belang
- een werk van een kunstenaar is niet representatief
- de topografische voorstelling van een werk heeft een belang elders
- een werk kan worden teruggebracht in de oorspronkelijke context
- doubletten
- een werk heeft geen aansluiting met andere collectiedelen.

Er zijn beperkte middelen voor dit project. Dat betekent concessies aan de kwaliteit van de procedure zoals niet alles op de hand kunnen bekijken maar via afbeeldingen of omschrijving voorselecteren.

In Utrecht kwam uiteindelijk 3% (1.470 objecten) in aanmerking voor afstoten.

Vervolgens is herkomstonderzoek verricht in de archieven van het museum, het gemeentelijk archief, bij notarissen en in testamentenregisters. Doel daarvan was de rechtmatigheid van het afstoten te beoordelen. Daar waar nodig is extern advies ingewonnen van een jurist of notaris. Schenkers of nazaten en kunstenaars werden zo veel mogelijk op de 'hoogte gesteld van het voornemen tot afstoting. Daarnaast hebben ze hun plannen aangekondigd in vaktijdschriften, lokale kranten en op de website van het museum.

Uit ondervinding weten men dat de praktijk heel wat weerbarstiger is dan de theorie. Want hoeveel 'tools' je ook ontwikkelt, selectie en afstoting blijven complexe vraagstukken, die niet altijd puur rationeel en zakelijk te benaderen zijn. Afstand doen van objecten uit een collectie is een moeilijk proces; de angst voor verkeerde en onomkeerbare beslissingen speelt menig collectiebeheerder daarbij parten. En dan niet de afstoting die binnenskamers werd gehouden, maar afstoting 'nieuwe stijl': in alle openheid en met verantwoording aan alle betrokken partijen zoals eigenaren, schenkers, subsidiegevers en niet in de laatste plaats het publiek. Toch blijft het een lastig werkkterrein, waar zich in elke situatie karakteristieke problemen voordoen. (ICN)

4. Afstoten

Het advies is grotere afstotingsoperaties projectmatig in te richten. Tevens om per overzichtelijke eenheden te werk te gaan. Wij zouden kunnen beginnen met de deelcollectie meubelen als proef project.

Afstotingsoperaties duren in de regel langer dan verwacht. Houd bij het begroten van de tijd voor een afstotingsoperatie rekening met **tijdroevende** zaken als:

- Het verkrijgen van toestemming van de eigenaar
- Het opstellen van selectiecriteria, het bepalen van de gewenste afstotingswijze en het formuleren van criteria voor het herplaatsen van objecten
- Het werven van externe projectmedewerkers
- Het ontwerpen van de administratieve procedures en formulieren
- Het daadwerkelijke selecteren en het logistiek inrichten van dat proces
- Het aanvullen van de registratie en fotodocumentatie van overtollige objecten
- Het onderzoeken van de herkomst, de eigendomsstatus en de schenkingsvoorwaarden van overtollige objecten
- Het formeren van een externe toetsingscommissie
- Het (interne) transport en het verpakken van overtollige objecten die worden herplaatst, geruild of verkocht
- Bij herplaatsing: het peilen van de belangstelling van andere partijen en het organiseren van de wijze waarop zij hun belangstelling voor overtollige objecten kenbaar kunnen maken.

Kwaliteit

zorg ervoor dat een afstotingsoperatie voldoet aan de criteria zorgvuldigheid, transparantie en verantwoording. Samen met de beschikbare tijd en het budget bepalen deze factoren de kwaliteit van de afstotingsprocedure.

Het samenbrengen van objecten leidt tot een duidelijker beeld van de af te stoten verzameling(en) en voorkomt dat afstoting een administratieve handeling wordt die achter de computer wordt uitgevoerd. Het bijeenbrengen van objecten versnelt bovendien de bewerking en is praktisch omdat meteen de aanwezigheid kan worden gecontroleerd. Ook kan het handig zijn om objecten bij elkaar te plaatsen voor een kijkdag naar aanleiding van een herplaatsingstraject.

Procedure 1

- leg de redengeving voor afstoting en de besluitvormingsmomenten op objectniveau vast. Beschrijf waarom objecten worden afgestoten.
- registreer en fotografeer de objecten uitvoerig en maak de objectdocumentatie compleet
- onderzoek de authenticiteit en herkomst en de schenkingsvoorwaarden van de objecten op zodanige wijze dat zekerheid bestaat over het feit dat de objecten afgestoten kunnen worden. Zorg dat duidelijk is hoe objecten in de collectie zijn gekomen en wie de juridische eigenaar is. Ga na of er beperkende voorwaarden zijn verbonden aan geselecteerde objecten die ooit door een schenking, legaat, gift of erfstelling zijn verkregen, met of zonder subsidie.
- Overweeg bij afstoting externe deskundigen te raadplegen om ook andere belangen dan het museumbelang te laten meewegen in het afstotingsproces. Leg hun oordeel schriftelijk vast.
- laat de objecten taxeren
- bied de objecten eerst aan voor herplaatsing in andere musea alvorens andere afstotingstrajecten te volgen
- registreer bij herplaatsing wie de nieuwe eigenaar is.

Het afstoten van minder belangrijke objecten, bijvoorbeeld uit de Deltaplancategorieën C en D of objecten die total loss zijn, kan eenvoudiger. Dit geldt ook voor deelcollecties die bestaan uit grote hoeveelheden min of meer vergelijkbare objecten (bulkcollecties) van lage kwaliteit, waarvan duidelijk is wie de eigenaar is en onder

welke voorwaarden ze ooit het museum zijn geschonken. Voor dergelijke deelcollecties geldt procedure 2:

Procedure 2

- formuleer de redengeving voor afstoting (voor de gehele deelcollectie ineens)
- beschrijf de objecten en maak foto's of beschrijf de deelcollectie globaal/steekproefsgewijs en maak overzichtsfoto's
- bied de objecten eerst aan voor herplaatsing in andere musea alvorens over te gaan tot verkoop buiten de museumsector, dan wel vernietiging van de objecten.

- Eigendom

1. Het museum is eigenaar van een object

2. Het museum is geen eigenaar, maar houder van een object. Het begrip 'houder' wil zeggen dat het museum de objecten voor een ander dan zichzelf houdt en optreedt als beheerder.

Een bezitter verwerft na drie jaar de eigendom, mits de bezitter te goeder trouw is op het moment van bezit. Een museum kan zich echter als houder niet eenzijdig eigenaar maken van objecten die het houdt voor een ander,

ook al weet het museum niet wie de eigenaar is. Een houder kan ook nooit door louter tijdsverloop eigenaar worden van een object.

- Bewaarnemer.

Omdat een overeenkomst tot bewaarneming al tot stand komt bij wilsovereenstemming, komt het in de praktijk vaak voor dat de overeenkomst niet schriftelijk is vastgelegd. Wel is het mogelijk dat het bewaarloon opschrift is gezet.

Het museum doet er goed aan om in eerste instantie alles te doen dat redelijkerwijs mogelijk is om de herkomst van het object vast te stellen. Indien dit niet lukt, kan het object in beginsel niet worden afgestoten.

- Bruikleennemer

Wanneer de bruikleengever niet meer te achterhalen is, kan de bruikleennemer niet overgaan tot afstoten van de objecten. De bruikleengever blijft namelijk eigenaar van de bruikleen, de bruikleennemer is slechts houder en kan zichzelf daarom niet te goeder trouw eigenaar maken.

- Schenking

Schenking is een overeenkomst om niet die ertoe strekt dat de ene partij (schenker) ten koste van het eigen vermogen de andere partij (begiftigde) verrijkt. Objecten die zijn geschonken, kunnen door de ontvanger worden afgestoten tenzij voorwaarden aan de schenking zijn verbonden. Ook kunnen overwegingen van morele aard aanleiding zijn om voorzichtig om te gaan met afstoting van schenkingen.

Mochten de schenker of de erven bezwaren hebben tegen het afstoten, dan kan het museum besluiten om de objecten terug te geven. Het museum kan ook tot een andere overeenkomst met de schenker of de erven besluiten.

- Gift

Een gift is een geldelijke tegenprestatie die niet conform de werkelijke waarde van het object plaatsheeft. Een gift is iedere handeling die ertoe strekt dat de handelende een ander ten koste van eigen vermogen verrijkt.

- Erfstellingen en legaten

Ga na of er beperkende voorwaarden verbonden zijn aan geselecteerde objecten die ooit door een legaat of erfstelling zijn verkregen. Neem bij afstoting van een legaat of erfstelling altijd contact op met de erven van de legataris.

- Subsidies

Ga na of de geselecteerde objecten met subsidie zijn verworven of gerestaureerd. Ga na of er aan de subsidie voorwaarden verbonden zijn.

- Shortlist overtollige objecten en vaststelling besluit

Stel na afloop van de controles een shortlist op van af te stoten objecten/deelcollecties en leg deze met redengeving voor aan het bevoegd gezag ter besluitvorming. Streef naar een gestaffeld systeem waarbij objecten van weinig waarde na een eenvoudig besluitvormingstraject kunnen worden afgestoten en objecten van veel cultuurhistorische waarde moeten worden voorgelegd aan bijvoorbeeld (achtereenvolgens) managementteam, raad van toezicht, bestuur, wethouder, gemeenteraad.

- Objecten markeren

Overweeg om af te stoten objecten op de shortlist zodanig te markeren dat duidelijk wordt dat ze uit de collectie van het museum zijn verwijderd. Vooral nadat het herplaatsingstraject is doorlopen en objecten worden verkocht of geschonken aan andere partijen dan musea, kan dit wenselijk zijn. Een merkteken voorkomt onduidelijkheid over de herkomst. Markeren kan door middel van een graving, stempel of brandmerk.

5. Herplaatsing

- Bied overtollige objecten altijd eerst aan andere musea aan b.v. via www.herplaatsingsdatabase.nl (van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed).

Het Lamo zegt hierover om bij voorkeur niet te verkopen aan andere musea. Maar binnen de museale wereld lopen de meningen hierover uiteen. Tussen beheerders van rijkscollecties is verkoop van overtollige objecten in ieder geval uitgesloten. De volgende stap is andere musea te informeren over het voornemen tot afstoten. Geef aan welke objecten voor herplaatsing in aanmerking komen en maak duidelijk welke gunningscriteria gelden. Bepaal verder welke criteria

de doorslag geven bij de toewijzing in geval verschillende musea belangstelling hebben voor hetzelfde object. Neem een redelijke termijn in acht om musea te laten reageren op het aanbod.

- Handling fee

De handling fee dekt (deels) de begeleidings-, administratie- en emballagekosten die het museum maakt om overtollige objecten gereed te maken voor overdracht. De handling fee is niet afhankelijk van de waarde van het object, maar wel van het aantal objecten. De fee is voor alle objecten gelijk. Kies een redelijk bedrag, dat in verhouding staat tot de kosten, maar geen grote drempel opwerpt.

- Het museum kan besluiten te herplaatsen middels schenking, gift, ruil of verkoop.

Overweeg om aan de schenking voorwaarden te verbinden. Handelend in de geest van de Collectie Nederland kan het schenkende museum voorwaarden stellen die er voor zorgen dat de geschonken objecten binnen het publieke domein blijven. Ook kan door middel van voorwaarden worden voorkomen dat de objecten worden verhandeld.

Het museum kan ook besluiten de objecten over te dragen middels een gift, waarbij het begiftigde museum een symbolisch bedrag betaalt. Aan een gift kunnen geen voorwaarden verbonden worden, zoals bij een schenking.

- Handel de overdracht van objecten af met de ondertekening van een overdrachtsverklaring, het overdragen van de objectdocumentatie, het organiseren van het transport en het incasseren van een eventuele handlingfee of opbrengst uit verkoop.

- Geen museale belangstelling

Zorg voor vervreemding buiten de museumsector als er geen museale belangstelling bestaat voor de geselecteerde objecten. Dat kan door middel van schenking, ruil en verkoop.

Neem bij de beslissing om objecten een niet-museale bestemming te geven de volgende aspecten in overweging: het belang van het object, de aandacht en zorg die het object zal krijgen na schenking en de zichtbaarheid van het object.

Voorwerpen nooit verdelen onder personeel of familie daarvan.

Ga bij verkoop alleen in zee met een bonafide handelaar/veilinghouder.

Via <http://shop.ebay.nl/museum-veiling/m.html> kunnen de werken aan niet museale instellingen en particulieren worden aangeboden.

Opbrengsten uit verkoop worden uitsluitend besteed aan verbetering van de kwaliteit van de collectie door middel van aankopen of door actieve conservering c.q. restauratie van objecten.

- Vernietiging

Zorg bij vernietiging voor redelijke garanties dat objecten ook daadwerkelijk vernietigd zijn. Maak (overzichts)foto's van de objecten vóór vernietiging. Neem bij vernietiging contact op met de maker, zodat niet in strijd met zijn persoonlijkheidsrecht wordt gehandeld. Geef in de (geautomatiseerde) collectieregistratie aan dat de objecten uit de collectie zijn verwijderd en documenteer de afstotingsoperatie zorgvuldig. Geef zoveel mogelijk openheid van zaken.

6. Communicatie

In Utrecht is er gezocht naar een zo transparant mogelijke manier om het publiek, de musea en de pers te informeren over onze voorgenomen afstotingsprocedure. Zij hebben advertenties in kranten gezet om het mede te delen en mensen op te roepen. Verder hebben ze zorgvuldig bestuur en politiek op de hoogte gehouden.

Evert Rodriqo van het ICN stelt op basis van zijn decennialange ervaring met afstoten, dat je moet streven naar een zeer brede consensus en dat je aan de betrokkenen goed en herhaaldelijk je beweegredenen moet uitleggen. Maar vooral, zo zegt hij, 'moet je er uitvoerig de tijd voor nemen'.

Meer openheid waarbij ook keer op keer wordt uitgelegd waarom een object wordt afgestoten, is naar zijn mening een belangrijk middel om het vertrouwen van het publiek te behouden. Charlotte van Rappard signaleert dat afstotingsoperaties bij het publiek het beeld van een onbetrouwbare overheid versterken, met alle gevolgen van dien voor het gedrag van potentiële schenkers.

In Gouda hebben ze van de af te stoten objecten een tentoonstelling gemaakt. Hierin was duidelijk aangekondigd dat het museum de objecten die afkomstig waren van bruikleengevers aan hen zou retourneren, en dat met schenkers contact zou worden opgenomen. Vervolgens zouden de overgebleven voorwerpen in andere musea kunnen worden herplaatst. De stukken die na die ronde overbleven zouden in aanmerking komen voor verkoop. Wat communicatief lastig bleek was de combinatie van selectie en afstoting en vormen van collectiemobiliteit.

Zorgvuldigheid en openheid –transparantie –worden door velen afstotingsgevallen die niet in de openbaarheid zijn gebracht, niet altijd in acht genomen. Veel geïnterviewden hebben het gevoel dat bij veel afstotingsoperaties tot nu toe die openheid onvoldoende is betracht. Hebben collega-musea altijd serieus de kans gekregen hun wensen kenbaar te maken? Was altijd duidelijk waarom de objecten werden afgestoten? En: weet men wat er met de opbrengsten is gebeurd? Of waar de objecten zijn gebleven die niet overgedragen of geveild zijn?

7. Planning

Afstotingsoperaties kunnen een grote extra belasting voor de organisatie betekenen. Het is van belang voor het slagen dat de werkzaamheden goed begroot, gepland en georganiseerd worden. Goede voorbereiding en breed draagvlak in de organisatie zijn ook wezenlijk. Door een projectmatige aanpak kan van tevoren een inschatting gemaakt worden van de extra middelen die nodig zijn. Men krijgt ook inzicht in de extra belasting voor de organisatie bovenop de reguliere werkzaamheden.

In Utrecht hebben dertien medewerkers van bureau Collectie en Onderzoek van november 2005 tot medio maart 2006 ruim 1.706 uren aan de afstotingsoperatie besteed. De planning bleek in een aantal gevallen te krap bemeten. Zo nam de selectie van werken door musea veel meer tijd in beslag dan verwacht. Ook het herkomst onderzoek kostte meer tijd dan gepland vanwege het ontbreken van relevante informatie en de afhankelijkheid van het aanleveren van informatie door derden. De selectie bestond uit meerdere ronden. Eerste selectie op papier. Daaruit ontstaat de tijdelijke lijst waarover iedereen wat mocht zeggen. Dan het echt bekijken van de af te stoten werken en als laatste de juridische ronde.

Voorstel is om met het selecteren van de collectie meubelen te beginnen nadat de gehele collectie asbest vrij is gemaakt. Dit zal in de zomer van 2011 zijn afgerond. Na de vakantietijd kan er dus met de selectie en afstootprocedure worden begonnen.

	aantal	A	B	C	D	geregistreerd	fysieke staat	gebruik	
Meubelen	500	5%	20%	60%	15%	100%	20% goed 60% matig 20% slecht	50%	15%

Acties

Tijd

Wie

Waar

Formuleren doel afstoten
Selectiecriteria opstellen
Vaststellen cultuurhistorische waarden A, B, C of D
Breng de keuze van de af te stoten werken uit C en D fysiek bijeen
Raadpleeg externe deskundigen voor beoordelen
Herkomst onderzoek van short list
Fotograferen en registratie op orde maken van lijst overtollige
Retourneren van bewaarnemingen, bruiklenen en schenkingen
Bespreken en goedkeuren voorstel afstoten
Markeren als afschrijving
Collega musea aanbieden
Rest veilen

8. Kosten/opbrengsten

Alle musea geven de voorkeur aan dat de betreffende werken ook na afstoting in openbare collecties blijven. Maar op de vraag of de af te stoten werken weggegeven, geruild dan wel verkocht moeten worden, verschilt het antwoord. Steven Engelsman (Volkenkunde Leiden) zegt bijvoorbeeld dat hij aan andere rijksmusea geen geld zou vragen. 'Dat is immers vestzak broekzak.'

Peter Schoon (Dordrecht) heeft geen moeite met verkopen. 'Ik ben me ervan bewust dat ik in de Lamo-klankbordgroep (de groep museumprofessionals die het ICN feedback gaf bij de herziening van de Lamo) een van de weinigen ben die verkopen legitiem vindt. Musea mogen daarin van mij best zakelijk met elkaar omgaan. Volgens Schoon moet je bij verkoop altijd 'de Koninklijke weg' bewandelen. De Van der Neer hebben we eerst aan andere Nederlandse musea aangeboden. Was een van hen geïnteresseerd geweest, dan waren we niet voor de hoogste prijs gegaan. Maar geen Nederlands museum bleek het werk te willen hebben. Nu verkopen wij het via een handelaar met een groot klantenbestand. We hopen stilletjes dat het in een openbare collectie in het buitenland terechtkomt.'

Musea zouden gebaat zijn bij een meer eigentijdse houding waarbij winst, efficiëntie en nut normale begrippen zijn (Frank Buunk). Maar volgens Riemer Knoop mogen collecties nooit als economisch waardemiddel worden gezien. Ze zijn onttrokken aan het economisch verkeer en moeten dat ook blijven.

Frans Grijzenhout (ICN) ziet voor de toekomst een verdergaande verzakelijking en commercialisering, ook bij het afstoten. Musea zullen steeds meer onderling ruilen tegen een zakelijke koers en verkopen, is zijn verwachting.

Knelpunt is soms de bestemming van de opbrengst van afstotingsoperaties. Volgens het Lamo dienen de opbrengsten besteed te worden aan aankoop of restauratie. Onze gelden gaan naar het aankoop- en restauratiefonds gaan zoals aangegeven in statuten.

In de regel kost een afstotingsproces veel tijd. In de praktijk gaat veel tijd zitten in het onderzoek naar herkomst, cq rechthebbenden. De loonkosten zijn daarom een grote factor. Zoek een balans tussen de kosten van een zorgvuldige procedure en de kosten die het museum redelijkerwijs nog kan besteden aan objecten die het wil afstoten.

Het Centraal Museum Utrecht heeft een administratieve fee aan musea doorberekend (van €100?). Dit staat niet in verhouding tot de geïnvesteerde middelen aldus Errol van de Werdt. Men dient zich ook niet blind te staren op de veilingopbrengsten omdat deze sterk afhankelijk zijn van hetgeen wordt aangeboden. De winst moet gezocht worden in niet materiële voordelen, zoals de zuivering van het collectieprofiel, en het besef dat niet functionerende depotstukken beter af zijn in een nieuwe omgeving.

Als men werkelijk zou doorrekenen aldus Peter van Mensch wat een operatie aan menskracht kost, zou men zich wel eens kunnen afvragen of de kosten en opbrengsten van een afstotingsoperatie (inclusief de beheersbesparingen in de toekomst) wel tegen elkaar op wegen.

Welke investeringen kunnen redelijkerwijs nog van musea worden verwacht in objecten waar ze eigenlijk vanaf willen? En is er een afstotingsbedrag per object aan te geven dat we als kencijfer kunnen gebruiken? Dit onderdeel is gebaseerd op het artikel Selectie, afstoten en de kencijfers van Frank Bergevoet (uit Niets gaat verloren).

- Administratie afstoten

Investerings zijn alle activiteiten die nodig zijn om een object fysiek of administratief uit die collectie te kunnen verwijderen. De ervaring leert dat de omvang van die activiteiten niet moet worden onderschat. De werkzaamheden bestaan uit taken als: Objecten beschrijven of registratiegegevens aanvullen, foto's maken, objecten markeren, objecten intern transporteren en bijeen plaatsen, objecten aanbieden voor herplaatsing, correspondentie voeren met belangstellende musea, kijkdagen organiseren, objecten taxeren, objecten verpakken. Het is werk dat voor een belangrijk deel tot het takenpakket van registrars, inventarismedewerkers, fotografen en depotmedewerkers behoren.

Indicatie van tijd per object op basis van ICN ervaring: 30 tot 60 minuten. Bij een uurtarief van 20 euro bruto (administratie- of depotmedewerker in vaste dienst) komt dit neer op 10 tot 20 euro per object. Als we daarbij uitgaan van een administratie- of depotmedewerker die via een uitzendbureau moet worden aangesteld en rekening houden met een bruto uurloon van 30 euro, komen we uit op een grens van 15 euro per object. Musea met grote collecties kunnen met beperkte inspanningen doorgaans een aanzienlijke collectieverkleining realiseren door uitstaande bruiklenen – die niet meer passen in het collectieprofiel – administratief over te dragen aan de bruikleennemers. Het ICN wist op deze manier de kosten per object in 2006 te beperken tot vier euro. In theorie is het zelfs mogelijk om een kwalitatief hoogwaardige collectie kostenneutraal af te stoten. De Lamo 2006 staat financiering van een afstotingsoperatie door opbrengsten uit verkoop echter niet toe.

- Selectie

Terwijl afstoten meer uitvoering is, gaat het bij selectie vooral om onderzoek, oordeelsvorming en overleg. De bandbreedte die bij afstoting zichtbaar is, speelt echter ook bij selectie. Als alles goed is voorbereid en klaargezet in de 'selectiestraat' bij het ICN 'halen' twee conservatoren samen een selectieproductie van zo'n acht schilderijen per uur. Dat is ruim vijftien minuten per object. Aan herkomstonderzoek (door assistent-conservatoren of uitbesteden/inhuren aan Gemeentearchief of bv. Vereniging Haarlem) is dan ook al tijd besteed. Een ICN-ondergrens voor selectie lijkt daarom zo'n vijftien minuten 'plus' te zijn. De kosten per object bewegen zich dan op een niveau van minimaal zes euro. Het is duidelijk dat de inzet van twee conservatoren en assistent-conservatoren in een selectieproces voor veel musea niet representatief is. De situatie brengt echter wel tot uitdrukking dat keuzes bij voorkeur niet door één persoon gemaakt moeten worden en extern moeten worden getoetst. Dat vraagt om de inzet van anderen en daar zijn doorgaans kosten mee gemoeid. Een eerste

poging tot een algemene kostenindicatie op basis van de ICN-praktijk lijkt dan ook te rechtvaardigen. Bij complexe herkomstvraagstukken en de inzet van extra projectconservatoren lopen de genoemde kosten in musea waarschijnlijk gemakkelijk op tot boven de 25 euro.

- Andere kosten zijn materiaal- en verpakkingskosten en vernietigings- en verwijderingskosten. Houd er rekening mee dat een afstotingsoperatie extra depotruimte vergt, zowel om de geselecteerde objecten apart te kunnen zetten als om de objecten voor het afstoten te kunnen inpakken.

- Efficiency

Belangrijk is een selectiestraat of selectieplein met gaaswandrekken waarop kunstwerken worden geplaatst die voor afstoting in aanmerking komen. De conservatoren hoeven er 'alleen maar' langs te lopen en met medeneming van de achtergrondinformatie over het kunstwerk een selectiekaart in te vullen. Op deze kaart staan de selectiecriteria vermeld. Deze opstelling, de wijze van voorbereiding en de gestandaardiseerde selectiekaart, maken het mogelijk om een redelijke dagproductie te halen. Deze efficiencywinst is belangrijk omdat het selecteren in het depot doorgaans een tijdrovende en vermoeiende bezigheid is.

- Projectmatig

Afstotingsoperaties die momenteel worden georganiseerd zijn in de meeste gevallen projectmatig opgezet. Bij projecten horen eenmalige investeringen, en die kunnen in absolute zin aanzienlijk zijn. In 2006 werd bij het ICN ruwweg 150.000 euro besteed aan fysieke en administratieve selectie en afstoting van objecten. De ontmanteling van het Museum IJkezen in 1999 kostte ruim 100.000 euro. Het Filmmuseum in Amsterdam besteedde in 1999 bijna 50.000 euro aan het ontzamen van filmapparatuur. Het Industrion, Kerkrade, was in 2006 naar schatting 70.000 euro kwijt en datzelfde geldt voor het Openluchtmuseum in Arnhem, dat tussen 1998 en 2000 een deel van de landbouwwerktuigen uitplaatste. Die eenmalige investeringen kunnen worden gelegitimeerd door te wijzen op de beperkte kosten per object. Daarnaast is het zaak oog te hebben voor de structurele kostenreductie die volgt op een afstotingsoperatie, en het ICN kon zijn administratielast ten aanzien van de langdurige bruiklenen vanaf 2006 met tientallen procenten terugdringen omdat uitstaande bruiklenen administratief werden overgedragen. In dat licht bezien zijn eenmalige investeringen vaak binnen enkele jaren terugverdiend.

- Meubels FHM

Een vertaalslag naar ons meubelproject. Van de 500 stoelen valt 70% binnen de categorie C en D waarbinnen de af te stoten objecten zich bevinden. Maximaal gaat het dus om 350 stoelen. Volgens de ICN norm zullen de kosten tussen de € 5.600 (€16,- per object) en € 14.000 (€40,- per object) bedragen.