

POSTBUS 3007 2001 DA HAARLEM

Provinciale Staten van Noord-Holland
door tussenkomst van de Statengriffier, mr. J.J.M. Vrijburg
Florapark 6, kamer L-104
2012 HK Haarlem

Gedeputeerde Staten

Uw contactpersoon

J. Kobes

MID

Doorkiesnummer (023) 514 3698

kobesj@noord-holland.nl

INGEKOMEN - 7 MEI 2014

1 | 4

Betreft: gebruik en beheer Paviljoen Welgelegen, erfgoed en kunst

Verzenddatum

- 7 MEI 2014

Geachte leden,

Kenmerk 348684 /348687

Ter uitvoering van art. 167, tweede lid, van de Provinciewet (inzake de actieve informatieplicht) brengen wij u het besluit van ons college ter kennis over het gebruik en het beheer van Paviljoen Welgelegen, het erfgoed en de kunst. Tevens sturen wij u het rapport "De borging van de eigen omgang met erfgoed en kunst".

Uw kenmerk

Op 14 februari 2011 hebben PS het kader gebruik Paviljoen Welgelegen vastgesteld. In het kader is opgenomen dat de afspraken gelden tot het moment dat gebouw A aan de Dreef wordt opgeleverd. Met de naderende oplevering van dit gebouw is er daarom aanleiding het kader te evalueren. We hebben gezocht naar een samenhangende, duurzame oplossing voor de omgang met het monument Paviljoen Welgelegen (1785), de culturele programmering daarin (tentoonstellingen, concerten), onze topografische en kunsthistorische collecties en de doelen en activiteiten uit het communicatiebeleid en dit alles in samenhang met het gebruik van het Paviljoen door Provinciale en Gedeputeerde Staten.

Op basis van het rapport "De borging van de eigen omgang met erfgoed en kunst" hebben wij een aantal besluiten genomen ten aanzien van het gebruik en beheer van Paviljoen Welgelegen, het erfgoed en de kunst. Gezien uw eerdere besluit over het kader gebruik Paviljoen Welgelegen en uw positie als één van de hoofdgebruikers van het Paviljoen, leggen wij deze besluiten ter informatie aan u voor.

Wijze van sturing

In het rapport "De borging van de eigen omgang met erfgoed en kunst" worden 3 scenario's geschetst voor het borgen van de duurzame omgang met het gebouw, diens inrichting en de kunstcollectie: persoonlijk blijven doen: intendant, betrokkenheid organiseren of geheel uitbesteden.

Postbus 3007

2001 DA Haarlem

Telefoon (023) 514 3143

Fax (023) 514 3030

Houtplein 33

Haarlem [2012 DE]

www.noord-holland.nl

Wij hebben gekozen voor het scenario betrokkenheid organiseren, dat de provincie de meeste sturing biedt en de kwetsbaarheid van een solitaire functionaris ondervangt. In dit model staat de organisatie van goed opdrachtgeverschap centraal. De provincie draagt als eigenaar-gebruiker vanzelfsprekend integrale eindverantwoordelijkheid maar is betrokken waar moet, en delegeert waar kan. Er blijft een soort intendant, echter niet zozeer als inhoudelijk deskundige maar eerder als makelaar en gedelegeerd opdrachtgever naar deskundigheden elders. De sturing ligt uiteindelijk bij een bestuurlijk-ambtelijke commissie die gemandateerd is te besluiten over beleid met betrekking tot het gebruik van Paviljoen Welgelegen. De bestuurlijk-ambtelijke commissie zal bestaan uit de Commissaris van de Koning, twee leden van Provinciale Staten, de Algemeen Directeur en de ambtelijk voorzitter van het gebruikersoverleg Paviljoen. De commissie kan zich bij laten staan door een deskundige op het punt van cultuurhistorie. Wij verzoeken u uit uw midden twee leden voor te dragen die zitting nemen in de bestuurlijk-ambtelijke commissie.

Gebruikersoverleg

Er is in 2010 een gebruikersoverleg 'Welgelegen' ingesteld. In dit overleg worden de belangrijkste gebruikers vertegenwoordigd, te weten Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten. De kerntaak van dit gebruikersoverleg is de zorgvuldige planning en onderlinge afstemming van de activiteiten in Paviljoen Welgelegen. Knelpunten worden in het overleg besproken en opgelost. Wanneer het overleg niet tot een oplossing kan komen, wordt opgeschaald naar de Commissaris van de Koning. Na aanvankelijke opstartproblemen functioneert dit overleg inmiddels tot tevredenheid van de betrokkenen.

Wij hebben daarom besloten het "gebruikersoverleg "Welgelegen" voor de operationele planning van activiteiten te handhaven.

Rondleidingen, museale vleugel

Vanouds heeft het paviljoen een representatiefunctie. Paviljoen Welgelegen kan worden gebruikt voor de ontvangst van delegaties. De bestuurlijk-ambtelijke commissie besluit in overleg met het gebruikersoverleg welke delegaties in het Paviljoen ontvangen worden. In het kader gebruik en beheer is ten aanzien van de rondleidingen vastgelegd dat het doel van de rondleidingen in de eerste plaats is het publiek in staat te stellen een mooi pand te bezoeken dat met publieke middelen is gefinancierd. Een afgeleid doel daarvan is het verlagen van de drempel voor het publiek om in contact te komen met de provinciale politieke organisatie.

De rondleidingen worden georganiseerd voor nieuw personeel als onderdeel van de introductiedagen, in het kader van de Open Monumentendagen, het Weekend van de Buitenplaatsen en op initiatief

van PS en GS. Naast de reguliere rondleidingen worden er rondleidingen georganiseerd voor scholen. Tijdens deze rondleidingen kunnen scholieren nader kennis maken met de provinciale politiek en de geschiedenis en bijzonderheden van Paviljoen Welgelegen.

De rondleidingen zijn een prima instrument om te laten zien wat de provincie doet en sluiten daarmee aan op de doelen uit het vastgestelde communicatiebeleid. De rondleidingen kunnen worden versterkt door gidsen beter te laten aansluiten bij de doelgroep die zij rondleiden. Er worden daarom gidsen aangezocht met verschillende profielen. Deze gidsen zullen een korte opleiding krijgen in de historie van het gebouw, de verbinding met de provincie en kennis van provinciale politiek.

De museale vleugel is het najaar van 2013 geopend. In drie keer vier vertrekken op alle verdiepingen aan de kop van de vleugel zijn respectievelijk een set historiserende inrichtingen gerealiseerd, een inleidende tentoonstelling over de geschiedenis van plek, gebouw en gebruikers en kantoor en opslag voor deze en daarmee samenhangende functies.

Ten aanzien van het museale gedeelte is nog geen beleid ontwikkeld: welke doelgroepen wensen we te bereiken, wat zijn de boodschap en het beoogd effect, en hoe kunnen daar inspanningen op af gestemd worden op het gebied van communicatie, educatie, marketing, duurzaamheid en periodieke vernieuwing? Wij hebben daarom opdracht gegeven aan de ambtelijke organisatie om beleid te formuleren voor het museale gedeelte.

Kunstcollectie, tentoonstellingen

Op dit moment worden tweemaandelijks tentoonstellingen georganiseerd, met gebruikmaking van verschillende bronnen. Eén daarvan is de eigen provinciale kunstcollectie, die onlangs in kwaliteit is opgewaardeerd en in omvang teruggebracht tot een kleine 1.300 werken. Andere bronnen voor de tentoonstellingen zijn werken van actuele Noord-Hollandse kunstenaars en stukken uit de Provinciale Atlas, soms in samenwerking met regionale kunstenaarsinitiatieven of galleries. De provincie verwerft al enkele jaren geen kunst meer ter uitbreiding van de eigen collectie. Een uitzondering hierop zijn enkele stukken die in de historische tentoonstelling gebruikt kunnen worden. In lijn met het communicatiebeleid vormen de exposities een goed instrument om te laten zien wat de provincie concreet doet.

Wij hebben besloten het huidige aantal exposities van maximaal 6 per jaar te handhaven en daarbij nadrukkelijker gebruik te maken van de stukken uit de Provinciale Atlas en het Noord-Hollands archief.

Daarnaast hebben wij besloten te blijven bij de keuze om de kunstcollectie niet verder uit te breiden.

Muziekevenementen

In Paviljoen Welgelegen zijn de laatste twintig jaar rond de honderd zestig muzikale evenementen gehouden. Het organiseren van muziekevenementen in Paviljoen Welgelegen is problematisch ten aanzien van de veiligheid van bezoekers en de kunsthistorische waarde van de locatie. Wij hebben daarom besloten te onderzoeken of muziekevenementen wellicht in de toekomst elders georganiseerd zouden kunnen worden.

Met bovenstaande besluiten denken wij een samenhangende en duurzame oplossing gevonden te hebben voor de omgang met Paviljoen Welgelegen, de culturele programmering daarin, de kunsthistorische collectie en de representatieve functie van het geheel. Wij herhalen tot slot ons verzoek aan u twee leden voor te dragen voor de bestuurlijk-ambtelijke commissie.

Hoogachtend,
Gedeputeerde Staten van Noord-Holland,



provinciesecretaris

G.E.A. van Craaikamp



voorzitter

J.W. Remkes

De borging van de eigen omgang met erfgoed en kunst

Advies aan de provincie Noord-Holland



Gordion Cultureel Advies, Amsterdam
i.s.m. Kunsthistorisch Advies- en Organisatiebureau D'ARTS, Noordeinde
juni 2013

ordion
cultureel advies

Inhoud

1. Managementsamenvatting	3
2. Vraag	4
3. Werkwijze	5
1. Interviews	
2. Stukken Noord-Holland	
3. Bronnen elders	
4. Bevindingen	7
1. Algemeen	
2. Onderdelen	
1. Gebouw	
2. Rondleidingen, museaal deel	
3. Kunstcollectie, tentoonstellingen	
4. Muziekevenementen	
5. Atlas	
3. Conclusie	
5. Beschouwing	12
1. Tijdsperspectief	
2. Cultureel perspectief	
3. Bredere context	
6. Scenario's	14
A. Persoonlijk blijven doen: intendant	
B. Betrokkenheid organiseren	
C. Geheel uitbesteden	
7. Aanbevelingen	17
 Bijlage: Een nieuw snoer – de Republikeinse Renaissance in Noord-Holland	 18

Het voorblad toont een detail van de 18de-eeuwse loden replica door Francesco Righetti van de antieke Laöcoongroep in het Vaticaan, voorheen in tuin Welgelegen, nu Rijksmuseum.

1. Managementsamenvatting

De provincie Noord-Holland zoekt naar een samenhangende, duurzame oplossing voor de omgang met haar residentie in het unieke monument Paviljoen Welgelegen (1785), de culturele programmering daarin (tentoonstellingen, concerten), en haar topografische en kunsthistorische collecties.

Het moment om dat te doen valt samen met de pensionering van de gewaardeerde eigen conservator, zomer 2013, en ligt tussen oplevering van de laatste grote restauratie van het provinciehuis in 2005-2009 en die van het belendende nieuwe A Gebouw in 2014.

Als werkwijze kozen wij (hoofdstuk 3) voor interviews met betrokkenen, studie van relevante schriftelijke documentatie en oriëntatie op vergelijkbare situaties elders.

De voornaamste bevindingen (hoofdstuk 4) zijn de volgende.

- ¶ De functie van Welgelegen als werk- en representatieplek vergt een balans tussen gebruik en behoud. Het paviljoen behoort tot de top van het Nederlandse cultuurbezit. Intensief dagelijks gebruik kan de waarde aantasten. Combinatie van beide lijkt verstandig, gezien het belang van voortdurend engagement waardoor die waarden levend blijven. Het huidige beheer en onderhoud, evenals praktische omgang met bezoekers, zijn in uitvoering goed geregeld; maar duurzame borging inclusief preventieve zorg en beleidsmatige sturing vormen een vraagstuk. Dat geldt a fortiori voor de museale Oostvleugel die najaar 2013 wordt opgeleverd.
- ¶ Voor de tentoonstellingsprogrammering in Welgelegen wordt onder meer van provinciale collecties gebruikgemaakt. Samen met muziek-evenementen bedien(d)en die een bescheiden, veelal lokaal publiek. De Stichting Provinciale Atlas (1993) beheert een bijzondere topografische collectie. Ook hier lijkt het bereik beperkt. Voor beide activiteiten ontbreken echter ervarings- of beoordelingsgegevens.

Herbezinning op de culturele functies in en om Welgelegen (hoofdstuk 5) kan gebruik maken van de vertraagde oplevering van het A Gebouw en zelfs de mogelijke provinciale herindeling in 2015. Komende jaren kan daardoor een nieuwe situatie goed voorbereid worden. Dat is nodig omdat de provincie misschien meer dan andere bestuurs-gremia scherp de maat wordt genomen, wat een voortreffelijke performance vereist ook op cultureel gebied. Ook kan de provincie haar voordeel doen met kennis van ervaringen elders.

In Hoofdstuk 6 worden drie scenario's geschetst voor de omgang met Welgelegen:

- A) continuering huidige situatie met beleggen van alle verantwoordelijkheid bij een enkele deskundige intendant;
- B) sturing door een commissie met meer spelers uit bestuur en directie, maar uitbesteden waar mogelijk: optimaal en verantwoord opdrachtgeverschap;
- C) geheel uitbesteden, zich terugtrekken op rol huurder.

Van elk model zijn voor- en nadelen aangegeven. Wij hebben een lichte voorkeur voor scenario B, dat de provincie de meeste sturing biedt. Scenario C is op lange termijn wellicht het meest werkbaar.

Voor het museale deel van de Oostvleugel en de Provinciale Atlas bevelen wij aan eerst meer beleidsmatig werk te doen en inzicht te verwerven. Bij het museum betreft dat ontwikkeling van visie/missie, doelstellingen en jaarplan met kosten/baten; bij de atlas met name een evaluatie van de afgelopen jaren.

In een bijlage wordt de mogelijkheid bepleit om Welgelegen in een breder, bijzonder perspectief te zien: dat van een laat 18de-eeuwse neoclassicistische golf, eigen aan Haarlem en omstreken. Dat kan beheersmatige winst en communicatief voordeel bieden.

2. Vraag

Paviljoen Welgelegen is sinds 1930 de bestuurszetel van de provincie Noord-Holland en wordt tevens voor representatieve doeleinden gebruikt. Het gebouw (1785-1792) en grote delen van het interieur zijn van bijzondere cultuurhistorische betekenis wegens hun kwaliteit, zeldzaamheid, authenticiteit en ensemblewaarde.

In het paviljoen wordt in wisseltentoonstellingen ook de provinciale kunstcollectie getoond. Tevens dient het als podium voor programmering van muziekevenementen en beeldende kunstmanifestaties. Vanuit de oostvleugel, waar een deel als museum is ingericht dat binnenkort nog wordt uitgebreid, worden rondleidingen gegeven.

De met deze functies samenhangende taken zijn:

- zorg voor de cultuurhistorische bouw- en interieuraspecten van het paviljoen
- culturele programmering in het paviljoen
- beheer van de provinciale kunstcollectie.

Deze taken waren tot diens pensioen in juni 2013 belegd bij de conservator dhr. Gerrit Bosch. Voor de overname van een nader te bepalen deel tot wellicht alle taken is vorige zomer *junior talent trainee* mevr. Simone Memel in deeltijd aangesteld.

De provincie verzocht Gordion in maart 2013 om een advies over de toekomst van deze drie taken. Dat betreft:

- het in onderlinge samenhang beleggen van deze taken in de toekomst, met
- balans tussen zakelijk management en gevoel voor historie en kwaliteit van pand, interieur en collectie, en
- borging van de nalatenschap van de vertrekkende functionaris.

Aanvullend werd de volgende vraag toegevoegd:

- wat zijn de mogelijkheden om de taken die nu door de Stichting Provinciale Atlas Noord-Holland worden uitgevoerd, te combineren met die op het gebied van gebouw/interieur, provinciale kunstcollectie en culturele programmering van Welgelegen?

Dit advies is medio juni 2013 opgeleverd. Opdrachtgever is mevr. Annemiek van Dam, Hoofd bedrijfsvoering Provincie Noord-Holland; gedelegeerd opdrachtgever is de heer Rob Tresoor, sectormanager Facilitaire Dienstverlening. Gordion laat zich bijstaan door Rob van Zoest, Kunsthistorisch adviesbureau D'ARTS.

3. Werkwijze

De vraag is op drie manieren aangepakt:

- a. gesprekken met betrokkenen en stakeholders
- b. studie van door provincie ter beschikking gestelde documentatie
- c. deskresearch van en gesprekken met spelers in vergelijkbare situaties

3.1 Interviews

Er zijn tussen 5 april en 10 juni 2013 in totaal 13 interviews gehouden, met:

- conservator G. Bosch
- junior talent trainee S. Memel
- college (J. Remkes, CdK),
- statengriffie (J. Vrijburg, griffier)
- Staten (presidiumleden C. Loggen VVD, W. Holthuizen 50Plus, R. Alberts SP)
- provinciesecretariaat (G. van Craaikamp, algemeen directeur)
- gebruikscommissie (H. Vink, gebouwbeheerder, voorzitter)
- sector Communicatie (H. Blom, hoofd)

De vraag naar integratie van de Provinciale Atlas werd besproken met:

- sector Beleid, Cultuur, Infrastructuur & Toerisme (M. Braam, beleidsmedewerker)
- Noord-Hollands Archief (L. Zoodsma, directeur)
- Stichting Provinciale Atlas Noord-Holland (A. Aerts, conservator)

In de gesprekken werden ervaringen en verwachtingen geïnventariseerd ten aanzien van de omgang met de culturele aspecten van het gebouw, de culturele programmering door de provincie, al of niet met inzet van het gebouw, en de inzet van en zorg voor de provinciale kunstcollectie en museale ruimten. Met betrekking tot de Provinciale Atlas werden vergelijkbare inventarisaties uitgevoerd. In alle gesprekken werd tenslotte onderzocht welke organisatorische ruimte en mogelijkheden er zich voor het beleggen van de verschillende taken en verantwoordelijkheden aandienen.

Op 26 april werd een verlengde intake uitgevoerd met opdrachtgevers Van Dam en Tresoor. Toen werd ook aanvullend gevraagd om de Staten de gelegen te bieden tot input, in personen naar de keuze van het presidium. Herhaald werd het belang te kunnen kiezen uit een beperkt aantal goed onderscheiden scenario's.

3.2 Bronnen Noord-Holland

De volgende documentatie hebben wij ter bestudering ontvangen:

- Programma van Functionele Eisen Paviljoen Dreefcomplex Haarlem, Toornend & Partners, Haarlem 2004
- G. Bosch, “'Een gemakkelijk gebouw'. De restauratie in 2007-2008 van Paviljoen Welgelegen”, *Jaarboek Haarlem 2008*, 152-189
- G. Bosch, *Paviljoen Welgelegen. Buitenplaats, paleis, museum en provinciehuis*. Haarlem 2009.
- handreiking “Rondleidingen door Paviljoen Welgelegen, de informatie”, G. Bosch 2010
- GS, “Kader gebruik en beheer Paviljoen Welgelegen”, 20 mei 2010
- PS, “Amendement Provinciale Staten op Kader gebruik en beheer

Welgelegen”, 14 februari 2011

- Notitie “Gebruik en beheer Paviljoen Welgelegen” (samenwerking tussen de sectoren Facilitaire Dienstverlening en Communicatie van de directie Middelen), mei 2011
- overzichten Houtplein Exposities 1998-2002, Dreef Exposities 1991-2013, Lunchconcerten Statenzaal 1994-2012
- *De waarde van cultuur. Cultuurbeleid provincie Noord-Holland 2013-2016*

Alsmede enige concept-notities:

- Stichting Provinciale Atlas Noord-Holland, concept-jaarverslag 2012
- “Goud in handen: Provinciale Atlas en Welgelegen-collectie beter beheren & zichtbaarder maken”, ongedateerd [concept-notitie sector Beleid, provincie Noord-Holland]
- “Over tentoonstellen, concerten en rondleidingen in Paviljoen Welgelegen”, ongedateerd, [G. Bosch]
- “Over beheer en gebruik van Paviljoen Welgelegen”, ongedateerd [G. Bosch]

3.3 Bronnen elders

Aan deskundigheid en betrokkenheid elders zijn ons van nut geweest zeggelieden bij:

- Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, Regio West
- Stichting Digitaal Erfgoed Nederland
- Cultuurcompagnie
- Vereniging Hendrick de Keyser (C. Huijts, directeur)
- Provincie Utrecht, beleidsstaf cultuur
- Stichting Koninklijk Paleis Amsterdam
- Ministerie BZK, bureau Beheer Grafelijke zalen

Daarbij is ook van de volgende publicaties gebruik gemaakt:

- Statenbrief Utrecht, Afronding project 'Restauratie en gebruiksverbetering Paushuize', [Utrecht] 21 januari 2012
- Provinciale Kunstcollectie afstootprotocol, Centrum Beeldende Kunst Utrecht, oktober 2012
Verbindende factor. Kunst in het nieuwe provinciekantoor, Utrecht 2011
- E. Koldewey, *Landelijke Interieurwacht, een publieke zaak*, Amersfoort 2010, Monumentenwacht Nederland i.s.m. RCE

4. Bevindingen

4.1 Algemeen: waarde, spanning, overleving

Er is eenstemmigheid over de waarde en betekenis van Paviljoen Welgelegen, zowel binnen als buiten Noord-Hollandse kring. Het paviljoen is een monument dat hoort tot de absolute top van het Nederlandse onroerende cultuurbezit. Het feit dat het provinciaal eigendom is verplicht de provincie, *noblesse oblige*, tot voorbeeldige, open publieke omgang. Het is haar eigen zetel, en in het huidige politiek-maatschappelijke klimaat is het voor de provincie van groot belang zich optimaal open, transparant en prudent te betonen, ook in de omgang met onderwerpen die misschien niet tot bestuurlijke kerntaken lijken te behoren.

Er is daarbij een spanning tussen gebruik en waarde. Welgelegen is een monument dat dagelijks gebruikt wordt, en daardoor leeft. Dat is niet altijd makkelijk, omdat er nogal wat beperkingen aan de gebruikers zijn opgelegd. De kaders voor het gebruik door PS, GS en als museum zijn in 2010 vastgesteld. Toezicht daarop en handhaving daarvan zijn wellicht formeel geregeld, maar lijken niet altijd naar tevredenheid te worden uitgevoerd. Dat ligt deels aan een planning die anders uitpakte dan gedacht. De provinciale nieuwbouw (A Gebouw) zou immers gelijk worden opgeleverd met de restauratie van Welgelegen, maar is met een vijftal jaren vertraagd. De gebruiksdruk op het paviljoen is daarom tot zomer 2014, wanneer er naar verwachting veel taken naar het A Gebouw worden overgeheveld, veel hoger dan in het Programma van Eisen voor de restauratie van Welgelegen was aangegeven.

Aan de andere kant is de overleving van grotere en kleinere historische complexen vaak tot op zeer grote hoogte juist afhankelijk van de actuele, doorgaande bespeling en gebruik. Het ergste wat een monument kan overkomen is leegstand, zoals met Paleis Soestdijk buiten diens tussentijdse openstelling het geval is. Een zomeropera levert dan een te smalle basis. Bij Paviljoen Welgelegen is nou net dat risico goed afgedekt. Het dagelijkse gebruik zorgt voor toe-eigening, hoe moeizaam soms ook, en engagement. Dat er in de praktijk nog een wereld te winnen is, en ook de organisatorische borging van die omgang verbeterd kan worden, doet aan dat feit niks af.

4.2 Onderdelen

4.2.1 Gebouw

Paviljoen Welgelegen werd grootschalig gerestaureerd in de periode 2006-2009. Voor gebruik van het bijna 2900 vierkante meter grote en 228 vertrekken tellende complex werd een nieuwe balans gevonden tussen representatieve, bestuurlijke en museale functies, waaronder ruimte voor vaste en wisseltentoonstellingen en depots. Aan de operatie ten grondslag lag een gedetailleerd Programma van Functionele Eisen (2004). Bij de totstandkoming was ruimte voor cultuurhistorische inbreng en advies van verschillende zijden, waaronder die van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. De inspectie en uitvoering van onderhoud van het gebouw worden in opdracht van de provinciale locatiemanager uitgevoerd door Verlaan en Bouwstra. De zorg voor het interieur voor zover dat van cultuurhistorisch belang is, zowel de nagelvaste als de losse delen, is als “gebouwgebonden collectie” toevertrouwd aan de conservator. Per vertrek zijn een beschrijving en verantwoording van inrichtingselementen, zoals wanden, kleuren, meubilair en desbetreffende keuzes, inclusief professionele contactpersonen en netwerken (leveranciers) bekend en beschikbaar. Relevante gegevens zijn via het ruimtereserveringssysteem Planon digitaal toegankelijk, met name van belang voor het toewijzen van vertrekken aan verschillende interne gebruikers.

Ook is er van een onderhoudsschema sprake. Of dat uitgevoerd wordt, tegen welke kosten en of dat naar tevredenheid gebeurt, is ons niet bekend. Wel hebben wij zorg geconstateerd over de systematiek en over de capaciteit en competentie van de provincie in dezen. De

feitelijke kennis van de cultuurhistorische aspecten aan en in het gebouw is vastgelegd. Maar na het vertrek van de conservator er is geen zicht meer op borging van de operationele kennis. Het inzicht in wanneer er moet worden ingegrepen, waarop moet worden geanticipeerd, en op wat voor wijze dat moet, of liever: kan gebeuren, is bij ons weten niet overgedragen. Dat is geen detailkwestie. Het complex van nu is immers geen in zijn 'originele' staat teruggebracht *Gesamtkunstwerk*, maar eerder een amalgaam van perioden, stijlen, ingrepen, keuzes, aankopen, reconstructies, opdrachten en restauraties. Het is niet één ding onder een kaasstolp met een eenduidig behoudsrecept, maar een assemblage van nogal wat verschillende dingen, in continu gebruik onder een telkens opnieuw in te vullen engagement. Dat is de kern van de problematiek. Daarbij ontbreekt zicht op een rol voor deskundigheid vanuit externe organisaties op het gebied van monumentenzorg: privaat, publiek of ertussenin; op provinciaal, lokaal of landelijk niveau; en in adviserende of inspecterende rollen - althans zo'n rol wordt ons door betrokkenen niet genoemd, evenmin als kennis van zusteroverheden die met vergelijkbare opgaven kampen.

De vraag is daarmee of er een vergelijkbare uiterst deskundige en bekwame *individuele* persoon als opvolger voor de conservator moet worden aangesteld – als die al te vinden is. Of beter, hoe het risico kan worden voorkomen dat die in een zeker isolement opereert, en mogelijk in een spanningsveld terechtkomt tussen apparaat en bestuur, tussen cultuurhistorie en actueel gebruik. Is het überhaupt verstandig dit onderdeel bij een enkele persoon te blijven beleggen? Er is wel frequent 'gebruikersoverleg', met regeling van de taken en bevoegdheden (*Notitie gebruik en beheer...* 2011), maar dat betreft uitvoering, niet beleid of strategie.

4.2.2 Rondleidingen, museale vleugel

Vanouds heeft het paviljoen een presentatiefunctie, hoewel het publieke karakter daarvan in de loop der tijd varieerde. Gebouwd als museum voor de privécollectie van bouwer en eerste bewoner Henry Hope, huisden er in het gebouw korte of langere tijd verschillende musea. Met het provinciale eigendom in 1930, en de opeenvolgende verbouwingen en herbestemmingen, ademde de publieke aandacht mee. Vanaf de oplevering van de laatste, grote verbouwing en restauratie in 2008/9 is er gestage belangstelling van buiten. Door deelname van Welgelegen aan de landelijke Open Monumentendag kan aan de nieuwsgierigheid van een grotere groep liefhebbers, burens en passanten tegemoet gekomen worden.

In het *Kader gebruik en beheer* uit 2010 zijn de wijze en het ritme van openstelling en de organisatie van rondleidingen tijdelijk gereguleerd, zij het tot oplevering A Gebouw. De conservator heeft een inhoudelijk leidende en coördinerende rol, gastheren kunnen bestuurders en ambtenaren zijn, gasten komen uit het relatienetwerk van het bestuur, of zijn individueel, ad hoc, *en groupe* dan wel ongeorganiseerd. De boodschap is meervoudig: die kan over fysieke aspecten van het gebouw gaan, over diens geschiedenis of over de werking van het provinciaal bestuur. Aan de inhoudelijke kant van de rondleidingen ligt een schriftelijke briefing door de conservator ten grondslag.

Een bijzonder deel van het gebouw in de oostvleugel fungeert exclusief als museum. In drie keer vier vertrekken op alle verdiepingen aan de kop van de vleugel zijn respectievelijk een set historiserende inrichtingen gerealiseerd (eerste verdieping), een inleidende tentoonstelling over de geschiedenis van plek, gebouw en gebruikers (begane grond, per september 2014), en kantoor en opslag voor deze en daarmee samenhangende functies (tweede verdieping). Ook elders in het complex zijn nog enige ruimtes voor deze functies beschikbaar. Bijzonder aan de oostvleugel is de mogelijkheid van externe toegang via een eigen, aparte buitendeur.

Over kosten en eventuele baten van het museale gebruik van dit deel van het gebouw is ons weinig bekend gemaakt, ondanks herhaald verzoek (de betreffende notities van de vrm. conservator zijn concepten). Voor bezoek en rondleidingen wordt in de regel aan de gasten geen vergoeding gevaagd. Hoeveel rondleidingen en wie en wat voor mensen dat betreft is ons niet bekend, buiten een algemene mededeling van de vrm. conservator dat er "bijna

dagelijks” bezoekers zijn - geëxtrapoleerd zouden dat er enige duizenden per jaar kunnen zijn. Wel geeft de provincie zelf aan er een eer in te stellen om het gebouw met zijn hoog-representatieve gehalte ook in het maatschappelijk-commerciële verkeer in te zetten. Eenmalige kosten voor inrichting van de drie historiserende kamers en van de informatieve tentoonstelling daaronder bedroegen in het vorige en het lopende jaar tezamen 225.000 euro. Gegevens over kosten voor afschrijving, onderhoud en exploitatie zijn niet met ons gedeeld.

De wijze waarop deze museale vleugel na de oplevering dit najaar van het inleidende begane grond-deel geëxploiteerd zal worden, is ons niet duidelijk. Voor een effectief en efficiënt optreden, de organisatie daarvan en de verantwoording daarover, is het van belang afspraken te maken. Wat wil je ermee: welke doelgroepen wenst men te bereiken, wat zijn de boodschap en het beoogd effect, en hoe kunnen daar inspanningen op af gestemd worden op het gebied van communicatie, educatie, marketing, duurzaamheid en periodieke vernieuwing? Die afspraken zijn idealiter zowel kwalitatief als kwantitatief, mede gebaseerd op eerdere ervaringen, en geplaatst in een realistisch financieel kader.

4.2.3 Kunstcollectie, tentoonstellingen

De doorgangsruimten in het midden- en oostdeel van de begane grond van Welgelegen zijn vrij toegankelijk. De muren - soms ook een stuk vloer of een vertrek - worden gebruikt voor wisseltentoonstellingen. Die worden tot op dit moment tweemaandelijks door de conservator of een gastconservator onder diens toezicht georganiseerd met gebruikmaking van verschillende bronnen. Een daarvan is de eigen provinciale kunstcollectie, die onlangs in kwaliteit is opgewaardeerd, en in omvang teruggebracht tot een kleine 1.300 werken. Andere bronnen zijn werk van actuele Noord-Hollandse kunstenaars en stukken uit de Provinciale Atlas, soms in samenwerking met regionale kunstenaarsinitiatieven of galeries. In het *Kader gebruik en beheer* (2010) is het interne kunstbeleid uit 1991 geherformuleerd, zijn de doelstellingen en doelgroepen bepaald (podium kunstenaars, trekpleister burgers) en worden de uitgangspunten, organisatie en kosten geregeld. Jaarlijks is er voor de materiële kosten van deze “Dreefexposities” rond 24.000 euro beschikbaar. De vrm. conservator meldt een gemiddelde belangstelling van rond de duizend bezoekers per tentoonstelling. Wij hebben geen evaluaties van deze activiteiten ingezien, wel een indrukwekkende lijst van de in totaal rond driehonderd tentoonstellingen aan Houtplein (tot 2002) en Dreef.

De provinciale kunstcollectie wordt ook gebruikt voor het aankleden van publieks- en werkruimten in de eigen gebouwen elders. Hierbij is *junior talent trainee* Memel actief betrokken. De halvering van de omvang van de collectie eerder dit jaar hing samen met oplevering van de provinciale nieuwbouw aan het Houtplein. Het gebouw is van binnen veel opener dan zijn voorganger, heeft minder muren en dus minder plaats voor kunst. Dat gaf tevens de mogelijkheid de collectie te filteren op thematische aansluiting bij de provincie of op herkomst van de makers uit de provincie. De openbare veiling van rond zeshonderd werken maart dit jaar trok veel publicitaire aandacht. Ons is niet bekend wat de opbrengst en de bestemming daarvan zijn geweest. Voor het professionaliseren van haar collectieactiviteiten, of het delen van expertise, heeft Noord-Holland nog geen relatie met de Vereniging Bedrijfscollecties Nederland (VBCN), zoals enige andere overheden dat al wel hebben: gemeente Wassenaar, Ministerie BuZa, provincies Gelderland en Limburg. Ook misten wij beleidsverantwoordingen of afstootprotocollen zoals we die wel bij bijvoorbeeld de provinciale collectie in Utrecht aantreffen.

4.2.4 Muziekevenementen

In het provinciehuis zijn de laatste twintig jaar rond de honderd zestig muzikale evenementen gehouden, variërend van lunchconcerten tot gewestelijke voorrondes van het Prinses Christina Concours voor jonge musici en componisten. In de periode voor verbouwing van Welgelegen vonden die lange tijd met een bijna maandelijkse frequentie plaats, waar in totaal per jaar enige tienduizenden euro's voor beschikbaar werden gesteld. Drijvende kracht daarachter, zo noteerden wij, waren het muzikale talent, de persoonlijkheid en de netwerken van conservator Bosch. Tijdens de verbouwing zijn de

muziekuitvoeringen uiteraard opgeschort, maar ze werden na oplevering niet gecontinueerd. In 2010 is nog geëxperimenteerd met een viertal opvoeringen in de Statenzaal en de Lodewijk Napoleonzaal. Van een evaluatie is ons niets bekend. Wel vingen wij af en toe bijzonder lovende geluiden op, afgewisseld met de roep om eigentijds en ook voor een breder publiek toegankelijke programmering. De vrm. conservator heeft inmiddels zijn aandacht voor muziekevenementen verschoven van Welgelegen naar locaties elders, die daartoe ook meer geëigend lijken, zoals de Philharmonie. Het *Kader gebruik en beheer* gaat niet in op de functie van Welgelegen als locatie voor muziekuitvoeringen. In het document dat de samenwerking tussen Facilitaire Dienstverlening en Communicatie regelt (2011), worden die wel genoemd, als vallend onder verantwoordelijkheid van de conservator, maar wordt er niet nader op ingegaan.

4.2.5 Atlas

Een bijzondere collectie van 75.000 stukken topografisch en beeldmateriaal van en over de provincie Noord-Holland wordt gevormd door de Provinciale Atlas Noord-Holland. Sinds 1880 is die systematisch bijeengebracht, en de laatste negentig jaar ondergebracht bij het vrm. Rijksarchief, thans Provinciaal Archief. Twintig jaar geleden nam de toenmalige CdK de Wit het initiatief om het gebruik van de atlas te stimuleren. Dat gebeurde door een stichting te belasten met het organiseren van tentoonstellingen, actief te laten acquireren, en als opdrachtgever op te treden voor fotodocumentaires over de provincie. Dat is sindsdien gedaan, met als resultaat bijvoorbeeld thans 775 fototitels. De kosten bedragen rond honderdduizend euro per jaar, deels als doelsubsidie in het kader van de Noord-Hollandse Cultuurnota aan de Stichting Provinciale Atlas Noord-Holland (SPANH), deels door een speciale conservator ('coördinator') bij de Cultuurcompagnie te belasten met uitvoering van die opdracht.

De kwestie is of met de pensionering van deze SPANH-conservator, in 2014, haar taken niet met die van een opvolger van de conservator Welgelegen & kunstcollecties gecombineerd kunnen worden.

De provincie heeft zich in haar Cultuurnota 2013-2016 op dit punt uitgesproken. Vanuit de observatie dat de doelstellingen van de SPANH (bekendheid van de collectie bevorderen en de collectie uitbreiden) "niet direct bijdragen aan het cultuurbeleid" van de provincie, werd al besloten te "onderzoeken of de collectie en bijbehorende activiteiten kunnen [worden samengebracht] met die van de provinciale kunstcollectie."

Samenbrenging is een praktische activiteit die zonder al te veel probleem kan worden uitgevoerd, ofwel bij het Provinciaal Archief, ofwel bij de kunstcollectie in Welgelegen. De operatie zal echter betekenisloos blijven zolang een evaluatie van de activiteiten van de SPANH gedurende de laatste twintig jaar ontbreekt.

Zo is niet duidelijk in hoeverre de stichting heeft voldaan aan de oogmerken waarmee ze werd opgericht, en hoe effectief en efficiënt dat gebeurde. Het zou interessant zijn zicht te hebben op verbetering, vernieuwing, aanscherping van taken en wellicht ook afslanking. En op de vraag of de oogmerken waarmee destijds gestart werd nog steeds worden onderschreven. De wereld is sinds 1993 enigszins veranderd. Tegenwoordig kunnen culturele initiatieven vaak bogen op *civil society*-ondersteuning in de vorm van, bijvoorbeeld, een Vereniging van Vrienden. Gedeeld eigenaarschap kan ook blijken uit een aankoopcommissie, of uit een raad van aanbeveling.

Bij het ontbreken van evaluaties, evenals van goedgekeurde jaarrekeningen, is het moeilijk een blikrichting te bepalen, laat staan een aanbeveling te doen voor praktische samenwerking. Vast staat wel dat het beheer en de toegankelijkheid van de Provinciale Atlas thans geheel geborgd zijn, aldus de verzekering van de directeur van het Provinciaal Archief. De atlas is daar gevoegd bij nog eens een half miljoen andere op de provincie betrekking hebbende topografische stukken en beeldmateriaal. De algemene provinciebijdrage in het Noord-Hollands Archief is onlangs via privaatrechtelijk, beleidsarm contract (DVO) geregeld en bepaald op € 430.000 euro per jaar.

4.3 Conclusies

Spanning tussen waarde en gebruik Welgelegen

Er is een duidelijke spanning tussen de waarde van het historisch gegroeide complex en de mogelijkheden om vrijelijk van het gebouw gebruik te maken. Maar, enigszins contra-intuïtief, misschien is dat ook wel gezond te noemen. Door die spanning worden gebruikers zich bewust van bijzondere waarden, en worden die waarden ook telkens bevraagd en blijven daardoor levend. De provincie koos ooit voor deze representatieve plek. Dat biedt nu een kans zich een voorbeeldig huisvader te tonen.

Gat tussen locatiemanagement en inhoud

Nadere beschouwing van het gebouw leert dat de hardware op niveau is, evenals de dagelijkse gang van zaken in het gebruikersoverleg. Maar ook dat er een gat aanwezig is tussen feitelijk locatiemanagement en borging van inhoudelijke aansturing. Daarbij wordt er misschien een kans gemist doordat geen gebruik wordt gemaakt van kennis en ervaring elders (inspectie, kennis, advies), in een doorgaande kwaliteitscyclus. De vraag is er misschien een naar scheiding van functies: vergunningverlener, vergunninghouder en tevens inspecteur. Hoe houdt de provincie zichzelf scherp?

Rondleidingen geregeld, exploitatie museale vleugel nog niet

Gebruik van het gebouw voor rondleidingen lijkt goed geregeld en hoeft in de toekomst geen probleem te zijn. Ze kunnen straks misschien zelfs makkelijker georganiseerd worden, wanneer met de opening van het A Gebouw de gebruiksdruk op Welgelegen afneemt. Maar de exploitatie van het nieuwe museale deel, in de Oostvleugel, is niet duidelijk. Er lijkt geen toekomstbestendige voorziening voor onderhoud, afschrijving, vervanging en exploitatie te zijn. Ook aan ondersteunende museale taken moet nog een hoop gebeuren, evenals aan overdracht van voor dat museale deel essentiële kennis en netwerken.

Geen beleid op tentoonstellingen

De provinciale kunstcollectie is recent opgeschoond en in maat geschikt gemaakt voor de nieuwe provinciale gebouwen. Het tentoonstellingsprogramma lijkt vlot te lopen en redelijk te voldoen, ofschoon ook hier onafhankelijke toetsing een meerwaarde kan hebben. Dat levert ook inzicht in gewenste maatvoering en frequentie. Het ontbreken van beleidsstukken helpt dan niet.

Muziekprogrammering beëindigd

De praktijk van het organiseren van muziekevenementen in Welgelegen is na 2010 de facto beëindigd.

Stichting Provinciale Atlas NH niet te beoordelen

Een toekomst voor de Provinciale Atlas is moeilijk te beargumenteren bij het ontbreken van een evaluatie en van sturingsgegevens van de desbetreffende stichting.

5. Beschouwing

Voor het adviseren van de provincie hoe met de zojuist beschreven taken om te gaan, en hoe deze zo mogelijk in samenhang en duurzaam te beleggen, is het belangrijk de volgende elementen een rol te geven: tijd, bedrijfscultuur en context.

5.1 Tijd: moratorium 2014, 2015

De zojuist beschreven situatie van grote gebruiksdruk op Paviljoen Welgelegen en van de soms hoge spanning tussen culturele waarden en dagelijks gebruik duurt niet eindeloos voort. Zoals al opgemerkt ging het Programma van Functionele Eisen uit van een gezamenlijke ontwikkeling. Het gerestaureerde Welgelegen zou op hetzelfde moment worden opgeleverd als het nieuwe A Gebouw, waar een groot deel van de ambtelijke activiteiten zullen plaatsvinden. Dat moment valt nu in de zomer van 2014, wat betekent dat een nieuwe situatie van bespeling van Welgelegen ook op dat moment zal ingaan. Er is dus ruimte voor bezinning en voorbereiding.

Ten tweede loopt in dezelfde periode ook de door de regering gestarte discussie over het fuseren van provincies, wellicht tot een 'Noordvleugel'. Het besluit zal op zijn vroegst in de zomer van 2015 vallen. Het is geenszins zeker of dat een bestuurlijke dan wel ambtelijke fusie zal betreffen, wat de vestigingsplaats van een eventuele nieuw bestuurlijk lichaam zal worden, en wanneer de keuze niet op Haarlem en het bestaande provinciale complex valt, wat er dan met het huidige uitermate representatieve provinciehuis zal gebeuren. Rekening houdend met beide omstandigheden is het prudent om een oplossing voor te bereiden die pas hoeft in te gaan vanaf zomer 2014, maar die tegelijk ook vanaf dat moment een jaar onder een kaasstolp gezet kan worden zonder verlies van kwaliteit in of aan het gebouw, in de organisatie of aan de collecties.

5.2 Bedrijfscultuur: voorbeeldig

De prioriteiten van de provincie Noord-Holland, naast heel concrete economische en infrastructurele doelstellingen, liggen op het gebied van integriteit en maatschappelijk rendement. Transparantie en zorgvuldigheid zijn daarbij sleutelbegrippen. In het zogeheten Ladders Plus-profiel kiest de Noord-Holland er bovendien voor om cultuurhistorie te benoemen als provinciale kerntaak. Na een periode van zorg om de kwaliteit van het bestuur in deze provincie, tenslotte, staat nu 'resultaatcommunicatie' centraal: wat wil je bereiken, hoe bereik je dat en wat hebben burgers daaraan?

In lijn met deze drie doelstellingen is het gepast dat het provinciaal bestuur zich waargenomen wil laten worden als dichtbij, toegankelijk en aanspreekbaar. De omgang met Welgelegen zal daar dienstbaar aan moeten zijn. Ook zal de zorg voor gebouw, collectie en in pandig *special interest*-museum (de Oostvleugel) dat moeten uitstralen: voor iedereen, begrijpelijk en toe-eigenbaar. Ten slotte zal de provincie er goed aan doen om als bezitter én bewoner van een nationaal topmonument de uitvoering op het gebied van cultuurhistorie en duurzaamheid voorbeeldig te laten zijn. *Noblesse oblige*.

5.3 Bredere context locatie: samen sterker

Er is veel kennis in Nederland en ook in de directe omgeving, in Haarlem, over collecties, musea, erfgoed, publiek, beheer/behoud, exploitatie, onderhoud en planning. Bij het bepalen van het beleid t.a.v. de provincie als eigenaar-bewoner kan wellicht met vrucht te rade worden gegaan bij, dan wel worden samengewerkt met de Cultuurcompagnie, de Vereniging Hendrick de Keyser, de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, de Erfgoedinspectie of provinciale/gemeentelijke inspecties (als kwaliteitsinstrument), de Sector Cultuur en Cultuurhistorie van de eigen directie, de Monumentenwacht en de Interieurwacht.

Zusterprovincies kampen niet zelden met vergelijkbare opgaven, waarvoor generieke oplossingen denkbaar zijn. Zo bestaat de residentie van de Utrechtse PS uit het 16de-eeuwse Paushuize, met een sterk op die van Noord-Holland lijkende problematiek. Het Huis der Provincie in Gelderland is modern, maar de aanwezige rijke inrichting en verscheiden collecties zijn voorwerp van bijzonder interieurzorg. Dat geldt ook voor het hebben van wat wel een bedrijfscollectie genoemd kan worden. Er zijn brancheverenigingen, zoals de VBCN waar ook overheden bij zijn aangesloten, waarin zonder probleem de vruchten van de ervaringen van collega's geplukt kunnen worden.

Wanneer de omgang met Welgelegen, diens inrichting en bestaande collecties voorbeeldig moet zijn, is het aan te bevelen zich te oriënteren op beschikbare expertise elders - zeker nu daar een jaar of wat tijd voor is.

6. Scenario's

De toekomst van de Noord-Hollandse taken en activiteiten op het gebied van duurzame omgang met de provinciale zetel, de kunst- en historische collecties en de culturele programmering in Welgelegen, laat zich het best beschrijven vanuit een verder gelegen perspectief. In de tijd tot 2014 (oplevering A Gebouw) dan wel tot 2015 (duidelijkheid over provinciale fusie) is er gelegenheid dat perspectief voor te bereiden. In het eerste tussenliggende jaar zal dan evenwel duidelijk moeten worden hoe de verschillende functies (politiek, representatie, apparaat) precies tussen Welgelegen en het A Gebouw verdeeld worden.

Een bijzondere optie blijft overigens in alle gevallen open: vertrek van de provincie uit Paviljoen Welgelegen of anders afstoting van niet-gebouwgebonden collecties. Hoe die keuzes precies zouden uitvallen, en of ze nou principieel of praktisch zijn, het provinciebestuur doet er in onze optiek goed aan daar een *what if*-plan voor klaar te hebben. Ingrediënten zijn een overdrachtsprotocol van gebouw en inventaris, en een afstotingsprocedure voor de collecties. Beide dienen wegens het publieke karakter van de actor, de provincie, op transparante en voorbeeldige wijze te gebeuren. Voor de collectie zou bijvoorbeeld de Leidraad afstoting museale objecten (LAMO) van de Nederlandse Museumvereniging gebruikt kunnen worden. Het uitgangspunt zou kunnen zijn dat ook bij afstand nemen van deze taken, de provincie geen half werk wil leveren. Omgekeerd geldt dat als zij ervoor kiest deze taken te continueren, er van haar verwacht mag worden zich daar volledig en op eminente wijze van te kwijten.

Buiten beschouwing blijven:

- de zorg voor de Provinciale Atlas (4.2.5), die eerst bestuurlijk moet worden geëvalueerd;
- de omgang met het museale gebouwdeel in de oostvleugel, waar beleidsmatig nog enig voorwerk moet worden gedaan (4.2.2): visie/missie, doel, doelgroep, middelen, inzet museaal instrumentarium, organisatie, kosten/baten exploitatie, duurzaamheid, rekenschap en toezicht.

Globaal zien wij drie mogelijkheden voor het borgen van de duurzame omgang met het gebouw, diens inrichting en de kunstcollectie: voortzetten huidige arrangement, intern brede betrokkenheid organiseren, en uitbesteden.

A. Persoonlijk blijven doen: intendant

In deze optie, een intendant-model, wordt een opvolger voor de huidige conservator gezocht met zoveel mogelijk dezelfde kwalificaties en competenties op gebied van cultuur-historische kennis, engagement en organisatorische vaardigheid. Regeling van de dagelijkse zaken zou praktisch in het gebruikersoverleg gecontinueerd kunnen worden.

De inhoudelijke deskundigheid en daarbij horende netwerken blijven geborgd, behoudens persoonlijke voor- en afkeuren. Daarbij valt vast veel te leren van de decennialange taakin-vulling door de voorganger en de eerdere interactie met gebruikers. Wel moet dan de overdracht geregeld worden. Bij dit overwegend persoonlijke model hoort een grote mate van individuele vrijheid bij de invulling van keuzes en de vormgeving van deeltaken, netwerken en aandachtsgebieden.

Een nadeel van dit model is dat de complexe taak van omgang met het gebouw niet organisatorisch gedeeld is, dat het risico van het plaatsen van alle taken bij een enkele *in house*-specialist niet ondervangen wordt, en dat de spanning tussen waarde en gebruik door deze ene functionaris zelf moet worden opgelost. Een benoeming in min of meer een staffunctie direct onder GS, zoals de praktijk lange tijd is geweest, maakt bovendien interactie met of gedeelde aansturing door de directie lastig.

B. Betrokkenheid organiseren

In dit model staat de organisatie van goed opdrachtgeverschap centraal. De provincie draagt als eigenaar-gebruiker vanzelfsprekend integrale eindverantwoordelijkheid maar is betrokken waar moet, en delegeert waar kan. De begrenzing wordt permanent in de gaten gehouden. Cruciaal is dan niet zozeer de actuele staat van onderhoud als wel de aanwezigheid van een deugdelijk plan daarvoor, waarin met alle mogelijke dynamiek rekening wordt gehouden, en dus bewustzijn van de dynamiek waar een complex als Welgelegen aan onderhevig is. Sturing op metaniveau dus, met gevoel voor de omgeving.

Er blijft een soort intendant, echter niet zozeer als inhoudelijk deskundige maar eerder als makelaar en gedelegeerd opdrachtgever naar deskundigheden elders. De sturing ligt uiteindelijk bij een bestuurlijk-ambtelijke commissie, met enige uitvoeringsvrijheid en dus ook een eigen budget. De omvang zou proportioneel moeten zijn aan bijvoorbeeld de investering in de restauratie van gebouw, de inrichting en de museale vleugel. Externe deskundigen, van bijvoorbeeld de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, de Monumentenwacht of de eigen Cultuurcompagnie, adviseren in die commissie leden van GS en PS. Wat in model A de intendant was treedt nu op als gedelegeerd opdrachtgever en ambtelijk secretaris.

Voor ervaring met deze constructie kan te rade worden gegaan bij het Binnenhofcomplex, waar namens de Rijksgebouwendienst een Adviescommissie en Bureau 'Grafelijke zalen' bij de zorg voor en gebruik van de historische gebouwen betrokken zijn. Dat geldt in zekere zin ook voor het Paleis op de Dam, dat door het rijk bij wet aan de koning ter beschikking wordt gesteld, maar waar een Stichting Koninklijk Paleis Amsterdam de publieke openstelling en de tentoonstellingen verzorgt. Die laat zich adviseren door een zgn. Paleiscommissie, bestaande uit gebruikers (Koninklijk Huis) en museale en historisch deskundigen.

De voordelen van deze benadering liggen vooral in het organisatorisch oplossen van de spanning tussen cultuurhistorische waarde en gebruik. Die wordt van een persoon overgebracht naar een beslissend gremium waarin periodiek het debat wordt gevoerd. De samenstelling van de commissie, de frequentie van overleg en de professionaliteit van voorbereiding bepalen samen het succes. Bestuur (representatie, publieke openheid), provinciale organisatie (praktische uitvoering, locatiemanagement) en cultuurhistorische of erfgoeddeskundigen (publieke waarde, behoud) onderhandelen er, ondersteund door een professioneel secretaris die als opdrachtgever naar externen kan optreden, en uitvoering geeft aan programma van rondleidingen en omgang met collecties.

Nadeel van dit model is een zekere mate van omslachtigheid, en het verplaatsen van de spanning naar een overlegstructuur, met alle *institutional drag* van dien. Het is niet op voorhand duidelijk dat dat goed gaat werken.

C. Geheel uitbesteden

De meest radicale oplossing is het geheel van de gebouwzorg uit te besteden aan een derde partij, inclusief eigendom, bijvoorbeeld aan de Vereniging Hendrick de Keyser. Analooq aan de Vereniging Natuurmonumenten is dit het soort private organisatie dat zich vaak al een eeuw lang inzet voor behoud van natuurlijk, architectonisch of historisch waardevolle locaties, door onder meer terreinen of vastgoed in eigendom te nemen. Eerder gebeurde dat al met grote objecten in de omgeving uit een vergelijkbare periode, zoals Huis Barneart (1804-1807) aan de Nieuwe Gracht, eveneens voormalig provinciaal eigendom, en het Hodshon Huis (1794) aan het Spaarne tegenover Teylers Museum, gebouwd als privéwoonhuis maar sinds 170 jaar de zetel van de Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen.

Het in eigendom overdragen van een zo magistraal complex als Welgelegen aan een private partij is minder vreemd dan het op eerste gehoor mag klinken. De vereniging in kwestie is een ideële instelling zonder winstoogmerk, en de vorm van beheer is in type en rol analoog

aan die van de National Trust in het Verenigd Koninkrijk. Ook zou het passen bij de huidige politiek-economische verhoudingen: publiek waar moet, privaat waar kan.

Het grote voordeel in dit model, naast overdracht van cultuurhistorische zorg naar een partij die dat specifiek ten doel heeft, is de scheiding van de rol van vergunningverlener van die van vergunninghouder. Een externe partij, de eigenaar, draagt zorg voor beheer, onderhoud en lange termijn-instandhouding van het erfgoed. Bij Hendrick de Keyser zijn er vijftientig commissarissen, waaronder voormalige bewindsliden en Noord-Hollandse oud-gedeputeerden, die bestuurlijke borging geven. In deze constructie worden er voor de huurder, de provincie, voorwaarden geschapen voor bespeling naar eigen goeddunken, maar ook beperkingen gesteld aan dat gebruik, waarop onafhankelijk wordt toegezien. Daarmee wordt de hierboven meermalen beschreven spanning tussen waarde en gebruik ook in rol geëxpliciteerd en extern geborgd.

De hier genoemde Vereniging Hendrick de Keyser, opgericht in 1918 met thans 4000 leden, lijkt het soort partij dat zo'n rol zou kunnen spelen. Met haar rond 400 panden, die deels functioneel herbestemd zijn en soms ook voor publiek opengesteld, en haar lange *track record*, zou zij daartoe in staat moeten zijn.

Het nadeel van deze externe verzelfstandiging is natuurlijk dat de eigen betrokkenheid van de provincie vermindert. Ze zou die zelfs als alibi kunnen gebruiken om zich niet meer geëngageerd te tonen. Daarbij speelt ook dat het moeten toelaten van derden op wat voorheen een geheel eigen domein was, misschien niet zonder wrijving zal verlopen. Aan de andere kant zou een dergelijke nieuwe positie kunnen getuigen van een lovenswaardige professionaliteit en transparantie, en van bewustzijn van eigen beperkingen.

7. Aanbevelingen

In lijn met de hierboven ontwikkelde redenering doen wij de volgende aanbevelingen.

Kies positie

Maak een keuze voor een van de drie geschetste beheermodellen voor Paviljoen Welgelegen en wel voor wat het best past bij hoe de provincie zichzelf ziet en wil laten zien: praktisch, betrokken of afstandelijk professioneel. Wij hebben een lichte voorkeur voor model B.

Vul de museale functie professioneel in

Ontwikkel voor de museale vertrekken in de oostvleugel in elk geval een beleidsplan (visie/missie, doelstellingen, doelgroepen, exploitatie), steunend op een duurzame personele en intellectuele infrastructuur (deskundigheid en capaciteit op gebied van beheer/behoud, studie en presentatie/communicatie/educatie).

Formaliseer de afbouw van de concertserie

Schrap de functie van Paviljoen Welgelegen als locatie voor muziekevenementen. Diens rol als open huis voor burger en erfgoed kan beter in openstellingen, tentoonstellingen en rondleidingen gerealiseerd worden. Er zijn andere podia waar de provincie zich als sponsor van de podiumkunsten kan laten zien, mocht zij dat willen.

Professionaliseer het in-huis-cultuurbeleid

Voer onderzoek uit naar en trek lering uit hoe er elders op provinciaal niveau met historische of representatieve zetels, residenties en collecties wordt omgegaan, en hoe die functies extern kunnen worden ondersteund. Overweeg lidmaatschap van bijvoorbeeld de Vereniging Bedrijfscollecties Nederland. Actualiseer profiel en gebruik van de eigen kunstcollectie in en buiten Welgelegen. Beargumenteer de maatvoering (omvang, frequentie) van tentoonstellingen in huis in relatie tot het eigen communicatiebeleid.

Evalueer de Stichting Provinciale Atlas

Laat de activiteiten, inhoudelijk en zakelijk, van de Stichting Provinciale Atlas Noord-Holland gedurende de afgelopen jaren extern beoordelen op effectiviteit en efficiëntie in het licht van de oogmerken bij oprichting. Stel vervolgens beleidsmatig vast wat de provincie wil op het gebied van de eigen topografische en beelddocumentatie. Beslis vervolgens hoe integratie van de collectie in het Noord-Hollands Archief, eventueel in samenhang met de kunstcollectie, daartoe bijdraagt.

Gebruik de factor tijd

Maak gebruik van het moratorium tot zomer 2014 (opening A-gebouw) of 2015 (beslissing over fusie provincies) voor bespreking van alternatieven en uitvoering van onderzoek, evaluatie en aanvullende beleidsvorming. Stel daartoe een waarnemer aan.

Borg de erfenis

Benut die interim-periode ook voor overdracht van die punten van het werk, de inzichten en de netwerken van de vrm. conservator die in het gekozen scenario minimaal van belang zijn. Als vorm kan *oral history*-documentatie fungeren: vastgelegde interviews.

Bijlage: Een nieuw snoer – de Republikeinse Renaissance in Noord-Holland

Vier uiterst markante gebouwen uit de laatste kwart van de 18de eeuw in Haarlem, stad van verlichtingdenkers en religieuze asyzoekers, vormen samen een snoer van hoogtepunten van het neoclassicisme in de Nederlanden. Dat zijn:

- Teylers Museum / Fundatie (1778) van de Schotse *dissenter* Pieter Teylers van der Hulst
- Paviljoen Welgelegen (1786) van de Engelse bankier Henry Hope
- Hodshon Huis (1794) van de rijke wees Cornelia Hodshon
- Huis Barnaart (1804) van koopman jhr. W.F. Barnaart



De hal van Teylers Museum, de aula van het Hodshon Huis, de Gouden salon in Huis Barnaart

De vier gebouwen, die soms complexen vormen (Teylers), zouden in samenhang ontsloten kunnen worden, naar analogie van de snoer Palladiaanse villa's langs de Riviera del Brenta tussen Padua en Venetië – dromerig als de Vecht, statig als de grachten.

Wat ze gemeenschappelijk hebben is een opulente uiterlijkheid, verfijnde, authentieke dan wel voortreffelijk gereconstrueerde interieurs, en een voor de goede verstaander duidelijk waarneembare geest van de optimistische 18de-eeuwse verlichting: internationaal, pre-revolutie, ondernemend, eminent burgerlijk.

Door de gebouwen, de betrokken personen en hun gemeenschappelijke cultuur met elkaar in verband te brengen, voor geïnteresseerde bezoeker, scholier of passant, ontstaat een meerwaarde. Samen zijn ze meer dan de som der delen, vormen ze elkaars context, vullen ze lacunes in het hedendaagse stedelijk weefsel.

Dat kan in toeristische en educatieve zin uitgebuit worden. Een bezoek aan Haarlem is meer dan Teylers, Hals en de Grote Markt - het is een avontuur door de Gouden Eeuw naar kort voor de Revolutie. De verhalen ontfouwen zich over elkaar heen, het landschap en de tuinenaanleg (Haarlemmerhout) ontpoppen zich als logisch decor, de stichters worden opeens spelers in een veel groter drama: een kortstondige **Republikeinse Renaissance** die zijn weerga in de Lage Landen niet kende - en die hier gaaf bewaard is.

Het onderhoud en de ontsluiting kunnen in dat grotere verband wellicht efficiënter georganiseerd, in een rijker kader, met gedifferentieerde spelers rond een gezamenlijk thema.

[Met dank aan Gerrit Bosch voor de beginsuggestie]

colofon

De borging van de eigen omgang met erfgoed en kunst. Advies aan de provincie Noord-Holland

werd in juni 2013 opgesteld door Gordion Cultureel Advies, Amsterdam
i.s.m. Kunsthistorisch Advies- en Organisatiebureau D'ARTS, Noordeinde

De afbeeldingen op p. 1 en 19 zijn ontleend aan respectievelijk de website van het Rijksmuseum, Teylers Museum en die van de Vereniging Hendrick de Keyser (Arjan Bronkhorst).

© Gordion Cultureel Advies
Alexander Boersstraat 7
1071 KT Amsterdam
www.gordion.nl / 020-6794370

gordion
cultureel advies