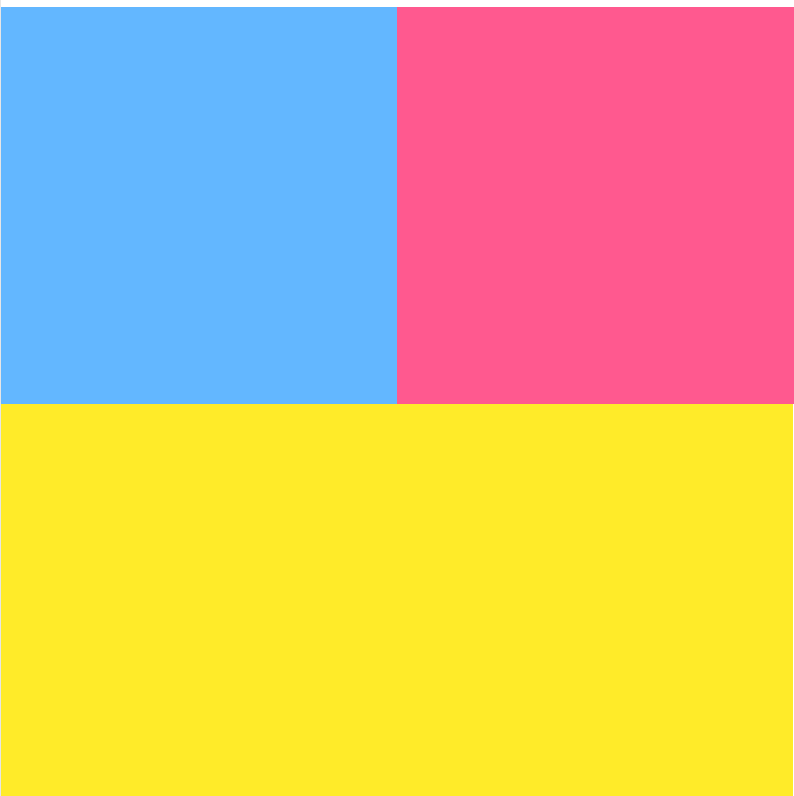


# Visitatierapport

# 2023

Rijksmuseum Amsterdam



## Voorwoord

De Visitatiecommissie heeft met veel belangstelling en plezier het Rijksmuseum Amsterdam bezocht. Het bezoek was goed georganiseerd en de commissie voelde zich gastvrij onthaald. Het was een aangename visitatie met goede gesprekken en boeiende rondleidingen. De commissie kijkt dan ook terug op twee nuttige dagen waarop zij goed geïnformeerd is.

De commissie wil haar waardering uitspreken voor het professionele werk dat wordt verzet met het gehele personeel.

Bij de voorbereiding en tijdens de visitatiedagen heeft de commissie zich geconcentreerd op de drie overkoepelende thema's uit het Visitatiekader, te weten: kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit (innovatie en continuïteit). Deze focus was vooraf ook aan het museum meegegeven.

De commissie ziet de uitdagingen waarvoor het museum zich gesteld ziet, onder meer door de veranderende en polariserende samenleving en door de druk van grote aantallen bezoekers. De aanbevelingen in dit rapport zijn vooral gericht op de vitaliteit van de organisatie, de verdere verbetering van de kwaliteit en de verdieping van de maatschappelijke relevantie.

We hopen dat de visitatie daaraan bijdraagt en wensen de organisatie veel succes in de toekomst.

Lilian Gonçalves-Ho Kang You, voorzitter

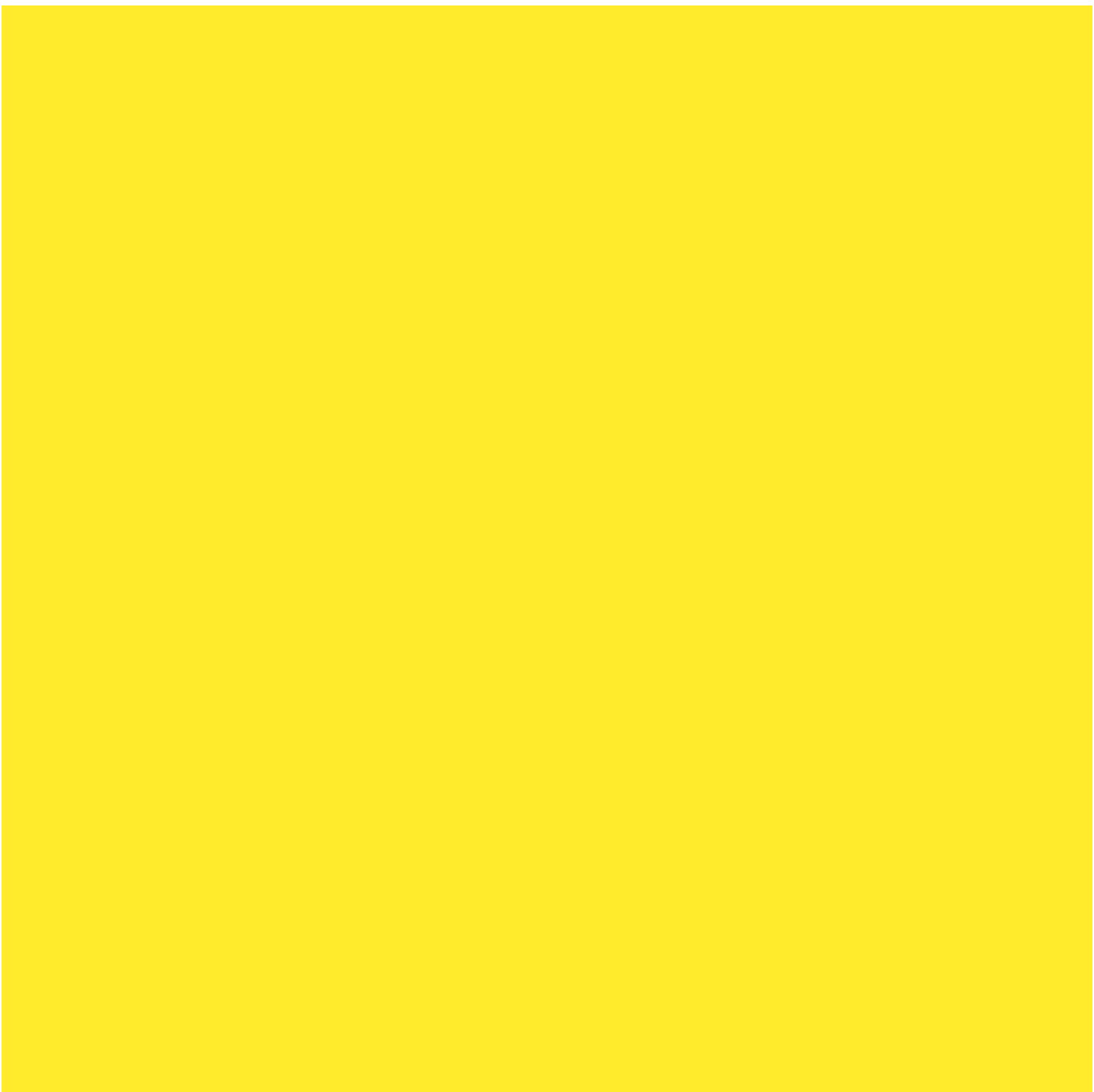
14 juli 2023

# Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Hoofdstuk 1 — Inleiding	5
1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde	5
1.2 Werkwijze	5
1.3 Samenstelling commissie	6
1.4 Aard en activiteiten van het museum	6
1.5 Positie van het museum in het museale veld	7
1.6 Leeswijzer	7
Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies	9
2.1 Kwaliteit	9
2.2 Maatschappelijke relevantie	11
2.3 Vitaliteit: continuïteit en innovatie	12
2.4 Reflectie en zelfreflectie	13
2.5 Aanbevelingen	14
Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader	16
3.1 Missie, visie, doelstellingen en strategie	16
3.2 Maatschappelijke relevantie	17
3.3 Beleidsprioriteiten ministerie van OCW	18
3.4 Publiek, programmering, educatieve activiteiten	19
3.5 Collectiebeleid	21
3.6 Wetenschappelijke activiteiten	22
3.7 Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	24
3.8 Organisatie, P&O en governance	25
3.9 Specifieke aandachtspunten	27
Hoofdstuk 4 — Bijlagen	29
4.1 Programma visitatiedagen met gesprekspartners	29
4.2 Visitatiekader	30
4.3. Door het museum overgelegde documenten voor de visitatie	31

# Hoofdstuk 1

## — Inleiding



# Hoofdstuk 1

## — Inleiding

### 1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde

Met ingang van 2021 worden de rijksgesubsidieerde musea (hierna: de rijksmusea) volledig gefinancierd uit de Erfgoedwet. In deze wet is bepaald dat de rijksmusea zich eens in de vier jaar laten evalueren door een onafhankelijke visitatiecommissie.

In opdracht van de minister van OCW heeft de Museumvereniging in samenspraak met de Kring Rijksmusea een visitatiekader ontwikkeld voor de periode 2021 – 2024. De Raad voor Cultuur heeft advies uitgebracht over dit voorstel. Na afstemming met het ministerie van OCW is het Visitatiekader Rijksmusea in 2020 door de minister vastgesteld.

De rijksmusea onderschrijven het belang van een visitatieproces. De periodieke evaluatie door een commissie van onafhankelijke deskundigen is kwalitatief van aard. De visitatie heeft een tweezijdig doel: het geven van externe verantwoording aan publiek, partners, overheid en samenleving, en het bevorderen van interne kwaliteitsontwikkeling.

De visitatie beoogt een integrale evaluatie te geven van hoe een rijksmuseum zijn taken en maatschappelijke doelen opvat en realiseert. Hierbij ligt de focus op drie hoofdthema's die als rode draad door de verschillende museale afdelingen en activiteiten lopen: kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit (waaronder wordt verstaan: innovatie en continuïteit).

Het is van belang dat de rijksmusea hun inhoudelijke en maatschappelijke relevantie continu blijven bevragen. Met de visitatie wordt op een hoger niveau (dat wil zeggen: op afdelings- en activiteitenoverstijgend niveau), over een langere termijn en vooral toekomstgericht gekeken naar het functioneren en naar het ontwikkelpotentieel van het betreffende museum.

### 1.2 Werkwijze

Aan de visitatie ligt een zelfevaluatie ten grondslag waarin het museum heeft uiteengezet wat de doelstellingen zijn, welke activiteiten zijn en worden ontplooid en wat de resultaten en toekomstplannen zijn op diverse gebieden. De zelfevaluatie is voorzien van bijlagen, waaronder het collectieplan en activiteitenplan. Daarnaast zijn links aangereikt naar jaarverslagen en activiteitenmonitoren.

In overleg hebben het museum, de voorzitter en secretaris van de commissie een programma voor de visitatiedagen opgesteld. Er is voor gezorgd dat alle relevante onderwerpen aan bod zouden komen. Het programma met de medewerkers en betrokkenen met wie de commissie heeft gesproken, is achter dit rapport gevoegd.

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen (waarvan een lijst is bijgevoegd in 4.3) tijdig voor de visitatiedagen ontvangen. De commissie heeft deze stukken bestudeerd en op 5 april 2023 een voorbereidend overleg gehouden. Hierbij zijn de stukken, aandachtspunten en te stellen vragen besproken.

Op 17 en 18 april 2023 hebben de visitatiedagen bij het museum plaatsgevonden. Het museum heeft de commissie gastvrij ontvangen en twee goed georganiseerde dagen verzorgd. Alle gesprekspartners hebben op open wijze verteld over hun werk en hun beleving van het museum en de vragen van de commissie beantwoord. Na afloop van de visitatiedagen heeft de commissie - na kort beraad - een terugkoppeling van de indrukken en voorgenomen aanbevelingen gegeven aan het bestuur van het museum.

Een concept van dit rapport is voorgelegd aan het museum voor correctie van feitelijke onjuistheden en een reactie. Onjuistheden zijn daarop gecorrigeerd en de ingebrachte reactie van het museum wordt samen met dit rapport aangeboden aan de minister van OCW.

### 1.3 Samenstelling commissie

De visitaties in 2022-2024 kennen zeven vaste voorzitters. Per museum wordt een commissie op maat samengesteld met het oog op de aard en speerpunten van dit specifieke museum. Twee leden van de commissie zijn door het museum zelf voorgedragen, in dit geval mw. Annetje Ottow LLM en drs. Kathleen Ferrier. De overige leden zijn door de voorzitter, deels op basis van een longlist van potentiële kandidaten, voorgesteld rekening houdend met het opgestelde profiel. Het museum heeft ingestemd met de samenstelling van de Commissie.

Naast de competenties die in iedere visitatiecommissie zijn vertegenwoordigd – op de gebieden van bestuur/governance, bedrijfsvoering en financiën, publieksbenadering en educatie, diversiteit en inclusie – is bij de samenstelling van de commissie voor het Rijksmuseum aanvullend gelet op de rol van het museum in actuele debatten rond nationaal erfgoed, toegankelijkheid in de breedste zin van het woord, inclusiviteit en slavernijverleden; bevordering van verduurzaming; inhoudelijke kennis van het brede verzamelgebied van het museum; zicht op de rol van het museum in het bijdragen aan wetenschappelijke ontwikkelingen en internationale samenwerking.

Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

- mw. Annetje Ottow LLM (op voordracht van het museum), voorz. College van Bestuur Universiteit Leiden.
- drs. Kathleen Ferrier (op voordracht van het museum), voorz. Nederlandse UNESCO-commissie.
- drs. Axel Rüger ABD, CEO Royal Academy of Arts, voorm. directeur Van Goghmuseum.
- drs. Ann Demeester, directeur Kunsthaus Zürich, bijzonder hoogleraar Radboud Universiteit.
- drs. Dyonna Benett, erfgoedprofessional, coördinator Subsidieregeling Slavernijverleden FCP.
- Voorzitter: mr. Lilian Gonçalves-Ho Kang You, jurist, em. staatsraad.

De commissie werd ondersteund door mr. Jo'anne van Ooijen MA als secretaris.

De leden van de visitatiecommissie voldoen aan het profiel zoals geformuleerd in het Visitatiekader en hebben bevestigd geen belang te hebben bij het gevisiteerde museum.

### 1.4 Aard en activiteiten van het museum

Het Rijksmuseum stelt zich ten doel kunst en geschiedenis betekenis te geven voor een breed hedendaags nationaal en internationaal publiek. Daarmee wil het museum mensen, kunst en geschiedenis verbinden. Het museum streeft naar het bevorderen van dialogen en inclusiviteit door bij te dragen aan bewustwording en verbinding in de samenleving. Ook zet het museum zich in voor duurzaamheid.

De collectie van het Rijksmuseum reflecteert 800 jaar Nederlandse kunst en geschiedenis alsmede belangrijke aspecten van Europese en Aziatische kunst. Naast presentatie van de collectie en tentoonstellingen biedt het museum een breed palet aan publieks- en educatieve activiteiten, verricht het wetenschappelijk onderzoek en heeft het een actieve rol in nationale en internationale kennisuitwisseling en samenwerking. Het museum neemt deel aan tal van nationale initiatieven waarin zowel de collectie als expertise worden gedeeld.

Het Rijksmuseum onderscheidt zich van andere grote internationale musea door het nationale karakter van de collectie en beoogt zich bovendien te onderscheiden door de flexibiliteit waarmee het museum kan inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.

## 1.5 Positie van het museum in het museale veld

Het Rijksmuseum is een groot museum met ca. 900 vaste medewerkers (fulltime + parttime 647,7 fte in 2021)<sup>1</sup> naast freelance medewerkers.

In 2020 en 2021, toen de deuren vanwege de corona-epidemie gedurende lange perioden gesloten bleven, bezochten 675.325 respectievelijk 623.923 bezoekers het museum, fors minder dan in de periode vóór de pandemie (2019: bijna 2,7 miljoen bezoekers).<sup>2</sup> Sinds 2022 neemt het aantal bezoekers weer snel toe: in 2022 trok het museum ruim 1,7 miljoen bezoekers.<sup>3</sup>

Het aantal unieke bezoekers van de website bedroeg in 2020 en 2021 5,4 respectievelijk 5,1 miljoen en steeg in 2022 naar 6,3 miljoen.<sup>4</sup>

Het aantal fysieke bezoekers van buiten Nederland bedroeg in 2020, 2021 en 2022 achtereenvolgens 36%, 37% en 38% van het totaal aantal fysieke bezoekers.<sup>5</sup>

Het museum participeert in diverse Amsterdamse en regionale projecten, waaronder educatieve activiteiten. Het museum is ingebed in de lokale economie en citymarketing. Landelijk werkt het museum samen met vele andere musea en instellingen, waaraan het bruiklenen en expertise ter beschikking stelt. Het M6-verband waarbij het museum zijn collectie en kennis deelt met zes regionale stadsmusea is hiervan een voorbeeld. In diverse samenwerkingsverbanden zoals het Netherlands Institute for Conservation, Art, and Science (NICAS) en het consortium voor koloniale collecties levert het museum een bijdrage aan onderzoek naar de Collectie Nederland. Daarnaast werkt het museum samen met een brede waaier aan musea en instellingen in het buitenland, onder andere in het kader van wetenschappelijk onderzoek.

## 1.6 Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 worden de algemene bevindingen van de Visitatiecommissie weergegeven, haar belangrijkste aanbevelingen en conclusies. Dit wordt gegroepeerd aan de hand van de drie hoofdthema's van de visitatie: kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit.

Hoofdstuk 3 geeft een weergave van de activiteiten van het museum aan de hand van de onderwerpen van het visitatiekader, zoals weergegeven in de Zelfevaluatie van het museum en bijlagen, en de observaties daarbij van de commissie die aanleiding geven tot de algemene bevindingen en aanbevelingen in Hoofdstuk 2.

---

<sup>1</sup> Jaarverslag 2021, p. 44.

<sup>2</sup> Jaarverslag 2020, p. 60 en Jaarverslag 2021, p. 60.

<sup>3</sup> Kwantitatieve prestatieafspraken 2018-2022, bijlage 5 bij de Zelfevaluatie.

<sup>4</sup> Jaarverslag 2020, p. 69, Jaarverslag 2021, p. 60 en Kwantitatieve prestatieafspraken 2018-2022.

<sup>5</sup> Bron: Impactmonitor 2020-2021, p. 5 en Bestuursverslag over 2022, p. 23.

# Hoofdstuk 2

## — Algemene bevindingen en aanbevelingen



## Hoofdstuk 2

### — Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies

De commissie is positief over de presentatie van het museum, de collectie en de activiteiten. Het museum maakt in zijn geheel een professionele, verzorgde en aantrekkelijke indruk. Het museum treedt actief en veelvuldig naar buiten, heeft een groot netwerk aan contacten en heeft ook in de coronatijd blij gegeven van creativiteit en flexibiliteit.

De organisatie maakt een gezonde indruk. Uit de gesprekken tijdens de visitatiedag kwam een algemeen beeld naar voren van grote betrokkenheid van medewerkers bij de inhoud van het werk. De Ondernemingsraad is trots op het museum en straalt het ook uit.

Tegelijk zijn er aandachtspunten waarover de commissie hieronder aanbevelingen zal formuleren. Het museum staat voor uitdagingen en wordt geconfronteerd met de noodzaak om keuzes te maken. Dit levert een spanningsveld op met de vragen en de verwachtingen die worden gesteld aan het Rijksmuseum als nationaal museum.

Bij de bespreking van de thema's kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit, hieronder, geeft de commissie suggesties voor verdere verbetering.

#### 2.1 Kwaliteit

Op basis van de zelfevaluatie en de gesprekken en rondleidingen tijdens de visitatiedagen kan de commissie vaststellen dat de kwaliteit van de collectie, de tentoonstellingen, de educatieve activiteiten en de wetenschappelijke activiteiten hoog is. De commissie is onder de indruk van de expertise van de medewerkers en het enthousiasme dat uit alle gesprekken naar voren kwam. De medewerkers gaven zonder uitzondering aan zich zeer betrokken te voelen bij het museum.

##### Groei bezoekersaantallen

Een punt van zorg is de grens aan de groei. Evenals voor de stad Amsterdam geldt voor het museum dat de hoge vlucht van bezoekersaantallen ten koste gaat van de beleving en de waardering van het bezoek. Uit de feedback van bezoekers komt duidelijk naar voren dat er een omslagpunt is waarop de drukte ten koste gaat van de waardering. Het museum is zich er terdege van bewust dat de kwaliteit van de beleving een grens stelt aan de bezoekersaantallen. De uitdaging is om te bepalen waar die grens ligt, hoe de optimale balans kan worden gevonden en hoe die in de praktijk vorm kan krijgen.

Het stellen van een grens aan de groei is niet alleen van belang voor de bezoekersbeleving maar ook voor het blijvend kunnen waarborgen van de kwaliteit van wat de organisatie doet. De commissie constateert dat het museum zich hierover buigt en beveelt aan hierover een eenduidige strategie te ontwikkelen waarin de optimale kwaliteit van bezoek als uitgangspunt wordt gehanteerd.

De ontwikkeling van deze toekomstvisie dient ook vooraf te gaan aan de ontwikkeling van de plannen voor de herziening van het entreegebied.

##### Groei en focus activiteiten

Een gerelateerd aandachtspunt is de enorme hoeveelheid aan activiteiten. De vraag vanuit de 'buitenwereld' draagt hieraan ook bij. De verwachtingen die aan het museum worden gesteld zijn hoog, de verzoeken om medewerking ontelbaar. Het museum als organisatie en de medewerkers vinden het belangrijk hieraan zoveel mogelijk medewerking te verlenen. Dat is lovenswaardig. Er moet echter voor worden gewaakt dat deze veelheid niet ten koste gaat van de nodige focus op de eigen missie en visie.

Het museum is zich daarvan bewust en heeft vier richtinggevende lijnen ontwikkeld: creatie, mobiliteit, duurzaamheid en identiteit. Doel is alle activiteiten aan deze lijnen te relateren. Deze lijnen fungeren ook als toetsingskader om te beoordelen of nieuwe activiteiten wel of niet bij het museum passen. Uit de gesprekken kwam naar voren dat dit kader enigszins helpt, maar tegelijk nog erg veel ruimte biedt. Om grip te krijgen op de

bijna oneindige mogelijkheden voor onderzoek en projecten en het grote aantal verzoeken en voorstellen van 'buitenaf', beveelt de commissie aan om de vier lijnen consistent in te zetten om scherpere begrenzing aan te brengen in wat het museum oppakt en wat niet.

Keuzes maken zal de kwaliteit van de werkzaamheden en ook de veerkracht van de medewerkers ten goede komen. De medewerkers ervaren ook extra druk door de autoriteit die uitgaat van 'het' Rijksmuseum.

Dit aandachtspunt wordt verder besproken onder Vitaliteit.

### Educatie

De commissie is positief over de educatieve activiteiten. Het museum spant zich in om voor alle onderwijsvormen een aansprekend educatief aanbod te bieden. Positief is dat bij de ontwikkeling van het lesaanbod actief inbreng wordt gezocht van docenten en leerlingen, om zo te zorgen dat het aanbod aansluit bij de behoeften en de leefwereld van iedere onderscheiden groep.

De commissie is enthousiast over de activiteiten van de Teekenschool. Niet alleen biedt de Teekenschool een indrukwekkend breed aanbod waarbij wordt gezocht naar inhoud en vormen die aansluiten bij uiteenlopende doelgroepen, maar hierbij worden ook zeer creatieve werkvormen aangeboden die de deelnemers verrassen en stimuleren. Naast hetgeen wordt geleerd wordt zo ook de nieuwsgierigheid geprikkeld om meer te willen ontdekken, hetzij binnen of buiten het museum. De commissie geeft hiervoor graag haar complimenten.

### Onderzoek

De wetenschappelijke activiteiten zijn van een uitstekend niveau mede dankzij de goede faciliteiten en intensieve samenwerking met universiteiten en andere onderzoeksinstituten. In het Ateliergebouw worden innovatieve methoden ontwikkeld en toegepast om de collectie te onderzoeken en te ontsluiten. Materiaaltechnisch onderzoek wordt in het samenwerkingsverband van het NICAS ook ter beschikking gesteld voor het onderzoeken van collecties van andere musea.

Wetenschappelijk onderzoek is één van de gebieden waar de commissie ziet dat de veelheid aan mogelijkheden en verzoeken van 'buitenaf' het maken van keuzes compliceert.

De commissie beveelt aan het onderzoeksbeleid, nu vervat in het collectiebeleid, afzonderlijk en uitvoeriger uit te werken en daarbij ook het kader dat wordt gevormd door de vier lijnen creatie, mobiliteit, duurzaamheid en identiteit consistent uit te werken. Daarmee kunnen scherpere keuzes worden gemaakt in welk project wordt opgepakt en welk niet. Dit geldt voor zowel materiaaltechnisch en natuurwetenschappelijk onderzoek als kunsthistorisch en historisch onderzoek, zowel naar aanleiding van tentoonstellingen als voor de vaste opstelling, educatie en publicaties.

Ook wordt de ontwikkeling van een wetenschapsagenda onderschreven ter bevordering van de integrale coördinatie van onderzoeksactiviteiten en de inzet van hiervoor benodigde middelen.

### Collectie

Wat betreft het beheer van de collectie is de commissie overtuigd van de kwaliteit van de uitvoering. De staf is professioneel en goed toegerust. Restauratieprojecten leveren naast het primaire doel van restauratie ook nieuwe kennis op en nieuwe manieren om het publiek te betrekken bij de collectie en bij de vragen en werkzaamheden die met collectiebeheer gepaard gaan.

Het museum bevordert de mobiliteit van de collectie door middel van een ruimhartig bruikleengebruik. Tijdens de visitatie kwam als aandachtspunt naar voren dat de mogelijkheid van bruiklenen in de overzeese delen van het Koninkrijk mogelijk onvoldoende bekend is. De commissie beveelt aan hier, waar mogelijk, meer bekendheid aan te geven.

Ook bij de collectie is aandacht nodig voor de 'grens aan de groei'. Met het oog op de capaciteit van het CollectieCentrum Nederland (CC NL), het behoud en beheer en de behoefte aan duidelijke focus op de missie van het museum, is de groei van de collectie een punt van zorg. Het CC NL groeit kort na zijn opening al bijna uit zijn jas. Uit de gesprekken komt naar voren dat het beheer en behoud van de collectie nu goed zijn, maar dat er wel zorgen bestaan over de toekomst als de collectie sterk blijft groeien. Het museum geeft aan reeds kritisch te zijn (althans kritischer dan vroeger) bij het doen van verwervingen en het aannemen van

schenkingen. Het onderwerp ontzamen lijkt niet in overweging te zijn.

De commissie beveelt aan kritisch te zijn met verwervingen inclusief de acceptatie van schenkingen en daarnaast ook ontzamelbeleid te ontwikkelen, althans het gesprek over ontzamen actief te voeren binnen het museum en mogelijk ook met andere musea. Dit zal het beheer van de collectie als geheel ten goede komen.

## 2.2 Maatschappelijke relevantie

### Tentoonstellingen over het koloniale verleden

Het museum heeft de laatste jaren explicieter dan voorheen aansluiting gezocht bij maatschappelijk actuele onderwerpen. Daaraan hebben met name de tentoonstellingen *Slavernij* in 2021 en *Revolusi! Indonesië onafhankelijk* in 2022 bijgedragen. Het museum heeft bij de ontwikkeling van deze tentoonstellingen externe deskundigheid betrokken en zich ingespannen om stemmen uit de relevante gemeenschappen te laten horen. De vraag is besproken of de organisatie van deze tentoonstellingen juist op de weg van het Rijksmuseum lag, of wellicht meer op de weg van een ander museum of andere instelling had gelegen. Tegelijk is duidelijk dat bij genoemde twee tentoonstellingen de bekendheid en statuus van het Rijksmuseum heeft bijgedragen aan het bereik van de tentoonstellingen en het benadrukken van de relevantie van de gekozen onderwerpen. De commissie erkent het belang van dit laatste aspect en beveelt aan met inachtneming daarvan alert te blijven op de keuze welke tentoonstellingen en activiteiten op de weg van het museum liggen en welke meer op de weg van andere instellingen, eventueel met facilitering vanuit het museum.

### Outreach

De commissie heeft waardering voor projecten uit de afgelopen (corona)jaren waarbij actief contact wordt gemaakt met mensen die misschien in een isolement verkeren en waarvoor het museum iets kan betekenen. In het brievenproject ontvingen ouderen regelmatig een brief van een museummedewerker over diens favoriete kunstwerk. Bij 'Nachtwacht on tour' reizen replica's op ware grootte langs verzorgingshuizen in Nederland. In een variant daarop bracht de MuseumPlusBus afgelopen jaren een 'Topstukken on tour' naar verzorgingshuizen voor mensen die geen museumbezoek meer kunnen maken.

Het museum is vooruitstrevend wat betreft de toegankelijkheid voor mensen die een fysieke of andere beperking tegenkomen bij museumbezoek. De ervaring die het museum daarmee opdoet, deelt het ook met andere musea.

De commissie is zeer positief over deze initiatieven, die getuigen van creatieve 'outreach' naar mensen die het museum anders niet of moeilijk kunnen bereiken.

### Banden met herkomstgemeenschappen

In het kader van tentoonstellingen werkt het museum aan het opbouwen van contacten met herkomstgemeenschappen zowel in binnen- als buitenland. Deze banden kunnen van grote meerwaarde zijn indien ze worden opgebouwd vanuit een gelijkwaardige positie. Dit is in het bijzonder van belang wanneer de herkomstgemeenschappen voormalige koloniën zijn. De ontwikkelingen rondom dekolonisatie gaan verder dan de vraag naar eventuele teruggave van museale objecten verkregen in koloniale context en verder dan kennisuitwisseling over die objecten en over de historische context. Het past bij de rol van het museum om een actieve positie in deze debatten in te nemen en het streven naar dekolonisatie in zowel woord als handelen actief uit te dragen. Het museum ondervindt dat dit 'work in progress' is. Zo is gebleken dat het, na afloop van de tentoonstellingen *Slavernij* en *Revolusi!* een uitdaging is om de gevormde relaties duurzaam te bestendigen. De commissie heeft begrepen dat hieraan actief wordt gewerkt en onderstreept het belang daarvan.

### Duurzaamheid

Het museum besteedt actief aandacht aan het belang van klimaattransitie en duurzaamheid. Het eigen gebouw en het CC NL zijn verduurzaamd c.q. duurzaam gebouwd en hebben daarvoor de hoogste certificering ontvangen. Positief is ook dat het museum een due diligence-onderzoek uitvoert voordat samenwerking met nieuwe partners wordt aangegaan, waarvan deel uitmaakt hoe beoogde partners omgaan met duurzaamheid.

Het museum heeft een coördinator Duurzaamheid aangesteld. De verduurzaming van bedrijfsprocessen zoals inkoop en vervoer behoeven nog wel meer aandacht en de commissie beveelt aan hieraan in de komende tijd extra aandacht te besteden.

## 2.3 Vitaliteit: continuïteit en innovatie

### Financiën, eigen vermogen

Het museum heeft een gezonde financiële huishouding. Dankzij de extra subsidie en de steunmaatregelen tijdens de coronacrisis is het museum die periode goed doorgekomen. Het museum heeft geen medewerkers hoeven te ontslaan. De inkomstenstroom is stabiel. De bezoekersaantallen zijn de afgelopen jaren vertekend, eerst door de coronasituatie en dit jaar door het immense succes van de Vermeer-tentoonstelling. Alles overziend vormen voor dit museum eerder te hoge dan te lage bezoekersaantallen een risico voor de vitaliteit.

Het museum heeft een eigen streven om voldoende eigen vermogen aan te houden om een jaar discontinuïteit op te kunnen vangen. Op dit moment is de reserve minder. Desalniettemin is de financiële situatie nog steeds gezond te noemen, mits -zoals het museum als streven heeft- dit jaar 2023 het laatste 'overgangsjaar' zal zijn na de coronacrisis. De berekeningen voor de komende jaren zijn gebaseerd op een prognose van 2,5 miljoen bezoekers per jaar, waarbij dan niet langer zal hoeven worden bijgelegd uit de reserve.

### Diversiteit eigen personeelsbestand

Op het gebied van diversiteit en inclusie toont het museum en het personeel voldoende bewustzijn en positief streven. Toch heeft het museum moeite het zelf-opgelegde streven van 25% medewerkers met een migratie-achtergrond in de opbouw van het eigen personeelsbestand te realiseren. De commissie constateert dat de samenstelling van de directie en de Raad van Toezicht evenmin aan dit criterium voldoen.

Tijdens de visitatie is aangegeven dat daarbij in de organisatie nog drempels bestaan. Het museum heeft een manager Diversiteit en inclusie aangesteld. De implementatie van diversiteit en inclusie in de eigen organisatie blijft echter achter. Op basis van de gesprekken kwam naar voren dat een integrale aanpak wordt gemist. Zo werd aangegeven dat de benodigde tools voor een goede onboarding soms worden gemist en dat om die reden bijvoorbeeld een geschikte, meer 'diverse' kandidaat die mogelijk extra aandacht nodig zou hebben gehad tijdens het onboarding traject, is gepasseerd.

De commissie beveelt aan de diversiteit in het eigen personeelsbestand met voortvarendheid te verbeteren.

### Veerkracht en duurzame inzetbaarheid

Uit de gesprekken met de medewerkers bleek veel enthousiasme voor het werk en grote loyaliteit. Ook kwam steeds de enorme hoeveelheid initiatieven naar voren. Dit past bij het museum als grootste museum van Nederland, maar het baart de commissie zorgen of de hoeveelheid van wat wordt ondernomen, misschien niet doorschiet. Van belang is steeds te kiezen of extra activiteiten tijdelijk of structureel worden aangegaan. Voorkomen moet worden dat de veelheid van activiteiten ten koste gaat van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Om grip te krijgen op de bijna oneindige mogelijkheden voor onderzoek en projecten en het grote aantal verzoeken en voorstellen van 'buitenaf', beveelt de commissie aan om de vier lijnen consistent in te zetten om scherpere begrenzing aan te brengen in welke activiteiten en projecten het museum oppakt en welke niet.

Ook heeft de commissie de indruk dat de 'oplossing' voor problemen of vraagstukken vaak wordt gezocht in het aanstellen van een nieuwe medewerker of projectmanager. Voorkomen moet worden dat hiermee wordt ontweken om te onderzoeken of de oplossing binnen de organisatie al voorhanden is: door aanpassing van werkwijzen of door scherpere beslissingen te maken.

Tijdens de gesprekken kwam ook naar voren dat er afstand bestaat of wordt ervaren tussen de professionele en managementlagen in de organisatie en het uitvoerende personeel. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in de beleving dat suggesties en verbeterpunten vanuit de 'werkvloer' niet de lagen bereiken waar besluitvorming

plaatsvindt, althans dat niet zichtbaar is wat er met suggesties en verbeterpunten aangedragen door de uitvoerende medewerkers gebeurt.

### Inrichting organisatie

Het museum heeft bevestigd dat de inrichting van de organisatie wellicht tegen het licht moet worden gehouden. De grootschalige toepassing van projectmatig werken kan op gespannen voet komen met de huidige gelaagde, hiërarchisch ingerichte organisatie. Erkend wordt ook dat op het gebied van HR een inhaalslag nodig is. Dit betreft onder meer de diversiteit binnen de organisatie, zoals hierboven al besproken: de implementatie van diversiteit en inclusie in de eigen organisatie blijft achter en vergt een integrale aanpak.

Tijdens de gesprekken kwam ook naar voren dat een punt van zorg is dat veel 'papieren plannen' worden ontwikkeld die niet worden gerealiseerd. Dit is niet effectief en werkt niet motiverend. Als voorbeeld dienen de 'werkafspraken'. Het bestaan hiervan is tijdens de gesprekken meermaals genoemd, maar inhoudelijk blijken de werkafspraken niet goed bekend te zijn. De implementatie van de werkafspraken vergt daarom nog de nodige aandacht.

De zorg voor welzijn en aandacht voor de eigen medewerkers is een punt van aandacht. Hoewel het museum een goed werkgever is wat betreft aanstellingen, beloning en arbeidsvoorwaarden, komt naar voren dat er meer aandacht nodig is voor de inrichting van de organisatie en de mogelijkheid tot inspraak. Tijdens de gesprekken kwam naar voren dat regelmatig niet duidelijk is óf en op welke wijze gegeven inspraak is meegenomen in het besluitvormingsproces.

Er zijn geen aanwijzingen naar voren gekomen dat sociale veiligheid op dit moment een probleempunt is. Tegelijk constateert de commissie dat dit onderwerpen ook nog niet veel aandacht krijgt. Tijdens de visitatie kwam bijvoorbeeld ter sprake dat er wel vertrouwenspersonen zijn, maar dat deze weinig zichtbaar en daarom misschien ook niet makkelijk benaderbaar zijn. Dit behoeft verbetering.

Voor het waarborgen van vitaliteit in de zin van toekomstbestendigheid is het van belang -naast de succesvolle programmering en samenwerkingsverbanden- voldoende zorg te besteden aan de interne organisatie. Mede gezien de snelle groei van het museum in afgelopen 10 jaar beveelt de commissie daarom dringend aan de inrichting van de organisatie tegen het licht te houden en waar mogelijk te stroomlijnen, waardoor afdelingsoverstijgend werk -al dan niet in projectverband- makkelijker wordt en waardoor ook de mogelijkheden van invloed en inspraak worden versterkt.

## 2.4 Reflectie en zelfreflectie

De organisatie en de activiteiten kunnen verder worden versterkt en verdiept door, kort gezegd, meer kritische reflectie aan te brengen. Dit betreft zowel interne zelfreflectie als het opzoeken van inbreng van buiten.

De commissie vindt het een gemis dat het museum in de zelfevaluatie, die overigens heel helder was, zelf geen dilemma's heeft benoemd. In grote organisaties zijn uitdagingen onvermijdelijk. Het vermogen tot zelfkritische reflectie is gezond en onmisbaar om deze uitdagingen open tegemoet te treden. Het is begrijpelijk dat het museum zijn prestaties en verdiensten wil benadrukken. Die zijn zeker indrukwekkend. Toch is ook van belang om blijf te blijven geven van het vermogen tot zelfreflectie en open te blijven staan voor verbetering. Het bestuur heeft aangegeven zelf ook belang te hechten aan kwetsbaar leiderschap. De commissie onderstreept dit.

## 2.5 Aanbevelingen

De commissie beveelt het museum aan:

### Kwaliteit

- a. te onderzoeken en te bepalen wat de grens is aan de groei van bezoekersaantallen waarbij nog een optimale balans tussen aantallen en bezoekersbeleving/-waardering mogelijk is, en daarop beleid te ontwikkelen. Op basis van deze toekomstvisie kunnen ook andere plannen zoals de herinrichting van het entreegebied scherper vorm worden gegeven.
- b. het kader dat wordt gevormd door de vier lijnen creatie, mobiliteit, duurzaamheid en identiteit consistent uit te werken en daarmee scherpere keuzes te maken voor activiteiten en projecten.
- c. afzonderlijk onderzoeksbeleid uit te werken, zelfstandig van het collectiebeleid, met de vier lijnen creatie, mobiliteit, duurzaamheid en identiteit als richtlijn om met behulp daarvan scherpere keuzes te maken in welke activiteiten en projecten worden opgepakt en welke niet. Dit geldt zowel voor materiaaltechnisch en natuurwetenschappelijk onderzoek als voor kunsthistorisch en historisch onderzoek. Ook wordt de ontwikkeling van een wetenschapsagenda onderschreven ter bevordering van de integrale coördinatie van onderzoeksactiviteiten en de inzet van hiervoor benodigde middelen.
- d. de mogelijkheid van bruiklenen in de overzeese delen van het Koninkrijk waar mogelijk meer bekendheid te geven.
- e. kritisch verwervingsbeleid voor de collectie te formuleren en ook ontzamelbeleid te ontwikkelen, althans het gesprek daarover actief te voeren. Dit heeft als doel de collectie beheerst te laten groeien en het beheer en behoud op goed niveau uitvoerbaar te houden.

### Maatschappelijke relevantie

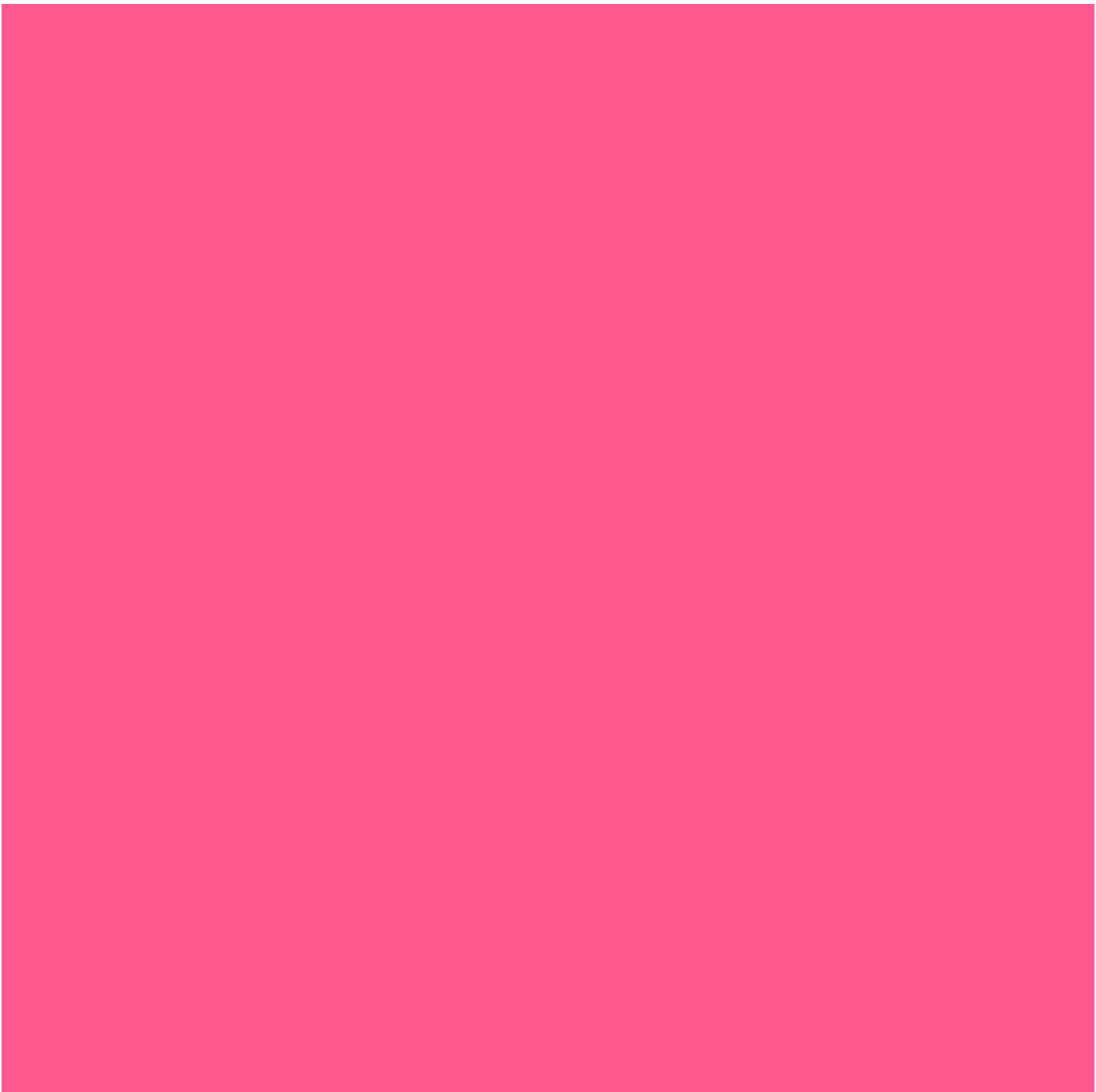
- f. kritisch te zijn op de vraag welke tentoonstellingen en activiteiten op de weg van het museum liggen en welke meer op de weg van andere instellingen, eventueel met facilitering vanuit het museum.
- g. extra aandacht te besteden aan de verduurzaming van bedrijfsprocessen zoals inkoop en vervoer.

### Vitaliteit

- h. de diversiteit in het eigen personeelsbestand met voortvarendheid te verbeteren.
- i. ook in het belang van veerkracht en duurzame inzetbaarheid in verband met vaak geconstateerde hoge werkdruk alert te zijn op de noodzaak om keuzes te maken bij het oppakken van activiteiten, aan de hand van de vier lijnen creatie, mobiliteit, duurzaamheid en identiteit.
- j. sociale veiligheid actief te borgen, in ieder geval voor het verbeteren van de zichtbaarheid en benaderbaarheid van de vertrouwenspersonen.
- k. de implementatie van de werkafspraken actief ter hand te nemen.
- l. de inrichting van de organisatie tegen het licht te houden en waar mogelijk te stroomlijnen, waardoor afdelingsoverstijgend werk -al dan niet in projectverband- makkelijker wordt en waardoor ook de mogelijkheden van invloed en inspraak worden versterkt.

# Hoofdstuk 3

## — Onderwerpen



## Hoofdstuk 3

### — Onderwerpen visitatiekader

#### 3.1 Missie, visie, doelstellingen en strategie

De visie van het museum luidt:

*We richten ons op het versterken van de verbinding en de dialoog met het publiek. Dat doen we met (geweldige) kunst en (persoonlijke) verhalen die tot de verbeelding spreken, die verwonderen en verrassen, zodat de bezoeker zich kan inleven en geraakt wordt. We snijden maatschappelijk relevante thema's aan waarmee we hedendaagse vraagstukken dicht bij mensen brengen, nuanceren en van een context voorzien. We stellen vragen, soms om meer te weten te komen, soms om een gesprek op gang te brengen. We gaan samenwerkingsverbanden aan, om onze maatschappelijke rol te verbreden en te vervullen, maar ook als aanjager van nieuwe ideeën en mogelijkheden.*

*We doen dit omdat kunst en kennis je blik verruimen. Je kunnen laten zien dat er verschillende manieren zijn om naar de wereld te kijken en je een handreiking bieden om je daartoe te verhouden. Je bewuster maken van je omgeving, waardoor je er meer begrip en daarmee respect voor krijgt. Zo heeft de collectie van het Rijksmuseum niet alleen een intrinsieke waarde, maar krijgt zij ook betekenis voor een hedendaags publiek. Zo draagt het museum bij aan de visuele geletterdheid in een wereld die meer en meer communiceert in beelden en stelt het mensen in staat om hierbinnen een kritische blik te ontwikkelen. Zodoende kunnen kunst en geschiedenis een waardevolle bijdrage leveren aan de maatschappij.*

Deze visie is ontwikkeld op basis van deze uitgangspunten:

- Persoonlijke verhalen vertellen;
- De collectie in internationale context (o.a. via tentoonstellingen als *Rembrandt-Caravaggio* en *Caravaggio-Bernini*);
- Maatschappelijke thema's zoals slavernij (tentoonstelling *Slavernij* in 2021);
- Bezoeker staat centraal;
- Van Collectie (basis voor alle activiteiten) naar Connectie (met publiek, zowel fysiek als online) naar Conversie (bezoek aan het museum).

Op basis van de visie zijn deze strategische ambities geformuleerd: publiek; digitaal domein; tentoonstellingen. Tegelijkertijd zijn diversiteit en duurzaamheid tot speerpunten verklaard.

De missie van het museum luidt:

*Het Rijksmuseum verbindt mensen, kunst en geschiedenis.*

*In het Rijksmuseum krijgen kunst en geschiedenis betekenis voor een breed samengesteld, hedendaags (inter)nationaal publiek. Als nationaal instituut biedt het Rijksmuseum een representatief overzicht van de Nederlandse kunst en geschiedenis vanaf de Middeleeuwen en belangrijke aspecten van Europese en Aziatische kunst. Het Rijksmuseum bewaart, beheert, conserveert, restaureert, onderzoekt, bewerkt, verzamelt, publiceert en presenteert voorwerpen van kunst en geschiedenis, in en buiten het eigen gebouw.*

De kernwaarden van het museum zijn:

*Authentiek – Kwaliteit – Persoonlijk – Innovatief – Eenvoud.*



Het museum heeft vier richtinggevende lijnen ontwikkeld: creatie, mobiliteit, duurzaamheid en identiteit, die als doel hebben de missie en visie te operationaliseren.

De commissie heeft uit de gesprekken geconstateerd dat de missie in grote delen van de organisatie leeft. De organisatie is in hoge mate naar buiten gericht. Intern is meer aandacht nodig voor de vier lijnen waarlangs de missie wordt geoperationaliseerd.

Het museum hecht er belang aan dat iedere bezoeker zich welkom, erkend en herkend voelt, en wil bijdragen aan bewustwording en onderlinge verbinding in de samenleving. De commissie stelt vast dat dit streven zich onder meer vertaalt in de activiteiten die het museum onderneemt in het kader van 'outreach'.

### 3.2 Maatschappelijke relevantie

Uit de zelfevaluatie en de gesprekken blijkt dat het museum zich actief inzet om de dialoog te bevorderen over onderwerpen die maatschappelijk relevant te zijn. Dit doet het museum onder meer door tentoonstellingen zoals *Slavernij* in 2021 en *Revolusi! Indonesië onafhankelijk* in 2022, door participatie in televisieprogramma's en door de inzet van digitale mogelijkheden en het educatieve programma.

De commissie stelt vast dat het museum de laatste jaren een weg heeft ingeslagen waarbij explicieter dan voorheen aansluiting wordt gezocht bij maatschappelijk actuele onderwerpen. Daarbij hebben met name de tentoonstellingen *Slavernij* in 2021 en *Revolusi!* in 2022 veel aandacht en discussie losgemaakt. Het museum heeft bij de ontwikkeling van deze tentoonstellingen externe deskundigheid betrokken en zich ingespannen om zowel historische als hedendaagse stemmen uit de relevante gemeenschappen te laten horen. Het museum heeft naast hoge bezoekerscijfers, veel media-aandacht en lof ook de nodige kritiek gekregen rondom deze tentoonstellingen. In de gesprekken hebben diverse medewerkers aangegeven dat de ontwikkeling van deze tentoonstellingen ook een groot leereffect heeft gehad op de eigen organisatie.

Tijdens de visitatie is de vraag besproken of de organisatie van deze tentoonstellingen juist op de weg van het Rijksmuseum lag, of dat dat wellicht meer op de weg van een ander museum of andere instelling had gelegen, met ondersteuning vanuit het Rijksmuseum in de vorm van bruiklenen en facilitering.

Het museum heeft aangegeven zichzelf daarvan bewust te zijn en waar mogelijk ook faciliterend te zijn bij de ontwikkeling van tentoonstellingen door andere instellingen, als de betreffende activiteit meer op het pad van die instelling ligt. Tegelijk is duidelijk dat bij de genoemde twee tentoonstellingen de bekendheid en statuut van het Rijksmuseum heeft bijgedragen niet alleen aan het nationale en internationale bereik van de tentoonstelling, maar ook aan het benadrukken van de maatschappelijke relevantie van de gekozen onderwerpen.

De commissie erkent het belang van dit laatste aspect en beveelt aan met inachtneming daarvan alert te blijven op de keuze welke tentoonstellingen en activiteiten op de weg van het museum liggen en welke meer op de weg van andere instellingen, eventueel met facilitering vanuit het museum.

In de zelfevaluatie is voorts uiteengezet met welke projecten het museum inzet op het bereiken van mensen voor wie het museum moeilijker bereikbaar is. Tijdens de coronaperiode werd het brievenproject opgezet waarbij ouderen die door corona in een isolement waren geraakt, regelmatig een brief ontvingen van een museummedewerker over diens favoriete kunstwerk. Bij 'Nachtwacht on tour' reizen replica's op ware grootte langs verzorgingshuizen in Nederland. De MuseumPlusBus maakt museumbezoeken mogelijk voor ouderen die dit niet meer zelfstandig kunnen doen, en bracht de afgelopen jaren ook een 'Topstukken on tour' naar verzorgingshuizen.

Het museum is vooruitstrevend wat betreft het bevorderen van de toegankelijkheid voor mensen die een beperking ervaren bij fysiek museumbezoek. De toegankelijkheid van het museum bij museumbezoek is geoptimaliseerd door op maat gesneden rondleidingen en speciale openingstijden voor groepen die op andere tijden tegen hinderpalen aanlopen. Hiervoor worden onder meer aangeboden: rondleiding voor blinden en slechtzienden, in Nederlandse Gebarentaal, voor mensen met dementie, prikkelarme avonden en voor mensen met een licht verstandelijke beperking. De inspanningen die het museum op dit gebied doet en de ervaringen die daarbij worden opgedaan, worden actief gedeeld met andere musea, onder meer door middel van een boek en presentaties op symposia.

De commissie heeft waardering voor dit soort projecten, waarbij actief contact wordt gemaakt met mensen die misschien in een isolement verkeren en voor wie het museum iets kan betekenen.

Het museum besteedt actief aandacht aan het belang van klimaattransitie en duurzaamheid. Het eigen gebouw en het CC NL zijn verduurzaamd c.q. duurzaam gebouwd en hebben daarvoor de hoogste certificering ontvangen. Op het gebied van het gebouwenbeheer is het museum dan ook vergevorderd in het streven naar duurzaamheid.

Positief is ook dat het museum een due diligence-onderzoek uitvoert voordat samenwerking met nieuwe partners wordt aangegaan, waarvan deel uitmaakt hoe beoogde partners omgaan met duurzaamheid. Kleinschalig, bijvoorbeeld bij educatieve activiteiten, wordt duurzaamheid ook bij het publiek onder de aandacht gebracht. Zo wordt het thema van de klimaatproblematiek aan de orde gesteld in de tuinprojecten. Het museum heeft een coördinator Duurzaamheid aangesteld. De verduurzaming van bedrijfsprocessen zoals inkoop en vervoer behoeven meer aandacht en de commissie beveelt aan hieraan in de komende tijd extra aandacht te besteden. Mede als onderdeel van een scope 3 analyse van de emissies van het museum is voor de toekomst ook de 'footprint' van bezoekers een punt van aandacht.

### 3.3 Beleidsprioriteiten ministerie van OCW

Uit de zelfevaluatie en de bijlagen blijkt dat de activiteiten en ambities van het museum aansluiten bij de beleidsprioriteiten van de Minister van OCW voor de lopende subsidieperiode (beleidsnota 'Uitgangspunten Cultuur Beleid 2021-2024' van 11 juni 2019): een gevarieerder publiek; eerlijke beloning en goede arbeidsvoorwaarden; educatie, participatie en museumbezoek door scholen; en internationale uitwisseling.

Met de tentoonstellingen die grote maatschappelijke thema's aansnijden worden naast het gebruikelijke publiek ook nieuwe groepen bereikt. Daarnaast wordt ook de vaste opstelling van het museum herzien om meerstemmigheid in het verhaal te vervlechten tot een nieuw samenhangend geheel, waardoor meer groepen zich in het museum (h)erkend zien. De commissie vindt het van belang dat het museum bij dit proces ook herkomstgemeenschappen betreft en experts uit herkomstgemeenschappen raadpleegt.

Het museum biedt medewerkers eerlijke beloning en mogelijkheden voor scholing en persoonlijke ontwikkeling. Werkzaamheden die tot de reguliere bedrijfsvoering horen, worden door medewerkers verricht en niet door vrijwilligers. Bij het verstrekken van opdrachten aan derden hanteert het museum marktconforme tarieven.

Op het gebied van educatie en participatie biedt het museum een breed en gevarieerd aanbod waarin zoveel mogelijk verschillende groepen worden bediend. Ook internationale samenwerking krijgt veel aandacht. De commissie is van oordeel dat de activiteiten van het museum in ruime mate aansluiten bij de beleidsprioriteiten van het Ministerie.

### 3.4 Publiek, programmering, educatieve activiteiten

#### Publiek

In de zelfevaluatie is uiteengezet dat het museum bij zijn publieksbenadering deze doelgroepen onderscheidt: cultuurtoeristen, liefhebbers, onderwijs, families met kinderen en 'potentials'/breed Nederlands bezoek. Per doelgroep is een customer journey ingericht waarmee wordt beoogd de potentiële bezoeker vanaf zijn eerste oriëntatie op het museum tot en met zijn bezoek aan het museum zo goed mogelijk te bedienen. Het streven is dat een bezoeker ná zijn bezoek verbonden wil blijven bijv. door bezoek aan digitale kanalen, door Vriend te worden of door herhaalbezoek. Het museum verricht publieksonderzoek na het bezoek om de ervaringen op te halen.

Zoals voor alle musea, is ook voor het Rijksmuseum de groep jongvolwassenen (18-30-jarigen) een uitdaging om te bereiken. Het museum heeft hiervoor een projectleider aangesteld en een projectgroep ingericht.

De digitale kanalen zijn in de afgelopen jaren steeds verder versterkt. Een digitaal museumbezoek wordt nu beschouwd als hoogwaardig alternatief voor een fysiek bezoek. Van de tentoonstelling *Slavernij* is een onlineversie gemaakt, waardoor de tentoonstelling voor een grotere groep toegankelijk is en op een duurzame manier blijft bestaan.

Het museum beraadt zich over de grens aan het aantal fysieke bezoekers. Het museumgebouw kan ongeveer 3,5 miljoen bezoekers per jaar aan. Op dit moment wordt een bezoekersniveau van ca. 2,5-2,7 miljoen (het niveau van 2019) nagestreefd. Dat biedt het museum voldoende financiële basis om zijn taken goed te kunnen uitvoeren. De maatregelen die tijdens de corona-epidemie zijn ontwikkeld om de bezoekers zo goed mogelijk over de dag te spreiden, zijn gehandhaafd.

#### Programmering

Uit de overgelegde stukken blijkt dat de programmering een veelzijdig scala aan activiteiten biedt, waarbij de collectie steeds als uitgangspunt dient. Gezien het overwegend Nederlandse karakter van de vaste opstelling, wordt voor tentoonstellingen gekozen om kunst en geschiedenis in een internationale context te tonen.

De afgelopen jaren zijn tentoonstellingen georganiseerd die ofwel een internationaal perspectief bieden op Nederlandse kunst en geschiedenis (bijvoorbeeld *Rembrandt-Velázquez* in 2019 en *Goede Hoop* over de relaties met Zuid-Afrika in 2017), ofwel maatschappelijk relevante thema's aansnijden, zoals *Slavernij* (2021) en *Revolusi!* (2022). De publiekswaardering van de tentoonstellingen is goed, met sinds rapportcijfers van minimaal 8 met uitzondering van *Revolusi!* met 7,6.

De grote tentoonstellingen met veel internationale bruiklenen (zoals *Caravaggio-Bernini* in 2020 en *Vermeer* in 2023) en buitenlandse partners versterken ook de internationale positie van het museum. Het museum vraagt in dit verband aandacht voor de indemniteitsregeling, waaronder het museum ondanks de recente verhoging nog steeds een groot risico draagt voor bruiklenen. Dit moet worden gezien in de context van de recent fors gestegen kosten voor transport en verzekering van internationale bruiklenen die dergelijke ambitieuze projecten steeds risicovoller maken.

De tentoonstellingen over maatschappelijke thema's worden voorbereid in samenwerking met herkomstgemeenschappen. Het museum organiseert ook een breed scala aan activiteiten voorafgaand en tijdens deze tentoonstellingen, zoals debatten, symposia en bijdragen aan televisieprogramma's.

Het museum heeft aangegeven dat nog geen optimale vorm is gevonden om de gevormde relaties na afloop van de tentoonstellingen duurzaam te bestendigen. Hieraan wil het museum de komende jaren werken.

Ook zoekt het museum manieren om de 'opbrengsten' van de ontwikkeling van deze tentoonstellingen te behouden. Er wordt gedacht en gewerkt aan mogelijkheden zoals het blijvend aanbieden van een online versie, het laten reizen van een tentoonstelling of -zoals bij Slavernij- in de vaste opstelling extra tekstbordjes te plaatsen bij objecten die in die tentoonstelling werden belicht. Een aantal van die teksten wordt binnenkort in het vaste tekstbordje geïntegreerd.

De commissie stelt vast dat de programmering veelzijdig is, dat actief en ook op creatieve manieren wordt gewerkt een zo breed mogelijk publiek te bereiken en dat daarbij de samenwerking wordt gezocht en nieuwe relaties worden gelegd.

TENTOONSTELLINGEN	Huidig boekjaar (2022)		Activiteitenplan = Subsidieaanvraag		Vorig boekjaar (2021)	
	Aantal tent.	Aantal bezoek	Aantal tent.	Aantal bezoek	Aantal tent.	Aantal bezoek
1. Tijdelijke tentoonstellingen	63	332.525	17	620.888	43	154.213*
Totaal bezoeken (2+3+4+5)		1.766.084		1.500.000		623.923
2. Reguliere bezoeken**		1.654.119		1.433.000		587.308
3. Bezoeken primair onderwijs***		54.424		45.000		20.133
4. Bezoeken voortgezet onderwijs***		51.939		20.000		14.781
5. Bezoeken mbo/hbo***		5.602		2.000		1.701
Specificatie van bezoeken totaal						
6. Gratis bezoeken		418.559		379.722		166.894
7. Betaalde bezoeken		1.347.525		1.120.278		457.029
Overige bezoeken						
8. Bezoeken website totaal		9.424.246		4.792.249		7.769.218
9. Aantal unieke bezoekers website		6.316.570		3.197.807		5.136.175
OVERIGE ACTIVITEITEN	Aantal act.	Aantal deelnemers	Aantal act.	Aantal deelnemers	Aantal act.	Aantal deelnemers
10. Schoolgebonden activiteiten waarvan	24	73.105	27	56.100	22	29.218
11. Primair onderwijs	7	54.376	8	40.500	6	20.133
12. Voortgezet onderwijs	10	17.227	13	14.000	12	8.369
13. mbo/hbo	7	1.502	6	1.600	4	716
14. Openbare activiteiten*****	177	69.201	117	39.000	101	19.250
15. Totaal overige activiteiten (10+14)	201	142.306	144	95.100	123	48.468

Aantallen over 2021 en 2022.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Bron: Kwantitatieve prestatieafspraken 2018-2022.

## Educatie

### *Onderwijs*

Het museum heeft de afgelopen jaren een uitgebreid educatief programma ontwikkeld voor het onderwijs. Tijdens de coronalockdowns werden online lessen aangeboden. Het lesmateriaal werd gemiddeld met een rapportcijfer 8,9 gewaardeerd en het museumbezoek met 8,7.

Lesprogramma's worden gemaakt in overleg met leerkrachten en getest met leerlingen. Het museum werkt met klankbordgroepen van leerkrachten, per onderwijsniveau georganiseerd. Het Rijksmuseum biedt uiteenlopende activiteiten voor leeftijden en niveaus van kleuters tot en met hbo-niveau en ook voor leraren.

Om de drempel van het vervoer naar het museum weg te nemen biedt het museum scholen binnen een straal van 60 km. de mogelijkheid van gratis vervoer met de Rijksmuseumbus. Daarnaast biedt het museum samen met het Van Gogh Museum en het Stedelijk Museum scholen in de regio Amsterdam de mogelijkheid van vervoer met de Museumpleinbus.

Onderdeel van het educatieve programma zijn ook de schooltuintjes in de museumtuin. Daarnaast biedt het museum jaarlijks zeven stageplaatsen aan voor de MBO-opleiding tot hovenier. Bij de afdeling Veiligheidszaken kunnen jaarlijks 20 (MBO)-studenten stagelopen in het kader van de opleiding tot beveiligingsmedewerker. De commissie waardeert deze bijdragen.

### *Creativiteit*

De Teekenschool is het educatieve centrum van het Rijksmuseum waar jong en oud met de collectie als uitgangspunt hun talenten kunnen ontwikkelen met theater, workshops en cursussen. In de Teekenschool worden programma's voor schoolklassen aangeboden maar ook creatieve workshops en cursussen voor volwassenen en kinderen.

### *Toegankelijkheid en outreach*

Het museum denkt actief en creatief na over het bereiken van mensen die aanlopen tegen beperkingen bij fysiek museumbezoek en mensen in verzorgingshuizen. Er wordt actief gewerkt aan een breed scala aan oplossingen waardoor museumbezoek voor meer mensen weer een optie en een positieve belevenis wordt. De ervaringen die het museum daarbij opdoet, deelt het op zijn beurt met andere musea.

## 3.5 Collectiebeleid

In de zelfevaluatie is uiteengezet dat de collectie van het museum omvat ca. een miljoen objecten omvat, waarbij de focus van de collectie en het verzamelbeleid op nationale kunst en geschiedenis liggen. Afgezien van de collectie Aziatische kunst, toegepaste kunst en het prentenkabinet, bestaat de collectie overwegend uit Nederlandse burgerlijke (niet-religieuze) kunst. De collectie en het collectiebeheer zijn van hoge kwaliteit. Het fysieke beheer en de collectieregistratie zijn (op onderdelen van het Prentenkabinet na) op orde. Bij het beheer worden de SPECTRUM-standaarden voor collectiemanagement gevolgd.

In 2020 is het CollectieCentrum Nederland (CC NL) opgeleverd, het nieuwe depot dat het Rijksmuseum deelt met het Nederlands Openluchtmuseum, Paleis Het Loo, RCE en het Rijksmuseum opgeleverd. Het grootste deel van de collectie is naar het CC NL verhuisd. Het Rijksmuseum is eigenaar en beheerder van het gebouw van het CC NL.

Het verwervingsbeleid sluit aan bij de eerdergenoemde vier lijnen: creatie, mobiliteit, duurzaamheid en identiteit. Daarnaast worden lacunes in deelcollecties nog ingevuld wanneer zich de gelegenheid voordoet. De vier lijnen bieden aanknopingspunten voor een betere representatie van groepen die in de collectie ondervertegenwoordigd zijn en aan onderbelichte onderwerpen, zoals slavernij. Voor het doen van grotere aankopen is het museum afhankelijk van externe financiering. Het eigen aankoopbudget bedraagt € 200.000 per jaar. Dit is 2020 en 2021 geschrapt in verband met de door de coronacrisis benodigde bezuinigingen.

Tijdens de gesprekken is meermaals ter sprake gekomen dat de vier lijnen richting geven maar tegelijk nog veel ruimte bieden. Ook met het oog op het verwervingsbeleid adviseert de commissie daarom om de vier lijnen verder te concretiseren zodat voldoende focus kan worden aangebracht.

De wenselijkheid om scherpere aan te brengen in het verwervingsbeleid staat ook in verband met de capaciteit van het nieuwe CC NL. In de gesprekken tijdens de visitatiedag kwam naar voren dat het CC NL nu al tegen zijn grenzen aanloopt. In dit licht valt ook op dat het museum nauwelijks vervreemdingsbeleid heeft. Ook hier is aandacht nodig voor de 'grenzen aan de groei'. Met het oog op de capaciteit van het CC NL, de inzet van de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het behoud en beheer en de behoefte aan duidelijke focus op de missie van het museum, is de groei van de collectie een punt van zorg. Uit de gesprekken komt naar voren dat beheer en behoud goed zijn, maar dat er wel zorgen zijn over de toekomst als de collectie sterk blijft groeien. Het museum geeft aan kritischer dan vroeger te zijn bij het aanvaarden van schenkingen. Het onderwerp ontzamen lijkt nog niet actief in overweging te zijn. Gezien de geuite zorgen over de groei van de collectie, beveelt de commissie aan (nog kritisch(er) te zijn met verwervingen inclusief de acceptatie van schenkingen en daarnaast ook ontzamelbeleid te ontwikkelen. Dit zal het beheer van de collectie als geheel in de toekomst ten goede komen.

Eind 2023 wordt het registratie- en digitaliseringsproject PK Online afgerond. Dan zullen de registratie- en digitaliseringsachterstanden van de werken op papier (tekeningen, prenten en foto's) in het Rijksprentenkabinet zijn ingelopen. De digitaliseringsinspanningen strekken zich vervolgens ook uit over de bibliotheekcollectie zodat ook deze digitaal ontsloten wordt voor een breed publiek.

Het museum streeft zo groot mogelijke zichtbaarheid van de collectie na en bevordert de mobiliteit van de collectie van de collectie. Daarom heeft het museum een ruimhartig bruikleenbeleid. De voorwaarden voor bruikleenverkeer zijn erop gericht drempels zoveel mogelijk weg te nemen.

In dat verband brengt de commissie onder de aandacht dat tijdens de visitatie als aandachtspunt naar voren kwam dat de mogelijkheid van bruiklenen in de overzeese delen van het Koninkrijk mogelijk onvoldoende bekend is. De commissie beveelt aan, waar mogelijk, meer bekendheid te geven aan de mogelijkheid van bruiklenen aan de overzeese delen, in aanmerking genomen wat de conditie van het gevraagde object is en welke klimatologische omstandigheden het vereist.

### 3.6 Wetenschappelijke activiteiten

Het museum heeft aangegeven dat de vier in de inleiding geschetste lijnen in de komende vijf jaar het kader bieden voor het onderzoek: creatie, mobiliteit, duurzaamheid en identiteit.

In de zelfevaluatie is toegelicht dat wetenschappelijk onderzoek in het museum altijd objectgericht is en kan worden gegroepeerd in drie categorieën:

1. Conserveren (materiaaltechnisch en natuurwetenschappelijk onderzoek; de biografie van het object);
2. Contextualiseren ([kunst]historisch onderzoek, geschiedenis van de maatschappij en het instituut);
3. Presenteren (tentoonstelling, opstelling, educatie, publicaties).

Het museum doet permanent onderzoek naar de herkomst van voorwerpen met mogelijk deze context: in de periode 1933-1945 mogelijk onvrijwillig uit het bezit van de eigenaar zijn geraakt onder druk van het naziregime en voorwerpen met een koloniale herkomst.

Het herkomstonderzoek rondom de Tweede Wereldoorlog wordt ingebed als langlopende kerntaak van het museum mede vanwege de omvang van de betreffende collectie.

Het herkomstonderzoek naar de koloniale periode is eveneens van langere duur en vergt naast bronnenonderzoek ook (inter)nationale samenwerking. De organisatie daarvan verloopt via het landelijke consortium, een samenwerking tussen het Nationaal Museum van Wereldculturen, RCE, NIOD, Museum Bronbeek en Rijksmuseum. Met deze partners wordt bovendien in een door NWO gefinancierd samenwerkingsverband onderzoek gedaan naar de verdere verdieping van inzichten rondom het proces van restitutie van koloniaal erfgoed (*Pressing Matter 2021-2025*).

In 2021 is het museum ook onderzoek gestart naar het vrouwelijke aandeel in de Nederlandse cultuurgeschiedenis en de representativiteit van vrouwen in de Rijksmuseumcollectie.

Het museum deelt zijn kennis en onderzoeksfaciliteiten in het Ateliergebouw met andere musea. Dat gebeurt onder meer in het samenwerkingsverband van het Netherlands Institute for Conservation, Art, and Science (NICAS) met als partners de Universiteit van Amsterdam, de Technische Universiteit Delft, de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE) en de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek.

De commissie stelt vast dat wetenschappelijk onderzoek de afgelopen jaren heeft geleid tot belangrijke resultaten en ontdekkingen en dat daarbij ook actief wordt gezocht naar het overbrengen hiervan naar het bredere publiek.

Een verbeterpunt is samenhang aan te brengen in de onderzoeksprojecten en de inzet van de personele, financiële en technische middelen beter te coördineren. Het museum wil dit gaan doen middels een wetenschapsagenda. De vier lijnen (creatie, mobiliteit, duurzaamheid, identiteit) zijn ook hierbij richtinggevend.

Door de wetenschapsagenda als leidend instrument voor onderzoek te gebruiken kunnen de benodigde activiteiten van een onderzoeksproject integraal en tijdig in kaart worden gebracht en gepland. Bij onderzoeksproces binnen het museum spelen ook andere afdelingen een complementaire rol. Vroegtijdige afstemming moet ervoor zorgen dat alle betrokken afdelingen tijdig hun werkzaamheden kunnen plannen. De benodigde planning omvat ook het borgen van alle onderzoek en kennis, databeheer en koppelingen, zodat onderzoek relevant is en blijft voor de toekomst.

#### *Onderzoeksondersteuning*

Het museum heeft aangegeven te hechten aan openheid in de vorm van open data en open access bij onderzoeksondersteuning. Sinds 2011 biedt het museum zoveel mogelijk digitale collectiedata en hoge resolutiebeelden van de collectie aan.

De resultaten van wetenschappelijk onderzoek worden door het museum via diverse kanalen gedeeld, gericht op onderscheiden doelgroepen van specialisten tot een breed publiek. Het museum heeft het voornemen om in de komende periode een 'scientific repository' in te richten om de resultaten van onderzoek op een duurzame wijze digitaal ter beschikking te stellen.

Daarnaast stelt het museum fellowships ter beschikking voor promotieonderzoek dat verband houdt met de collectie, opleidingsposities als junior conservator open voor pas afgestudeerden, en organiseert het een internationale Summer School voor ca. 15 (kunst)historici.

### 3.7 Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

#### Huisvesting

In de zelfevaluatie en de bijlagen is het volgende toegelicht over de huisvesting. Sinds 2017 is het museum – in het kader het nieuwe huisvestingsstelsel van het Ministerie van OCW – zelf verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de gebouwen die het van het Rijksvastgoedbedrijf huurt. Het beheer wordt uitgevoerd op basis van een Meerjarenonderhoudsplan dat in 2021 is geactualiseerd. In 2022 heeft OCW de nieuwe rolverdeling geëvalueerd en aangegeven zo door te willen gaan. Dit is overeenkomstig de wens van het museum.

De commissie brengt bij het Ministerie onder de aandacht dat het museum behoefte heeft aan een duidelijk(er) toetsingskader voor het afleggen van verantwoording aan het Ministerie over het gebouwenbeheer, met nadere invulling van de begrippen goed huisvaderschap en ondernemerschap.

De huisvesting is na de grote verbouwing van 2003-2013 op orde. Naast het Hoofdgebouw zijn ook de Philipsvleugel (tentoonstellingsgebouw), de Teekenschool (het educatieve centrum) en de Villa (kantoor) vernieuwd. In het in 2009 in gebruik genomen, nieuw gebouwde Ateliergebouw zijn de restauratieateliers en onderzoeksfaciliteiten gehuisvest. Het Ateliergebouw wordt gedeeld met de RCE en de UvA waarbij het Rijksmuseum het gebouwbeheer verzorgt. De collectie (met uitzondering van de werken op papier) is sinds 2021 ondergebracht in het nieuw gebouwde CollectieCentrum Nederland (CC NL) in Amersfoort. Het CC NL wordt gedeeld met het Nederlands Openluchtmuseum, Paleis Het Loo en de RCE. Het museum is eigenaar van het gebouw en levert de faciliteiten. De werken op papier bevinden zich in nieuwe depots in Amsterdam. Het museum gebruikt tot slot een aantal panden als kantoorruimte: Bureau (Hobbemastraat 20), ruimte bij Zuiderbad (Hobbemastraat 24A), Jan Luijkenstraat 10 en Paulus Potterstraat 10. In dit laatste pand is ook de meldkamer ondergebracht, PP10 bv, een samenwerkingsverband tussen het Rijksmuseum en het Van Gogh Museum. Deze meldkamer levert ook diensten aan het Stedelijk Museum.

Het CC NL heeft een BREAAM-Award gewonnen en vijf sterren voor het ontwerp en het voltooide gebouw volgens de BREEAM-certificeringsmethode voor een duurzaam gebouwde omgeving. Aangezien het energieverbruik in de praktijk hoger uitvalt, wordt momenteel onderzocht waardoor dit komt en worden maatregelen genomen om het energiegebruik te verminderen.

De fysieke toegankelijkheid van het museumgebouw voor bezoekers die bij de toegang beperkingen zouden kunnen ondervinden is goed op orde, evenals de digitale toegankelijkheid van de website voor bezoekers die visuele en auditieve drempels ervaren.

Het museum heeft gelet op de invoering van het nieuwe huisvestingsstelsel in 2017 een afdeling Gebouwenbeheer & Techniek ingericht. Daarbij is gekozen voor het regiemodel waarbij met diverse partijen onderhoudscontracten zijn afgesloten via een aanbestedingstraject. Binnen het gebouwenbeheer is duurzaamheid een prioriteit. In 2022 is een van de medewerkers Gebouwenbeheer aangesteld als coördinator Duurzaamheid die zich exclusief richt op het energiezuiniger maken van de gebouwen. De afgelopen jaren zijn twee panden aardgasvrij gemaakt (Bureau en Ateliergebouw). Zij worden nu verwarmd vanuit de warmte/koude-opslag in het Hoofdgebouw. Streven is om het Hoofdgebouw in 2023 aardgasvrij te maken.



Het museum heeft aangegeven in de komende periode de logistiek rondom de bezoekersingangen in de Passage, het Atrium en de bezoekersstromen opnieuw te willen bezien. Een wens is een aparte ingang voor het ontvangen van (school)groepen zodat de logistiek van de algemene bezoeker en de groepsbezoeker kan worden gescheiden. Deze herziening van het entreegebied zal moeten worden ingebed in de -nog nader uit te werken- visie voor de beoogde bezoekerscijfers in de (verdere) toekomst.

### Bedrijfsvoering

Het museum heeft een professionele en financieel gezonde bedrijfsvoering ingericht. Het museum werkt met een plan- en controleyclus, met (meerjaren)begrotingen, jaarplannen en liquiditeitsprognoses. Iedere maand wordt een financiële rapportage gemaakt en besproken in de directie. Ieder kwartaal wordt een financiële rapportage besproken met de Raad van Toezicht.

Risico's voor de bedrijfsvoering worden regelmatig geanalyseerd en besproken. Een verbeterpunt is een frequentere rapportage over de risico-analyse.

Binnen het museum maken de afdelingen traditioneel ieder een jaarplan en begroting. De afgelopen jaren zijn stappen gezet om dit traject te verbeteren. Prioriteiten voor het volgende jaar worden eerder vastgesteld, zodat zij richtinggevend kunnen zijn voor de afdelingsplannen en -begrotingen. De plannen worden in grotere gezamenlijkheid gemaakt waardoor de werkzaamheden van de afdelingen beter op elkaar en op de strategische ambities en prioriteiten worden afgestemd.

### Financiën

De financiële situatie is solide. Het Rijksmuseum is de coronajaren door de steun van de overheid goed doorgekomen en beschikt over reserves. Dit eigen vermogen moet het museum in staat stellen om (flinke) tegenvallers in de resultaten op te vangen, in het ergste geval het wegvallen van de publieksinkomsten gedurende een jaar. Uitgaande van 2,5 miljoen bezoekers en het prijspeil van 2023 zou het streefcijfer voor het eigen vermogen € 45 miljoen zijn. Per 31 december 2022 is het eigen vermogen bijna € 37 miljoen. Een deel van het vermogen bestaat echter uit geormerkte reserves (o.a. voor herkomstonderzoek). De financiële ratio's zijn goed.

Het Rijksmuseum streeft naar een verhouding van 40% subsidie en 60% eigen inkomsten, waarbij 1/3 van de eigen inkomsten bestaat uit bijdragen van begunstigers (sponsors, particulieren, fondsen). In de coronajaren 2020 en 2021 nam het aandeel subsidie toe tot 68% resp. 61%. In 2022 is het herstel ingezet en maakten de eigen inkomsten 53% van de totale baten uit. Naar verwachting zet het herstel in 2023 door en komen de eigen inkomsten over 2023 weer (boven) 60% van de totale baten uit.

De lasten bestaan grotendeels uit vaste lasten, waarvan de grootste de personeelskosten zijn (41% in 2022) en de huisvestingslasten (18% in 2022).

De actieve en doordachte manier van fundraising verdient complimenten. Naast een zorgvuldig en succesvol sponsorbeleid waarvan due diligence-onderzoek deel uitmaakt, beschikt het museum ook over een groot netwerk van vrienden.

## 3.8 Organisatie, P&O en governance

### Organisatie en P&O

In de zelfevaluatie is uiteengezet dat het museum sinds 2014 het meerjarig project 'Rijks werkt' heeft uitgevoerd, naar aanleiding waarvan o.a. een coördinator Interne Communicatie en managers voor diversiteit, duurzaamheid en toegankelijkheid zijn aangesteld.

Bij het bepalen van de visie en strategie in 2017 heeft het museum geconstateerd dat de organisatie niet was toegerust om flexibel te kunnen inspelen op ontwikkelingen rondom het museum. Sindsdien wordt meer projectmatig samengewerkt, in teams met vertegenwoordigers van verschillende afdelingen die gericht werken aan een resultaat. Deze werkwijze is als eerste doorgevoerd bij tentoonstellingen.

De commissie stelt vast dat een belangrijk aandachtspunt voor de komende periode is het herijken van de organisatie, waarbij de vraag centraal staat wat de ideale organisatie is om voor bezoekers een kwalitatief hoogwaardig bezoek te realiseren en de kerntaken uit te voeren (duurzaam beheer en behoud van collectie en gebouwen; onderzoek; programmering; educatie, opleiding en kennisdeling).

De commissie heeft tijdens de visitatie geconstateerd dat medewerkers bij de uitvoering van hun taken soms aanlopen tegen de inrichting van de organisatie en dat inspraak soms niet gehoord wordt. Daarom wordt aanbevolen de inrichting van de organisatie tegen het licht te houden en waar mogelijk te stroomlijnen, afdelingsoverstijgend werk -al dan niet in projectverband- te faciliteren en de mogelijkheden van invloed en inspraak te versterken.

Ook is een set werkafspraken ontwikkeld die voor iedereen binnen het Rijksmuseum geldt. Deze werkafspraken zijn met collega's uit de hele organisatie opgesteld. De werkafspraken hebben o.m. tot doel om een inclusieve, prettige en veilige werkomgeving te creëren. In de zelfevaluatie is aangegeven dat de coronapandemie voor vertraging bij de implementatie heeft gezorgd.

Uit de gesprekken tijdens de visitatie constateert de commissie dat de werkafspraken niet breed bekend zijn. De implementatie van de werkafspraken vergt daarom nog de nodige aandacht.

Het museum werkt aan het vergroten van de diversiteit in het personeelsbestand om een betere afspiegeling te worden van de maatschappij. Uit de gesprekken tijdens de visitatie blijkt dat dit nog een moeizaam proces is. Het museum heeft een manager Diversiteit en inclusie aangesteld. Uit de gesprekken kwam naar voren dat een integraal diversiteitsbeleid, waarbij continue en op een consistente manier voor alle afdelingen wordt ingezet op het realiseren van diversiteit, nog wordt gemist. De implementatie van diversiteit en inclusie in de eigen organisatie blijft daardoor achter. Eén van de belemmerende factoren hierin is dat de 'onboarding' nog niet is toegerust om mensen waar nodig extra begeleiding te bieden. Om die reden wordt een meer 'diverse' kandidaat soms gepasseerd. Dat kan ook betekenen dat de kans op talent wordt misgelopen.

Het museum geeft in de zelfevaluatie aan ook vanuit het perspectief te willen werken dat diversiteit ook gaat over normen, waarden, overtuigingen, competenties en leerstijlen, aangezien dergelijke individuele verschillen verrijkend zijn. Dit vereist dat de organisatie voldoende aandacht blijft besteden aan sociale veiligheid en aan procedures en structuren om ongelijkheid op de werkvloer tegen te gaan. Het medewerkersonderzoek Veilig & Gezond Werken dat iedere twee tot drie jaar zal worden herhaald, moet daarbij een belangrijk instrument worden.

De commissie onderschrijft dit streven. Zij wijst er daarnaast op dat -om ruimte te geven aan verschillende 'normen, waarden, overtuigingen, competenties en leerstijlen'- in de eerste plaats een veilige cultuur moet worden bevorderd op dagelijkse basis. Voor acute situaties is het bovendien belangrijk dat de vertrouwenspersonen goed vindbaar en laagdrempelig benaderbaar zijn.

In 2022 zijn de Gedragscode van het museum en een aantal regelingen waaronder de Klachtenregeling en het Protocol Vertrouwenspersoon geactualiseerd. In 2023 zal de Regeling omgaan met melden vermoeden

misstand of onregelmatigheid in lijn worden gebracht met de nieuwe Wet bescherming klokkenluiders. Tijdens de visitatie kwam naar voren dat geen specifieke situaties bekend zijn waarop nog geen actie is ondernomen en die duiden op sociale onveiligheid.

De commissie wijst erop dat het desondanks zaak blijft hierop alert te zijn, zeker in een grote organisatie met professionals die een zekere statuur hebben die tegenspraak kan belemmeren.

Het museum heeft in de zelfevaluatie aangegeven dat in 2023 de herziening van de P&O-strategie voor de komende jaren wordt afgerond. Hiermee worden de onderwerpen veilige en inclusieve organisatie, acties voortvloeiend uit Veilig & Gezond Werken, werkafspraken, projectmatig en resultaatgericht werken en het leiderschapsprogramma opnieuw ter hand genomen.

De Ondernemingsraad (OR) heeft regelmatig overleg met het bestuur. Daarbij wordt o.a. gesproken over de personele aangelegenheden, zoals het medewerkersonderzoek. Eenmaal per jaar wordt ook een Benen-Op-Tafelsessie gehouden waarin zonder een agenda wordt gesproken over een gezamenlijk gekozen onderwerp. De OR heeft in het gesprek aangegeven dat het contact met het bestuur goed is en dat er oprecht wordt geluisterd.

De commissie heeft kennisgenomen van wat in de zelfevaluatie is opgenomen over de toepassing van de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit en Inclusie en de Fair Practice Code.

### 3.9 Specifieke aandachtspunten

Op basis van de visie zijn strategische ambities geformuleerd: publiek, digitaal domein, tentoonstellingen. Tegelijkertijd zijn diversiteit en duurzaamheid tot speerpunten verklaard.

#### Digitaal domein

Binnen het digitale domein onderscheidt het Rijksmuseum drie niveaus:

- Infrastructuur (technologie, systemen en applicaties);
- Dataverzamelingen, zoals de informatie over de collectie in Prentenkabinet Online en bij de afdeling Research Services (bibliotheek, collectiedocumentatie);
- Het toegankelijk maken van de beschikbare informatie en het verkrijgen van de benodigde informatie (zoals collectiedata via de website tot de online experience *Dichter bij Vermeer*).

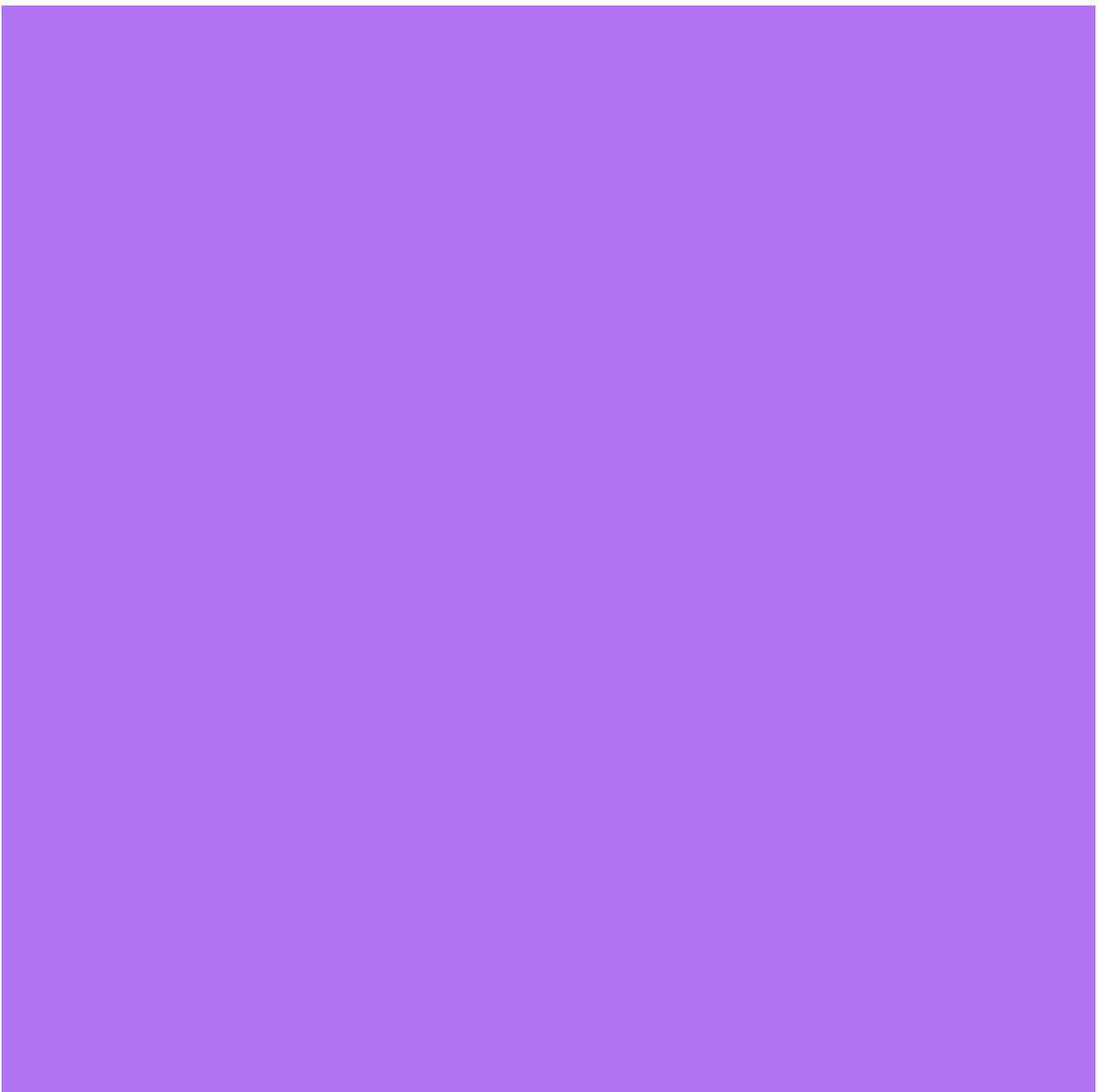
De infrastructuur is op orde. De ICT-systemen draaien vrijwel allemaal in de cloud en niet meer op servers op locatie. Veel aandacht wordt momenteel gegeven aan de beveiliging van de systemen en data.

De dataverzamelingen zijn eveneens grotendeels op orde. De grote digitaliseringsprojecten zijn of worden op korte termijn afgerond: in aanloop naar de verhuizing van de collectie naar het CollectieCentrum Nederland is de collectie volledig gedigitaliseerd. Met het registratie- en digitaliseringsproject PK Online (Prentenkabinet Online) in 2023 is ook de registratie en digitalisering van de werken op papier afgerond.

In november 2020 is een geheel vernieuwde website gelanceerd waarin overeenkomstig de visie verhalen een centrale plaats hebben gekregen. De volgende stap is Collecties 2.0 waarbij de informatie uit de verschillende datasilo's binnen het museum (collectiebeheersysteem, beeldbank, collectie-informatie en documentatie) toegankelijk worden gemaakt voor uiteenlopende publieksgroepen, van het brede publiek tot specialisten.

# Hoofdstuk 4

## — Bijlagen



## Hoofdstuk 4

### — Bijlagen

#### 4.1 Programma visitatiedagen met gesprekspartners

Tijdstip	Onderwerp	Gesprekspartners
<b>Maandag 17 april 2023</b>		
09.00-10.00	Directie	Taco Dibbits, hoofddirecteur Hendrikje Crebolder, directeur Development & Media Erik van Ginkel, zakelijk directeur
10.00-11.00	Raad van Toezicht	Naima Azough José van Dijck
11.00-11.15	Pauze	
11.15-12.15	Wetenschappelijk onderzoek en ontsluiting collectie en kennis	Hoofd Science (Katrien Keune) Hoofd Research Services (Saskia Scheltjens) Hoofd Toegepaste Kunst (Femke Diercks)
12.15-13.00	Rondleiding Ateliegebouw (restauratieateliers en onderzoeksfaciliteiten)	Hoofd Conservation & Science (Robert van Langh) Hoofd Science (Katrien Keune)
13.00-13.30	Lunch	
13.30-14.00	Rondleiding Teekenschool (educatief centrum van het Rijksmuseum)	Hoofd Publiek & Educatie (Annemies Broekgaarden) Hoofd Onderwijs (Sander Daams)
14.00-14.45	Educatieve activiteiten	Hoofd Publiek & Educatie (Annemies Broekgaarden) Hoofd Onderwijs (Sander Daams) Senior medewerker educatie (Wieneke 't Hoen) Manager Toegankelijkheid (Cathelijne Denekamp)
14.45-15.00	Pauze	
15.00-16.00	Communicatie, marketing, website, social media, publicaties	Hoofd Communicatie & Marketing (Marijke Smallegange) Hoofd Digital Team (Nanet Beumer) Hoofd Publicaties (Barbera van Kooij)
16.00-17.00	Collectie en beheer & behoud en conservering & restauratie	Hoofd Bureau Collecties (Cathy Jager) Hoofd Conservation & Science (Robert van Langh)

		Manager CollectieCentrum Nederland (Wim Hoeben) Hoofd restauratieatelier (Suzan Meijer)
17.00-18.30	Nabespreking	
<u>Dinsdag 18 april 2023</u>		
09.00-09.45	Huisvesting/duurzaamheid, veiligheidszaken	Hoofd Facilitair Bedrijf (Karen Keeman) Coördinator Duurzaamheid (Brique Sibbing) Hoofd Veiligheidszaken (Maura Spalink)
09.45-10.30	IT, financiën	Hoofd Automatisering (Rob Hendriks) Hoofd Financiële Zaken (Erwin van Rooij)
10.30-10.45	Pauze	
10.45-11.45	Organisatie, Diversiteit & Inclusie	Hoofd Personeel & Organisatie (Raymond de Jong) Manager Duurzame inzetbaarheid (Merel van Etten) Manager Diversiteit & Inclusie (Shivan Shazad)
11.45-12.15	Development	Hoofd Development (Eva Kalis) Hoofd Partnerships (Marije Plaum) Hoofd Vrienden (Roos Munten)
12.15-12.45	Ondernemingsraad	Voorzitters (Tim de Graaf en Nienke Woltman) en (delegatie van) leden Ondernemingsraad
12.45-13.30	Lunch	
13.30-14.30	Collectie en tentoonstellingen <i>Thema: verzamelen en houden vs. ontzamen en restitutie; cultuur van en voor iedereen</i>	Hoofd Beeldende Kunst (Pieter Roelofs) Hoofd Geschiedenis (Valika Smeulders) Hoofd Tentoonstellingen (Eva Hermans)
14.30-15.30	Pauze en nabespreking	
15.30-16.00	Terugkoppeling aan directie	

#### 4.2 Visitatiekader

Het Visitatiekader Rijksmusea is gepubliceerd op:  
<https://www.cultuursubsidie.nl/documenten/publicaties>.

### 4.3. Door het museum overgelegde documenten voor de visitatie

1. Zelfevaluatie
2. Collectieplan 2023-2028 d.d. maart 2023
3. Activiteitenplan 2021-2024 d.d. december 2020
4. Verantwoording 2022:
  - Bericht Raad van Toezicht en Bestuursverslag
  - Bijlage herkomstonderzoek, CODART en nevenfuncties directieleden
  - Jaarrekening
  - Bijlage bij jaarrekening
5. Kwantitatieve prestaties 2018-2022

Via de website: Jaarverslagen en impactmonitor - Rijksmuseum

6. Jaarverslag 2019 – pp. 48-91: Bestuursverslag (activiteiten en financiële paragraaf)
7. Jaarverslag 2020 – pp. 58-95: Bestuursverslag (activiteiten en financiële paragraaf)
8. Jaarverslag 2021 – pp. 59-104: Bestuursverslag (activiteiten en financiële paragraaf)
9. Impactmonitor 2019/2020
10. Impactmonitor 2020/2021

Governance-documenten:

11. Statuten
12. Reglement Raad van Toezicht
13. Reglement Directie
14. Reglement Financiële Commissie
15. Profielschets Raad van Toezicht
16. Profielschets Directie