

De verbouwing van het Rijksmuseum ging om meer dan het aanpassen van een verouderd museum aan de eisen van de tijd. Staatssecretaris Rick van der Ploeg schreef op 19 september 2000 aan de voorzitter van de Tweede Kamer en de directeur van het Rijksmuseum dat het kabinet had besloten tot de totale vernieuwing van het museum. Het gevolg hiervan was dat het hoofdgebouw voor het eerst sinds de opening helemaal zou worden ontruimd. Daarmee ontstond de kans om het museum, dat geleidelijk was veranderd in een labrynt, op te schonen en het monument zowel zijn oude grandeur als een nieuwe uitstraling te geven. De millenniumgift van het kabinet-Kok gaf de financiële impuls die dit nationale en prestigieuze project mogelijk maakte.

In 2000 werd het museum bestempeld tot voorbeeldproject van de architectuurnota *Ontwerpen aan Nederland*. Aan de hand van negen Grote Projecten moesten de ambities van het architectuurbeleid, gericht op het verhogen van 'de culturele dimensie en de integrale ontwerp kwaliteit', worden geëtaleerd en uitgedragen.¹ Het lijstje van Grote Projecten zag er bont en divers uit. Het Rijksmuseum stond zij aan zij met bijvoorbeeld het routeontwerp van de rijkswegen, de aanleg van de Zuiderzeelijn, de reconstructie van de zandgebieden en het stimuleren van particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw. De architectuurnota stelde dat de ontwerp kwaliteit kan verbeteren door ontwerpers vroegtijdig in het proces in te schakelen en door schetsenderwijs mee te werken aan het helder krijgen van zowel de opgave als de oplossingsrichting. Het idee was dat de betrokken partijen, met hun vaak uiteenlopende belangen en posities, samen konden worden gebracht achter een integrale toekomstvisie. De ontwerper werd, met andere woorden, voorgesteld als bruggenbouwer en coalitiemaker: het ontwerp als basis voor het formuleren van de uitgangspunten. Inspirerende en verleidelijke ontwerpen zouden de plan- en bouwprocessen ten goede kunnen komen en versnellen. Met de Grote Projecten wilde de Rijksoverheid daarnaast als opdrachtgever het goede voorbeeld geven aan 'bouwend en ontwerpend Nederland' in het streven 'naar optimale ontwerp kwaliteit en voorbeeldige samenwerking tussen betrokken partijen'. Het Rijksmuseum paste wonderwel in de ambitie om het ontwerpen aan Nederland te stimuleren, vanwege de inhoudelijke uitdaging en de grote uitstraling van het project. De ontwerp opgave strekte zich over verschillende domeinen uit, van stad tot detail, waarbij dwars door de ruimtelijke schaalniveaus en betrokken disciplines heen aan een integrale oplossing gewerkt moest worden. Ook de wens om vanuit het opdrachtgeverschap de ontwerp kwaliteit te stimuleren was uitdagend, gegeven het feit dat er drie opdrachtgevers waren: Stichting Rijksmuseum Amsterdam, het ministerie van OCW en de Rijksgebouwendienst (Rgd was destijds onderdeel van het ministerie van VROM).

Bij het Rijksmuseum ontmoetten de werelden van de monumentenzorg en moderne architectuur elkaar en zouden van elkaar kunnen leren. 'Hoe worden de belangrijke cultuurhistorische waarden herontdekt en behouden en hoe kan het gebouw tegelijkertijd ontwikkeld worden tot een eigentijds museum? (...) Het vernieuwende aspect ligt misschien in de weg terug: de wens om Cuypers en diens decoraties terug te brengen in het gebouw en latere veranderingen voor een groot deel terug te draaien (hiervoor vindt bouwhistorisch onderzoek plaats).'²

Conclusie

Van Groot Project naar Kleine Projecten

Paul Meurs
Marie-Thérèse van Thoor



Oprichtingsgeschiedenis

In dit boek staat de ontwerpgeschiedenis van het Rijksmuseum centraal, een verhaal over visies, ontwerpen, debat, plantoetsing en keuzes gedurende het hele ontwerpproces en de voorbereiding van de realisatie. Voor de totstandkoming van dit boek spraken wij met tientallen van de honderden mensen die bij het nieuwe Rijksmuseum waren betrokken – een aardige, maar willekeurige steekproef. In bijna ieder gesprek kwam de ingewikkelde en vaak lastige gang van zaken aan de orde. De beroemde documentaireserie van Oeke Hoogendijk spreekt in dit verband boekdelen.³ Toch eindigde ieder interview dat wij hielden in tevredenheid over het resultaat. Wytze Patijn vatte het samen met de in de bouw wel vaker gehoorde uitspraak 'een beroerd proces met een goed resultaat'.⁴ Dat is frappant. Komt deze bijna euforische reactie op het resultaat voort uit de opluchting dat het project überhaupt tot een afronding is gekomen? Hebben de succesvolle heropening, de positieve media-aandacht en de bezoekersaantallen ervoor gezorgd dat de rijen zich sluiten en alle betrokkenen zich co-auteur voelen van dit succes? Of is het nieuwe Rijksmuseum een knap staaltje van 'polderoverleg', waarbij de partijen uiteindelijk verheugd kunnen zijn over wat ieder voor zich uit het vuur heeft weten te slepen? Daarvan zijn veel voorbeelden of geslaagde Kleine Projecten. Zo zijn de decoraties van Cuypers hersteld, werd het fietspad gered, is de tuin gemoderiseerd, kreeg de collectie een eigentijdse toonzetting en konden architectuur en restauratie tot een hoogwaardige afwerking komen.

Het project begon met hoge ambities: 'door in concrete processen te participeren, zal de rijksoverheid ook pogen de organisatie van bouw- en ontwerpprocessen beter te laten verlopen. De vraag: wie doet wat? (ofwel de vraag over de besluitvorming) is misschien wel de belangrijkste. Het moet duidelijk worden wie de zogeheten "probleemeigenaar" is; meestal zal dit de opdrachtgever moeten zijn.'⁵ In de weerbarstige werkelijkheid van het project was dit moeilijk direct waar te maken. Dat kwam vooral door de ingewikkelde veelzijdigheid van de opgave, maar ook door de constructie met drie gelijkwaardige opdrachtgevers en hun soms tegengestelde belangen. In 2006 veranderde de aansturing van het Rijksmuseum-project. De Rgd kreeg de rol van opdrachtgever voor de verbouwing en werkte op zijn beurt in opdracht van het Rijksmuseum en het ministerie van OCW.⁶

Het zoeken naar een rolverdeling tussen het Rijk en de allengs zelfstandiger opererende rijksdiensten en rijksmusea was rond de millenniumwissel actueel. Dit vertaalde zich bij de Rgd in een houding van huurbaas, die op een bedrijfsmatige manier onroerend goed van de overheid ging aanbieden aan de overheid. Het Rijksmuseum voelde zich echter evenzeer de 'eigenaar' van het museumgebouw, dat immers innig met de collectie is verweven. Vanuit het perspectief van het museum trok de Rgd de verbouwing te veel naar zich toe. Ook de museumdirecteuren wilden hun stempel op de verbouwing drukken. Gedurende het ontwerpproces, in 2004, besloot het Rijksmuseum bijvoorbeeld om nagenoeg eigenstandig een interieurarchitect aan te trekken, die met zijn ontwerp de integrale visie van de hoofdarchitect ondermijnde. De in lichte kleuren gedachte museumzalen van Cruz y Ortiz arquitectos veranderden in het kleurenpalet van Wilmotte & Associés. Dat de Spaanse architecten hier ontstemd op reageerden is begrijpelijk, maar het veranderde weinig aan de situatie. Om niet bij voortduring het bouwproces te moeten verstoren en ophouden, werd er na de oplevering van het casco door de Rgd een periode ingelast voor het uitvoeren van verschillende kleinere en grotere bouwkundige aanpassingen door het Rijksmuseum, tegelijk met de verdere inrichting. Dat leidde, ingegeven door de wens het bouwproces beheersbaar te houden, tot veranderingen aan werk dat soms vlak van tevoren was

opgeleverd. Niet alleen het ontwerp van Cruz y Ortiz werd op onderdelen aangepast, ook bepaalde restauratieve keuzes, die met veel moeite waren genomen, werden teruggedraaid. De Aduardkapel verdween achter een 'doos-in-doos-constructie' en met zorg gerestaureerde gewelven en blootgelegde bouwsporen en schilderijen werden weggesaust. Als troost voor de monumentenzorg geldt dat deze ingrepen reversibel (omkeerbaar) zijn, maar het compromis over hoe om te gaan met de erfenis van Cuypers in het interieur, waarin het Rijksmuseum ook jarenlang een stem had gehad, verdween gedeeltelijk uit beeld.

Ten tijde van het Voorlopig Ontwerp (VO), in 2002, werd nog uitgegaan van een verbouwing van drie jaar en een heropening in 2008. Het werd een sluiting van bijna tien jaar en een heropening in 2013. Als oorzaak voor de vertraging kan worden verwezen naar de vooraf onderschatte complexiteit van de ingreep (zoals de omvangrijke en ingewikkelde ondergrondse werken), naar belangen en organisatie, de kwestie rondom de entree in de onderdoorgang en de mislukte aanbesteding van het hoofdgebouw. Het ontwerp zocht de grenzen van wat mogelijk was op, zowel in de fysieke ondergrond als in de vele randvoorwaarden. Met zeker optimisme zal gedacht zijn dat de oorspronkelijke planning haalbaar moest zijn, maar iedere tegenslag leidde direct tot vertraging.

Een gevolg van de lange doorloop was dat de totstandkoming van het nieuwe Rijksmuseum de gemiddelde houdbaarheidstermijn van bestuurders en directievoerders te boven ging. Zo werd gedurende het project het land door zeven opeenvolgende kabinetten bestuurd.⁷ Met inbegrip van de aanloop (het masterplan van Ruijsenaars uit 1996) kende het Rijksmuseum drie directeuren die zich met de vernieuwing bezighielden: Henk van Os, Ronald de Leeuw en Wim Pijbes.⁸ Vijf rijksbouwmeesters en drie Programmadirecteuren waren bij de concrete verbouwing van het Rijksmuseum betrokken.⁹ Het onderstreept hoe moeilijk het was om de ambities van het ontwerp en de samenwerking van alle betrokken partijen vast te houden.

De kwaliteit van het ontwerpproces is behalve in tijd, geld en samenwerking, uit te drukken in het draagvlak voor de besluitvorming. Staatssecretaris Van der Ploeg beklemtoonde in 2000 het belang van het publieke debat over de betekenis en opzet van het Rijksmuseum: 'Het nieuwe Rijksmuseum zal vele tongen in beroering brengen. Over de rol van de geschiedenis, over de rol van de fietser in de onderdoorgang, over de zuiverheid van het monument. Ik verwacht dat het Rijksmuseum in dit maatschappelijk debat een actieve rol zal gaan spelen.'¹⁰ Daarom werd een rondetafelgesprek georganiseerd en kregen schrijvers en filmers opdracht een essay te schrijven met hun persoonlijke visie op het Rijksmuseum.¹¹ Voorts werd een internationale verkenning van Europese musea (voornamelijk met besluitvormers en politici) georganiseerd. Het maatschappelijk debat is er zeker gekomen, maar anders dan was voorzien. In hoeverre de essays invloed hadden op het ontwerp is niet aan te geven, anders dan dat er in de ontwerptoelichtingen niet op is teruggekomen.

Ontwerpqualität

Zoals gezegd was een centraal thema voor de Grote Projecten uit 2000 de ambitie om de ontwerpqualität te verhogen en het ontwerp vroeg in het planproces in te zetten, onder meer om bij te dragen aan het preciseren van de opgave. Dit leidde ertoe dat bij de architectenselectie in 2001 veel vrijheid aan de hoofdarchitect en de restauratiearchitect werd gegeven voor het formuleren van een visie. De impliciete verwachting was dat alle partijen zich achter het winnende ontwerp zouden scharen en dat de uitgangspunten gedeeltelijk uit het ontwerp zouden volgen, in plaats van andersom. Deze benadering, die voor infrastructurele werken als de

HSL-Zuid succesvol was geweest, bleek in het geval van het Rijksmuseum niet goed te werken. Daar zijn verschillende oorzaken voor aan te wijzen. Allereerst was de rolverdeling tussen hoofdarchitect en restauratiearchitect vooraf niet goed gedefinieerd en liepen hun visies op gebouw en restauratie uiteen. Een tweede punt was de omgang met de uitgangspunten en het toetsingskader voor de monumentenvergunning. Deze lieten zich niet uit de ontwerpvisie afleiden. Voor de stedenbouwkundige randvoorwaarden gold hetzelfde. Ten slotte werd de hoofdarchitect vooral vanwege zijn visie op de entree gekozen, maar was op dat moment nog allerminst duidelijk wat zou moeten gebeuren met cruciale opgaven zoals het historische interieur, de tuinen, de aansluiting op de stad of de technische uitwerking. Dat lag niet aan de architecten, hun was gevraagd een visie en een wenkend perspectief te presenteren, niet een uitgewerkt ontwerp. Maar het integrale visieontwerp ontbrak op het moment dat de hoofdarchitect behalve voor het architectonisch ontwerp ook verantwoordelijk werd voor de restauratievisie, de tuinaanleg en het museuminterieur.

Hoofdarchitect versus restauratiearchitect

De samenwerking tussen hoofdarchitect en restauratiearchitect was in het geval van het Rijksmuseum een gearrangeerd huwelijk. Deze formule was vaker gebruikt door de Rgd en stamde uit de tijd dat nieuwbouw en restauratie gescheiden opgaven waren en architecten zich of in het ene of in het andere metier specialiseerden. De afgelopen decennia is het domein van de restauratie echter steeds nadrukkelijker onderdeel geworden van de architectuur, en omgekeerd. Bij interventies aan monumenten gaat het steeds minder om het maken van een contrast tussen oud en nieuw, maar om een symbiose. De restauratievisie en de architectuurvisie vallen dan samen, hooguit wordt specifieke kennis over het restauratieproces en techniek betrokken van gespecialiseerde restauratiearchitecten, die deel uitmaken van het architectenteam.

Bij het Rijksmuseum was, zeker gezien de keuze voor een buitenlandse hoofdarchitect, ervaring vanuit de Nederlandse bouw- en restauratiepraktijk noodzakelijk om de opgave en de uitvoering aan te kunnen. Voor de Spaanse architecten was deze werkwijze echter nieuw. Er was sprake van een gesplitste opdracht met een verdeling van taken en verantwoordelijkheden. De afbakening was echter niet in detail uitgewerkt en bovendien zat er een overlap in de opgave die ten tijde van de meervoudige opdracht aan de hoofdarchitect en de restauratiearchitect gesteld was. De communicatie verliep moeizaam. Tot en met het VO werkten Cruz y Ortiz en Van Hoogevest Architecten naast elkaar, elk met een eigen restauratievisie. Bij het exterieur waren er geen grote verschillen, maar de visies op het interieur en de omgang met de decoratieve schema's in het interieur van het Cuypersgebouw liepen uiteen. Hier kwamen de restauratieopvattingen van de hoofdarchitect niet overeen met die van de restauratiearchitect en Monumentenzorg. Vertragingen in het proces hadden hier echter een gunstige uitwerking. Extra tijd maakte extra onderzoek mogelijk, zoals het kleurhistorisch onderzoek door de Stichting Restauratie Atelier Limburg (SRAL). Door het werk van de SRAL, dat als educatief project met inzet van diverse studenten kon worden uitgevoerd, werden de kleuren van Cuypers weer zichtbaar en konden compromissen over de aanpak van het interieur worden gevonden. Het bracht ook de interieurkenmerken van het Cuypersgebouw weer goed in het zicht. Een ander positief gevolg van de vertraging was dat er uiteindelijk een productieve werkverdeling tussen hoofdarchitect en restauratiearchitect ontstond, waarbij met name de gevels en de binnenhoven met grote zorgvuldigheid konden worden geconserveerd en gerestaureerd.

Monumentenzorg

In 2000 was in de architectuurnota en in de uitnodiging aan de restauratiearchitecten nog vastgelegd dat in het voortraject bouwhistorisch onderzoek en nader overleg met de gemeente Amsterdam nodig was. Beide stappen waren echter niet gezet, toen in 2001 de architectenselectie plaatsvond. Dat betekende dat vooraf onduidelijk was waar het nieuwe Rijksmuseum aan toe was op het gebied van monumentenzorg en stedenbouw. In een bouwhistorisch onderzoek wordt toegevoerd naar een waardestelling, waarin de monumentwaarde wordt gepreciseerd en waarmee een basis ontstaat voor het maken van ontwerpkeuzes en een toetsingskader voor het verlenen van de monumentenvergunning. Doorgaans vormt het inzicht over het monument en zijn unieke kwaliteiten zich ten dele tijdens de rit, wanneer het gebouw is ontmanteld en zijn geheimen prijsgeeft. Dat betekent dat een ontwerp- en restauratievisie voldoende flexibel moet zijn om gaandeweg te worden verfijnd en bijgesteld. Zowel rijksbouwmeester Coenen als Cruz y Ortiz gaf meermalen aan zo'n bouwhistorisch onderzoek niet nodig te vinden. Cuypers was naar hun mening al voldoende onderzocht.

Het ontwerp was gereed voordat er een uitspraak over de monumentale essenties van het gebouw was gedaan. Cruz y Ortiz stelde een restauratie van de ruimtelijke indeling van het gebouw voor, maar wel op een modernistische manier, waarbij de historische interieurs plaats zouden maken voor lichte interieurs, van de museumzalen tot aan de binnenhoven aan toe. Deze zienswijze strookte niet met de in Nederland gebruikelijke praktijk van de monumentenzorg om de geschiedenis van een monument te koesteren, bijvoorbeeld door historische fragmenten en sporen te behouden, en waar mogelijk zichtbaar te maken. Door de projectorganisatie werd een Monumentenplatform ingesteld, met daarin architecten en monumentenexperts, om gedurende de ontmanteling en verbouwing te adviseren hoe om te gaan met elementen die tevoorschijn kwamen. Veel ruimte voor keuzen was er echter niet meer. In de uitgangspunten van de verbouwing was vastgelegd dat de historische lagen ná Cuypers (tot 2000) zouden verdwijnen uit het gebouw. Voor de restauratie werd een compromis gevonden om in het interieur de decoraties van Cuypers in enkele ruimten te behouden en vooral te reconstrueren, en verder alle bouwsporen en fragmenten weg te werken of te verwijderen. Onder aandrang van Monumentenzorg en particuliere organisaties werd het bouwhistorisch onderzoek in een laat stadium wel uitgevoerd, volgens een experimentele aanpak van de Rgd. Daarmee was weliswaar de kans verkeken om het ontwerp te baseren op de uitkomsten van het onderzoek, maar kregen de toetsende instanties wel een referentiekader om het ontwerp te kunnen beoordelen. Het onderzoek was vooral encyclopedisch en beschrijvend. De resultaten leverden voor de uitwerking op detailniveau bruikbare informatie op. De cruciale keuzen in het ontwerp waren echter al gemaakt voordat het onderzoek begon. Monumentenzorg bleef hierdoor een toetsende en onderzoekende sector. Er ontstond geen mogelijkheid om een strategische rol in het proces te vervullen, zoals bepleit in bijvoorbeeld de *Nota Belvedere* en later de 'Beleidsbrief Modernisering van de Monumentenzorg' (2009).¹²

Stedenbouw

Voorafgaand aan de architectenselectie was het uitgangspunt van de gemeente om de onderdoorgang in het museum te transformeren tot een openbare ruimte als verlengstuk van het Museumplein en de ontsluiting van het museum.¹³ Met de keuze voor het ontwerp van Cruz y Ortiz nam de selectiecommissie wel een risico, omdat het plaatsen van de entree in de onderdoorgang impliceerde dat de

openbare ruimte onder het gebouw min of meer geannexeerd werd door het museum. Maar deze openbare ruimte had wel betekenis in het collectieve geheugen van de stad, compleet met draaiorgel en straatmuzikanten.¹⁴ In de uitwerking van het VO werd voorgesteld om de onderdoorgang met glazen draaideuren en glaswanden af te sluiten. Alleen het fietspad aan de zijkant bleef open en openbaar. Deze keuze kwam voort uit de noodzaak om een klimaatscheiding tussen binnen en buiten aan te brengen, waarbij het uitdrukkelijk niet de bedoeling was om de hellingbanen naar het entreeplein als glazen ‘bushokjes’ uit te voeren. Er zat weinig anders op dan de onderdoorgang in het interieur op te nemen. Het behoud van het fietspad leidde echter tot een onooglijke lange glaswand. Daarom pleitte rijksbouwmeester Coenen samen met anderen ervoor om het fietspad weg te halen en alle poorten van glazen deuren te voorzien. Dit idee was al eerder geopperd door Wim Quist en ook Hans Ruijssenaars had de passage in zijn masterplan uit 1996 opgenomen, als stedelijke foyer (en feestlocatie). Het conflict over de onderdoorgang leidde uiteindelijk niet alleen tot het behoud van de fietsroute onder het museum, maar vooral tot het behoud van de onderdoorgang als openbare ruimte in de stad. Het ontwerp kon, ondanks de jarenlange ergernis over de erbarmelijke entrees van het museum, de stedenbouwkundige betekenis van de poort en de onderdoorgang niet veranderen. De oplossing werd gevonden door de entree te situeren aan de zijkant van de onderdoorgang en daarbij de klimaatscheiding – heel logisch – in de ramen tussen de binnenhoven en de onderdoorgang op te nemen. Cuypers zou voor deze oplossing hebben getekend.

Interieur

Waar in de media het dispuut over de onderdoorgang breed werd uitgemeten, leidde het interieurontwerp tot een discussie die vooral intern werd gevoerd, tussen ontwerpers, opdrachtgevers en plantoetsers. Vanuit het perspectief van Monumentenzorg ging deze discussie over de decoraties, de bouwsporen en bouwdelen zoals gemetselde gewelven (‘Terug naar Cuypers’). Voor het museum was een presentatie van de eenentwintigste eeuw het dilemma (‘Verder met Cuypers’), waarbij de ideeën van Cruz y Ortiz in het hoofdgebouw werden ingewisseld voor de visie van Wilmotte. Museumdirecteur De Leeuw zocht waar mogelijk naar samenhang tussen gebouw en collectie, bijvoorbeeld door de negentiende-eeuwse kunst te presenteren op de oostelijke bel-etage, waar de oorspronkelijke geschilderde decoraties van Cuypers dan ook hadden kunnen worden getoond. Hij kwam hier uit praktische overwegingen op terug: door interieur en inrichting los van elkaar te houden, zou het museum flexibeler met de ruimte kunnen omgaan. Onder zijn opvolger Pijbes werd het idee van een chronologische presentatie (slangenmodel) als leidend principe losgelaten en vervangen door een keuzemodel, omdat het onwaarschijnlijk werd geacht dat bezoekers de hele collectie in chronologische volgorde zouden bekijken.

Het uitgevoerde interieur biedt niet het totaalconcept van de eerste visies, maar een collage van handschriften: Cuypers, Cruz y Ortiz en Wilmotte. Maar het is dankzij het ontwerp van Cruz y Ortiz wel ‘eenheid in veelheid’ geworden. Het museum kreeg niet de door de Spaanse architecten gewenste sereniteit, maar er kwam wel meer ruimte voor een dynamische presentatie, versterkt door de alom aanwezige bezoekers, die de hedendaagse kunstcontemplatie flink beïnvloeden. Het valt te verwachten dat de houdbaarheid van deze interieurs verschilt. Hoewel het is vastgesteld dat oude kunst zich het best laat beschouwen tegen een donkere achtergrond, zullen de grijstinten van Wilmotte ongetwijfeld door een volgende

Pagina 266-267: Luchtfoto van het heropende Rijksmuseum-complex, met de Zuidvleugel nog in de steigers.

museumdirecteur worden overgeschilderd. De kathedraal van Cuypers zal het waarschijnlijk wel overleven. Het gaat om de cultuurhistorische erfenis van de negentiende eeuw én van de periode rond 2000, de tijd dat in Nederland een heftig debat over nationale identiteit werd gevoerd.¹⁵ Hoe het de logistieke ingrepen zal vergaan, is moeilijk in te schatten. Door de verandering van de entree heeft de oorspronkelijk ontworpen routing aan helderheid ingeboet: met name de ruimte onder de onderdoorgang en de routing vanaf de entreepoorten naar de museumzalen zit door de ontwerpwijziging niet helemaal vanzelfsprekend in elkaar. In beginsel is het mogelijk om in een later stadium de oorspronkelijke entree van Cruz y Ortiz alsnog uit te voeren. Het probleem zal zijn om een goede klimaatscheiding tussen binnen- en buiten te realiseren, wanneer de onderdoorgang open blijft.

Terug naar het resultaat. De ervaring van het Rijksmuseum laat zien dat de vlucht naar voren van een verleidelijk ontwerp uiteindelijk een goed resultaat heeft opgeleverd, maar in zijn totstandkoming stevig botste op de hoogmonumentale kwaliteiten van het museum en de vele belangen. Zonder uitgekristalliseerde stedenbouwkundige en cultuurhistorische uitgangspunten ontstond een ontwerp, dat later uitgerekend op die onderdelen flink onder druk kwam te staan. Essentiële onderdelen van het ontwerp van Cruz y Ortiz kwamen niet tot stand, zoals de centrale entree en grote delen van het museuminterieur. Het Grote Project kreeg uiteindelijk gestalte in enkele Kleine Projecten, stuk voor stuk met interessante resultaten, zoals de reconstructie van Cuypers, de nieuwe entreehal, de tuinen, de interieurs van Wilmotte en de behoedzame restauratie van het exterieur. Zo ontstond een gebouw met de afwisseling en variatie van een stad en werd de (inter)nationale iconografische waarde van het museum versterkt. Het voorafgaande ontwerpproces was lang en complex. Het venijn zat in de kop. Na de reorganisatie van de processtructuur in 2006 was het ontwerp relatief snel gereed. De mislukte aanbesteding was de opmaat voor een doorstart, waarbij vanaf 2008 zonder vertraging, overschrijdingen of ongelukken het project kon worden afgerond. Het laat zien dat de werkelijke uitdaging van dit Grote Project niet alleen zat in de museumtechniek of de ondergronds uitgevoerde deltawerken, maar ook in de samenwerking van alle betrokkenen. Als er een les uit het nieuwe Rijksmuseum kan worden getrokken, dan is het dat er een uitdaging voor de toekomst ligt in de sociale, economische en culturele dimensie van het ontwerpen.