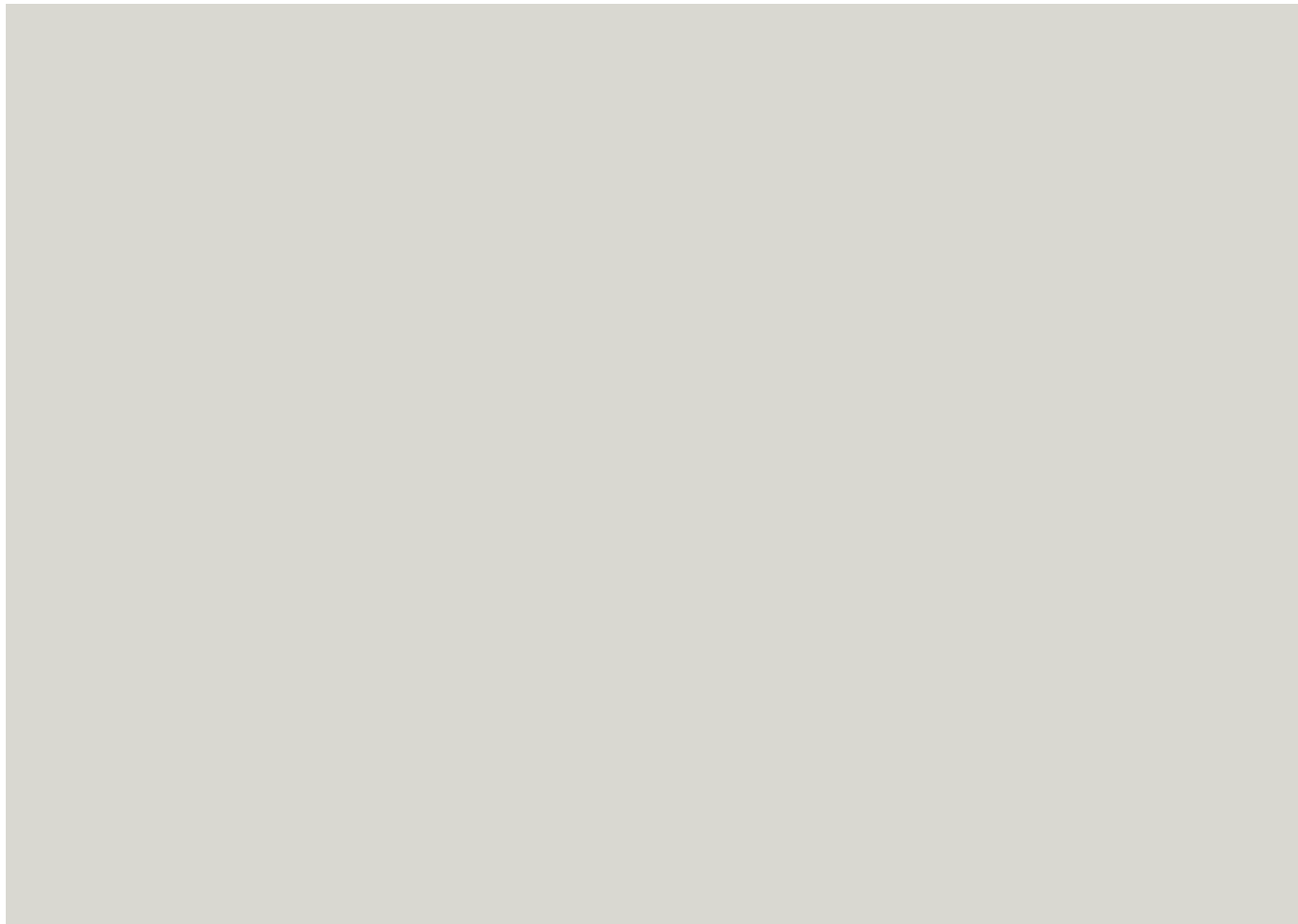


**RIJKSMUSEUM SAMEN TOEKOMSTBESTENDIG
DIVERSITEIT & INCLUSIE ACTIEPLAN, PERIODE 2024-2028**



VOORWOORD

Dit is het tweede diversiteit & inclusie actieplan van het Rijksmuseum. Het eerste plan – ‘Rijksmuseum van en voor iedereen’ (2021) – liep van 2021 tot 2025. Met dat plan is een basis gelegd voor museumbreed diversiteit- & inclusiebeleid aan de hand van de 4 p’s van de Code Diversiteit & Inclusie. In dat plan is vastgesteld dat het belang van diversiteit & inclusie voor het Rijksmuseum een ‘must-have’ en geen ‘nice-to-have’ is. Dit tweede actieplan is een verdere uitwerking en verdieping van het eerste plan en loopt t/m 2028. Aan de basis van dit tweede actieplan liggen twee beleidstukken: ‘strategisch kader en advies D&I beleid 2023–2026’ en de DT memo ‘Nieuwe Rijks Werkt’. Ook heeft er tussen januari-mei 2024 een aantal strategiesessies plaatsgevonden in de stuurgroep Diversiteit & Inclusie onder begeleiding van organisatie-adviseurs Brendy Boogaard en Frederique Veldhuis. Tijdens deze sessies zijn de meerjarige, strategische doelen opgesteld die in dit plan staan beschreven. De stuurgroep bestaat uit Annemies Broekgaarden (voorzitter en hoofd Publiek & Educatie), Erik van Ginkel (zakelijk directeur), Marijke Smallegange (hoofd Communicatie & Marketing), Raymond de Jong (hoofd Personeel & Organisatie), Valika Smeulders (hoofd Geschiedenis), Yakunu van Santen (manager Public Affairs), Shivan Shazad (Manager D&I) en Hilda Tomasouw (secretaris).



Rijksmuseum 10 jaar open. Fotografie door Jan-Kees Steenman, 2023

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING 4

WAAR KOMEN WE VANDAAN? 7

ORGANISATIE VAN HET D&I BELEID 9

WAAR GAAN WE HEEN? (2024–2028) 10

 P van Programma’s 10

 P van Personeel 13

 P van Publiek 14

 P van Partners..... 15

CONCLUSIE..... 16

COLOFON..... 17

BIJLAGE 1. ACTIVITEITEN 2024–2028..... 18



INLEIDING

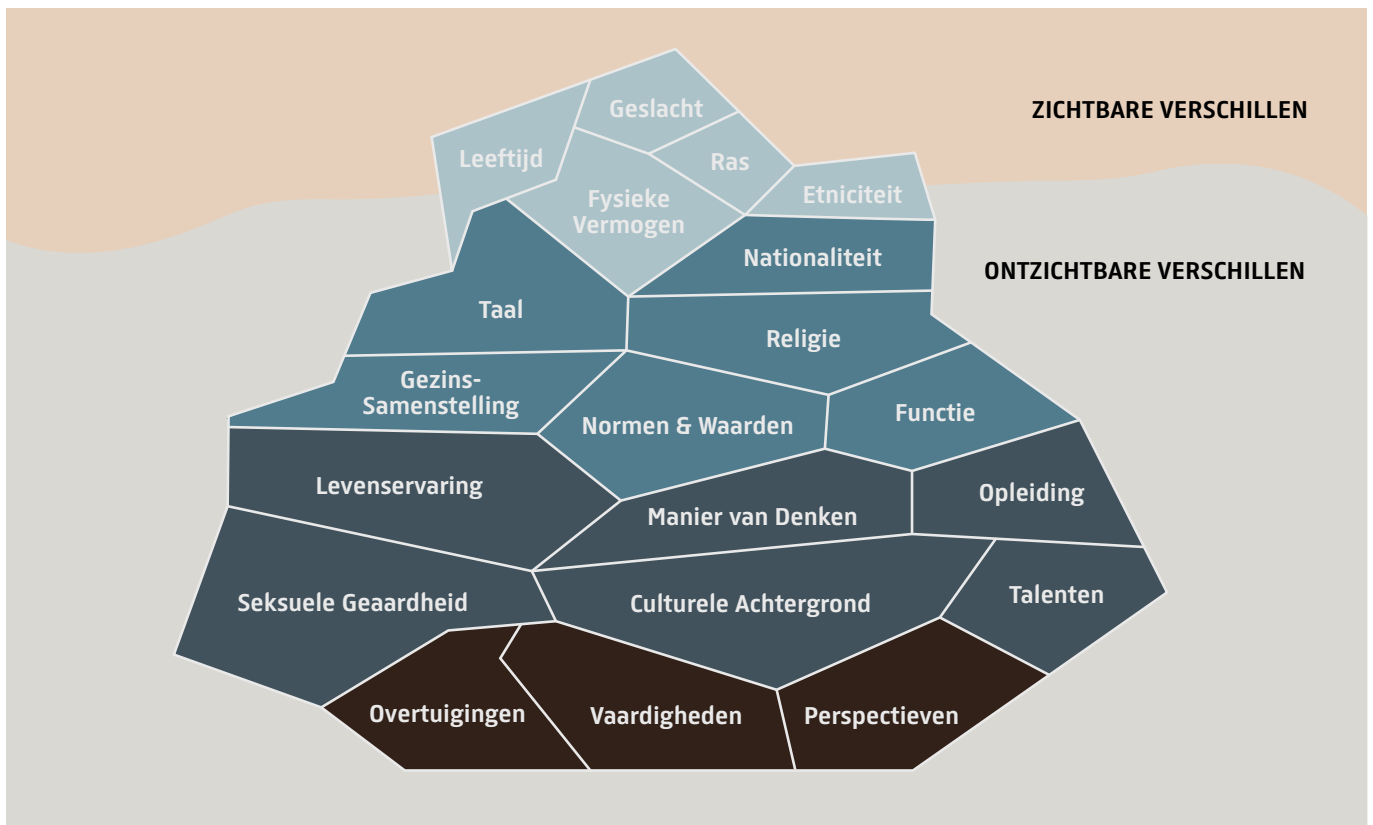
Het Rijksmuseum is het nationale museum van kunst & geschiedenis. Wij verbinden met onze tentoonstellingen en programma's dagelijks vele nationale en internationale bezoekers met de Rijksmuseumcollectie en de verhalen die erover worden verteld. We streven er hierbij na een museum te zijn dat bijdraagt aan bewustwording en onderlinge verbinding in de samenleving. Daarom snijden we de laatste jaren vaker maatschappelijk relevante thema's aan, bijvoorbeeld met een tentoonstelling over de geschiedenis van Slavernij en een meerjarig onderzoek naar de vaste collectie vanuit een genderperspectief. Ook beoordelen we de herkomst van objecten die mogelijk afkomstig zijn door roof, confiscatie of onvrijwillig bezitsverlies, zoals door bijvoorbeeld koloniale herkomst of het naziregime tijdens de Tweede Wereldoorlog. Het collectieplan 2024–2028 en de vier lijnen van creatie, mobiliteit, duurzaamheid en identiteit zijn hierin leidend. De komende jaren is het collectiebeleid erop gericht om het verhaal van de kunst en geschiedenis van Nederland te verbreden en te verdiepen.

Het Rijksmuseum ziet diversiteit en inclusie als voorwaarde om een breder verhaal over de kunst en geschiedenis van Nederland te vertellen. Diversiteit gaat voor het Rijksmuseum over het integreren van verschillende perspectieven op de collectie en de organisatievraagstukken waar we dagelijks aan werken. Waar verschillende mensen samenwerken aan gemeenschappelijke vraagstukken, komen immers verschillende oplossingen op tafel. Dat leidt tot niet alleen tot innovatie maar ook tot kwalitatief beter werk en een breder verhaal over de kunst en geschiedenis van Nederland. Aan de hand hiervan kan de grote variatie aan dagelijkse bezoekers ook meer betekenis geven aan de collectie van het Rijksmuseum en de geschiedenis van Nederland. Dit zorgt er uiteindelijk voor dat we het beste zijn en blijven.

We proberen dit op verschillende manieren te bereiken. Voorbeelden zijn de integratie van verschillende perspectieven op een nieuwe tentoonstelling en de herijking, op het vlak van onderzoek, restauratie, conservering of bij service & veiligheid staan we stil bij de kennisvraagstukken die spelen in ons dagelijkse werk. Het diversiteit- & inclusiebeleid van het Rijksmuseum is de komende vier jaar dan ook gericht op het inzetten van de relevante kennis en expertise van medewerkers, partners en andere stakeholders, zodat we samen tot verschillende oplossingen komen voor de vraagstukken die er nu en in de toekomst liggen. Het belang hiervan wordt ook onderstreept door de snelheid van maatschappelijke ontwikkelingen waar we als Rijksmuseum mee te maken hebben.

Maatschappelijke ontwikkelingen hebben steeds meer impact op hoe wij ons werk met elkaar organiseren. Zo hebben een globale pandemie en lockdowns ervoor gezorgd dat niet alleen onze bezoekersaantallen terugliepen maar ook dat we bijvoorbeeld meer thuis zijn gaan werken. Een krappe arbeidsmarkt zorgt ervoor dat personeel sneller uitstroomt en vacatures langer open blijven staan, waardoor we met minder mensen meer werk moeten doen. En een oorlog in Oekraïne doet de energieprijzen stijgen en wakkert inflatie aan. Deze globale en nationale ontwikkelingen met lokale impact zijn steeds meer een gegeven.

Het is belangrijk dat wij als organisatie deze ontwikkelingen aanvoelen en openstaan voor de wereld om ons heen. Dat zorgt ervoor dat we op tijd op veranderingen kunnen inspelen. Een diverse en inclusieve organisatie helpt daarin.



Ijsberg Diversiteit, aangepast van Edward T. Hall. Ontwerp door Cristina Peralta, 2024

Het belang van diversiteit & inclusie

Als mensen hebben we overeenkomsten, maar verschillen we ook van elkaar. We hebben allemaal verschillende identiteiten. Deze onderlinge verschillen zijn een gegeven en worden voor een groot deel bepaald door zaken die niet aan onze buitenkant te zien zijn. Toch zijn we als mensen geneigd elkaar te beoordelen op dat wat we zien aan de buitenkant. Maar onze competenties - het geheel aan kennis, gedrag en vaardigheden - worden voornamelijk bepaald door dat wat er onder de oppervlakte zit. Je kunt dit vergelijken met een ijsberg: 10% van onze menselijke diversiteit bevindt zich aan de oppervlakte en 90% onder de oppervlakte. Die 90% is niet zichtbaar en daar komen we alleen achter door interesse te tonen en vooroordelen los te laten.

Het Rijksmuseum hanteert een brede definitie van diversiteit, waarbij het zwaartepunt komt te liggen op competenties in relatie tot diversiteit: dat wat we als professionals meenemen aan kennis, vaardigheden en professioneel gedrag in relatie tot onze diverse persoonskenmerken. Daarbij erkennen we dat competenties en kansen worden bepaald door waar onze wieg stond, onze opvoeding, levenservaring en mogelijkheden in het leven. Dit betekent dat er verschillende groepen in de samenleving zijn die niet dezelfde kansen hebben om zich evengoed te ontwikkelen. Dit is de reden dat we als Rijksmuseum sinds 2017 actief werken aan een toegankelijk museum. De komende jaren zetten we daarnaast in op divers samengestelde sollicitatiecommissies en gestandaardiseerde & objectieve werving- & selectieprocedures. Hierdoor verkleinen we de kans dat onbewuste vooroordelen een rol spelen in het sollicitatieproces. Op deze manier bieden we groepen die minder kansen hebben in de samenleving, toch gelijke kansen om bij het Rijksmuseum te solliciteren of om door te stromen. Recruitement gaat de objectiviteit van het sollicitatieproces bewaken en heeft de

mogelijkheid om een kwalitatief goede en diverse kandidaat alsnog toe te voegen aan een shortlist van kandidaten. Ook hebben we specifieke programma's opgericht voor bepaalde groepen, zoals traineeships en zomerscholen bij educatie voor junior onderzoekers met een migratieachtergrond van buiten Europa. Tot slot creëren we extra kansen voor sollicitanten met een beperking en/of neurodivergentie aan de hand van nieuw werving- & selectiebeleid op het gebied van toegankelijkheid.

Sociale en psychologische veiligheid

Voor het behoud van diversiteit is een sociaal veilige werkomgeving nodig. Dat is een werkomgeving die vrij is van discriminatie, grensoverschrijdend gedrag of geweld. De komende jaren werken we dan ook aan een sociaal veilige organisatie door structuren, procedures en omgangsvormen te hanteren die de algemene veiligheid op de werkvloer bevorderen. Denk aan de vernieuwde gedragscode, een tweede vertrouwenspersoon en transparante klachtenprocedures, maar ook meer impliciete regels, zoals het tonen van voorbeeldgedrag en het naleven van de werkafspraken. Een sociaal veilige omgeving maken we uiteindelijk met elkaar.

Voor het benutten van diversiteit is een psychologisch veilige werkomgeving nodig. Psychologische veiligheid speelt een rol op teamniveau. Het gaat over het creëren van een open teamomgeving waarbinnen het leren van elkaars perspectieven wordt gestimuleerd. Dit is een voorwaarde voor creativiteit en innovatie. De komende jaren werken we onder andere via de manager talentontwikkeling, aan de ontwikkeling van teams door leiderschapstrainingen bijvoorbeeld op het gebied van inclusief leiderschap.

Rijksmuseum D&I visie

Al enkele jaren richten we ons op het versterken van de verbinding en de dialoog met het publiek. Dat doen we onder andere door meer maatschappelijk relevante thema's aan te snijden waarmee we hedendaagse vraagstukken dichtbij mensen brengen, nuanceren en van een context voorzien. We gaan daarbij samenwerkingsverbanden aan om enerzijds 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 kunnen laten zien dat er verschillende manieren zijn om naar de wereld te kijken en je een handreiking bieden om je daartoe te verhouden. Het uitgangspunt daarin is dat het Rijksmuseum van en voor iedereen is en dat bezoekers en medewerkers zich welkom en erkend voelen, en zich herkennen in de collectie en de verhalen die erover worden verteld. Het Rijksmuseum gaat hierbij uit van de meerwaarde van diversiteit en wil die actief benutten. Het museum gelooft dat een grotere diversiteit, aanwezigheid van verschillende perspectieven en het werken aan inclusie in de organisatie, creativiteit en innovatie stimuleren en bijdragen aan een hogere kwaliteit van de organisatie. Ook creëert het een prettige sfeer, zowel in het museum als op de werkvloer.

D&I strategie: leren en borgen van diverse perspectieven

In 2018 is door de Vrije Universiteit onder leiding van prof. Karen van Oudenhoven een diversiteitsscan uitgevoerd in onze organisatie. Er werd onderzocht hoe rijp de organisatie was voor verschillende perspectieven. De conclusie van het onderzoek luidde om meer toe te bewegen naar een 'integreren en leren perspectief' op de waarde van diversiteit. Deze aanbeveling hebben we overgenomen en is in lijn met de organisatieontwikkeling die sinds 2013 is ingezet richting een lerende organisatie.

Diversiteit wordt hierin niet als instrumenteel maar als voorwaarde voor het leren van elkaar gezien. Zonder diversiteit heerst er een monocultuur waarbinnen er weinig variatie is in kennis, vaardigheden of perspectieven.

Streven naar een leren perspectief betekent dat we toewerken naar het inzetten en leren van de verschillende perspectieven van medewerkers, publiek en partners, op basis van hun expertises, zodat deze worden benut voor de doelstellingen waar we vandaag en morgen aan werken. De komende jaren zullen we de band met publiek en stakeholders daarom verbreden en verdiepen. Het uiteindelijke langetermijndoel is om toe te werken naar een museum dat de diversiteit benut ten behoeve van de toegankelijkheid van de collectie, de variëteit in tentoonstellingen en programma's waar bezoekers zich mee kunnen verbinden. Het Rijksmuseum is daarom sinds 2016 actief bezig met een diversiteit- en inclusiebeleid.

WAAR KOMEN WE VANDAAN?

Het Rijksmuseum werkt sinds de heropening in 2013 toe naar een organisatie waarbinnen er meer van elkaar wordt geleerd en er beter afdelings- en disciplineoverstijgend wordt samengewerkt. Het Rijksmuseum heeft daarom in 2014 'Rijks Werkt' gelanceerd. Er is met iedere medewerker in teamverband gesproken over de leuke en minder leuke kanten van werken bij het Rijksmuseum, over hoe je daar zelf verandering in kunt brengen en aan kunt bijdragen. Dit heeft geleid tot goede en uiteenlopende acties die door teams zelf zijn opgepakt en (nog steeds) levend worden gehouden. 'Rijks Werkt' leverde een aantal belangrijke, algemene aandachtspunten op: het belang van goede interne communicatie, meer luisteren naar elkaar, een duidelijke visie van de directie op de toekomst van het museum, meer waardering voor elkaars werk, meer eigen verantwoordelijkheid nemen en tot slot het doorbreken van een te gesloten afdelingsstructuur. Kortom: samenwerken aan een nog beter Rijksmuseum.

In de jaren die volgden is een groot aantal acties uitgevoerd en in werking gezet. Zo is het visiedocument 'Visie en Strategie (2017–2020)' opgesteld door de directie. Ook is de manier van functionerings- en beoordelingsgesprekken veranderd in een meer zelfgestuurde en op ontwikkeling gerichte methode. Verder is er op verschillende manieren geëxperimenteerd met een nieuwe vorm van afdelingsoverstijgend samenwerken, niet alleen bij de totstandkoming van tentoonstellingen maar bijvoorbeeld ook met projectteams voor het CC NL. Ook zijn er managers aangesteld voor toegankelijkheid, diversiteit en duurzaamheid die zich samen met werk- en stuurgroepen richten op vastgestelde speerpunten. Tot slot is het zelfroosteren ingevoerd voor roostergebonden functies om de eigen regie en verantwoordelijkheid van medewerkers te versterken.

Sinds 2016 werken wij met elkaar ook aan een divers en inclusief Rijksmuseum. Niet als tijdelijk project, maar stapsgewijs en structureel. De afgelopen jaren zijn veel stappen gezet en is een basis gelegd voor een meer inclusief museum. Uit de diversiteitscan van de VU kwamen vijf concrete aanbevelingen naar voren:

1. Borg een 'integreren en leren perspectief' op diversiteit in je visie, missie en doelstellingen;
2. Werk als Rijksmuseum aan structuren en procedures die het leren van elkaars perspectieven mogelijk maakt;
3. Maak meer en beter gebruik maken van de aanwezige kennis in de organisatie;
4. Professionaliseer het leiderschap;
5. Werk aan een open en veilige cultuur.

WAT MOET ER GEBEUREN?

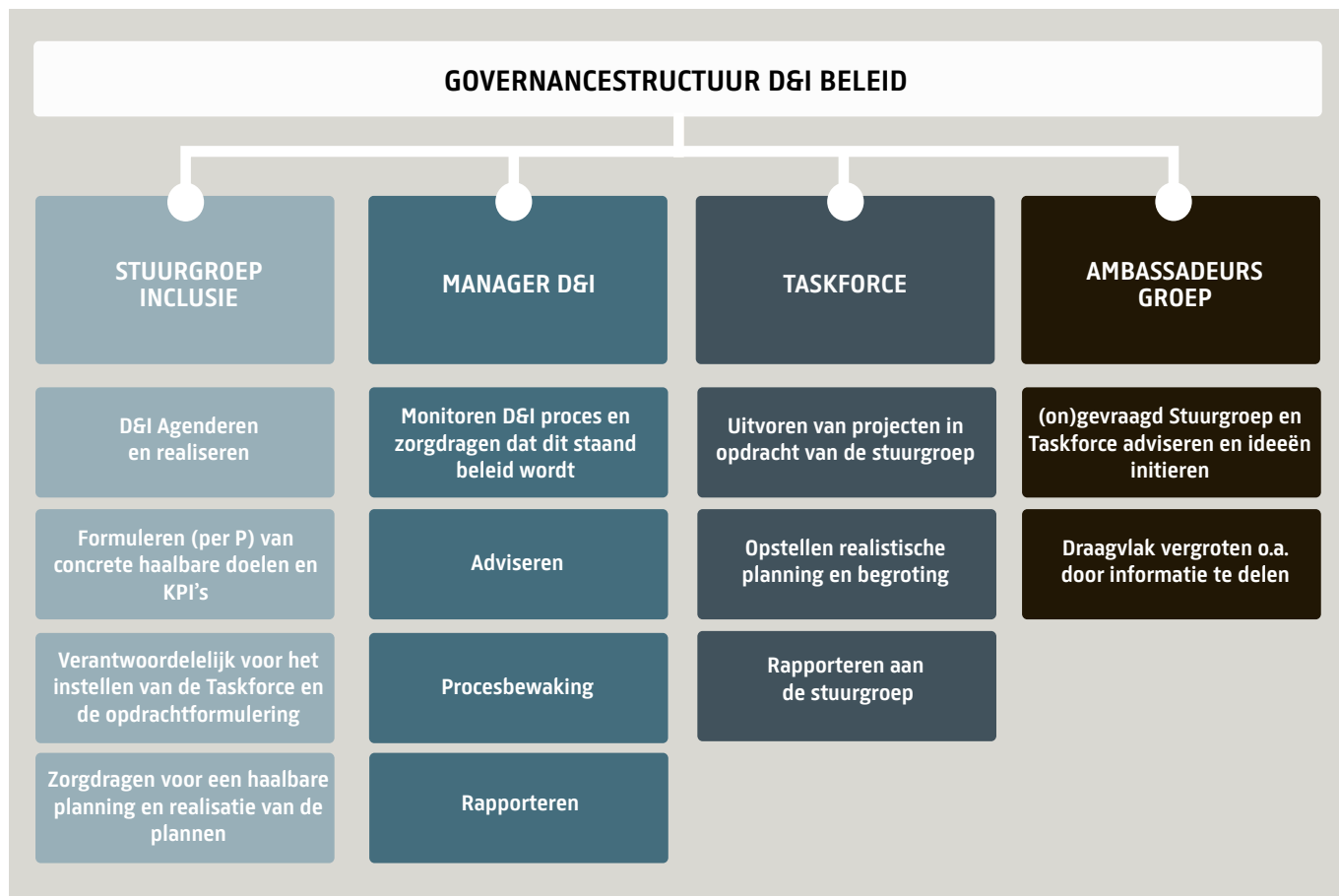


Vijf stappen naar een meer inclusief museum uit de diversiteitscan VU (2018). Aangepast ontwerp door Cristina Peralta

Deze aanbevelingen zijn overgenomen en op verschillende manieren in gang gezet. Zo is er naast de manager Toegankelijkheid (2017), een eerste manager Diversiteit (juni 2019) aangesteld. Deze manager fungeerde als kwartiermaker. Daarnaast hebben directie en afdelingshoofden de training 'Meer Kleur aan de Top' gevolgd en is de werkgroep Culturele Diversiteit overgegaan in Diversiteit & Inclusie ambassadeurs. In 2021 is een eerste D&I actieplan gelanceerd. Verder wordt er actief kennis uitgewisseld met andere musea en stakeholders. Het Charter Diversiteit – een initiatief van SER Diversiteit in Bedrijf - is in 2021 ondertekend en het daarbij behorende plan van aanpak ingeleverd. In 2022 is een nieuwe manager Diversiteit & Inclusie aangesteld en sinds 2023 zijn de managers Toegankelijkheid en Diversiteit & Inclusie ondergebracht bij de directie. Dit alles moet ervoor zorgen dat toegankelijkheid, diversiteit en inclusie beter worden ingebed in de organisatie. Ook is er een Rijksmuseum mentorprogramma gelanceerd voor medewerkers met als doel om van elkaar te leren en bij te dragen aan een inclusieve cultuur.

ORGANISATIE VAN HET D&I BELEID

In 2021 is een nieuwe organisatiestructuur voor het D&I beleid opgezet waarmee de verantwoordelijkheid voor het beleid is belegd in de lijn, bij afdelingshoofden en directie zelf.



Organogram D&I beleid

Stuurgroep D&I

De stuurgroep is verantwoordelijk voor het formuleren, toetsen en laten uitvoeren van het D&I beleid. Het beleid zelf wordt vastgesteld door de directie. De stuurgroep rapporteert aan de directie over de voortgang en toetsing van het beleid aan de gestelde doelen. Opdrachten vanuit de stuurgroep worden in de lijn belegd. Dit wordt per project en activiteit individueel bekeken. Soms is een tijdelijke projectgroep (taskforce) nodig. De projectgroep werkt dan aan een tijdelijke opdracht en bestaat uit medewerkers van verschillende afdelingen en verschillende functieniveaus. Het hoofd Publiek & Educatie is voorzitter van de stuurgroep D&I. De manager D&I is op basis van zijn expertise een adviseur voor de stuurgroep, neemt deel aan de vergaderingen en bereidt deze samen met de voorzitter voor.

Manager Diversiteit & Inclusie

De manager Diversiteit & Inclusie maakt samen met de manager Toegankelijkheid en manager Public Affairs deel uit van het Directiesecretariaat. De manager vormt samen met de manager Toegankelijkheid team Inclusie. De manager D&I ontwikkelt zich als spin in het web daar waar het gaat om vaststelling en uitvoering van het D&I beleid. De manager D&I bewaakt de realisatie van de middellangetermijndoelen en heeft

waar mogelijk een adviserende rol op grond van diens expertise. De manager D&I coördineert daarnaast de activiteiten op de korte termijn en ziet toe op de prioritering en hoeveelheid van de activiteiten. De manager geeft verder sturing aan de diversiteit en inclusie ambassadeurs.

Ambassadeursgroep D&I

De D&I ambassadeursgroep bestaat uit medewerkers van verschillende afdelingen en verschillende functieniveaus. Zij fungeren als een klankbord- en aanjaaggroep op het gebied van diversiteit, inclusie en toegankelijkheid. Hun voornaamste taken zijn het vergroten van draagvlak en bewustwording in de organisatie voor diversiteit, inclusie en toegankelijkheid. Dat doen ze door actief het gesprek aan te gaan binnen de eigen afdelingen en door het organiseren van activiteiten. Ook zijn ze aanspreekpunt voor de manager D&I als het gaat om de algemene inclusie en sociale veiligheid.

Maatschappelijke D&I initiatieven

Naast deze doelstellingen en activiteiten neemt het Rijksmuseum actief deel aan initiatieven die binnen de sector en breder binnen de maatschappij worden ontplooid op het gebied van D&I. Zo heeft het Rijksmuseum in maart 2020 zich met 11 andere musea voor enkele jaren verenigd in Musea Bekennen Kleur. Dit is een samenwerkingsverband gedragen door de museale sector met als doel om musea duurzaam te verenigen in hun streven om diversiteit en inclusie te verankeren in het DNA van museale organisaties. Ook heeft het museum in 2021 het Charter Diversiteit getekend. Dit is een initiatief van de Sociaal-Economische Raad en van SER Diversiteit in Bedrijf. Met het ondertekenen van het Charter heeft het Rijksmuseum een verplichting om minimaal een plan van aanpak in te dienen. Het eerste plan van aanpak is in 2023 ingediend. Deze loopt tot 1 januari 2025 en wordt daarna vernieuwd.

WAAR GAAN WE HEEN? (2024-2028)

Voor het diversiteits- en inclusiebeleid volgen we de code Diversiteit & Inclusie. Dit is een door de sector opgestelde gedragscode. Per geformuleerde P van de Code (Programma's, Personeel, Publiek en Partners) werken we de komende jaren aan de volgende meerjarige doelen:

P van Programma's

De P van programma's gaat voor het Rijksmuseum over tentoonstellingen en publieksprogramma's. Het beginpunt van onze programmering is de collectie en de verhalen die erover verteld kunnen worden. Daarbij zijn we ons bewust van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die toekomstige programmering steeds meer gaan beïnvloeden. Zo zien we een toenemend divers publiek binnen musea maar ook publiek met meer uiteenlopende verwachtingen. Daarnaast is er een reactionaire beweging in de maatschappij als het gaat om thema's zoals klimaat, sponsoring en politieke conflicten. Ook is er sprake van een vergrijzing van de samenleving en groeit het aantal maatschappelijk kwetsbare mensen (mentaal en fysiek). Verder neemt het aantal toeristen in Amsterdam toe en dus ook het aantal bezoekers dat ons museum bezoekt.

Het positieve is dat we als organisatie al goed in staat zijn om verschillende groepen publiek aan te trekken en met de hierboven geschetste maatschappelijke ontwikkelingen om te gaan. We hebben verschillende educatieve middelen om perspectieven te bieden en in te gaan op maatschappelijk relevante onderwerpen. We doen daarnaast onderzoek naar de effectiviteit van deze middelen. We weten op verschillende manieren publiek te bereiken en te verbinden buiten de muren van het museum en ook digitaal. We maken programmering op maat voor bezoekers die we willen bereiken. We ontvangen waardering voor ons werk vanuit autoriteiten zoals ministeries, ambassades en de Verenigde Naties in de samenwerking rondom de verdere verspreiding van de tentoonstelling Slavernij. We hebben een team dat steeds meer open staat voor verschillende perspectieven, veel onderzoekers, een grote collectie en voldoende middelen om gedegen onderzoek te doen en om maatschappelijke thema's te nuanceren.



Rijksmuseum Ketikoti Tafel. Fotografie door Jacob van Vliet, 2023

Programma's 2024–2028

De komende jaren willen we dat de tentoonstellingen en programmering die we maken ook interessant worden voor bezoekerstypen en doelgroepen die we nu minder bereiken. Dat geldt ook voor de vaste opstelling. Dat willen we bereiken door te leren van de kennis en expertise van experts, bijvoorbeeld via klankbordgroepen, om uiteindelijk dat bredere verhaal te kunnen vertellen over onze collectie en de geschiedenis van Nederland.

Programma's voor vastgestelde publieksdoelgroepen

Voor toekomstige educatieve en publieksprogramma's is het belangrijk goed te weten wat de behoeften en motivaties zijn van ondervertegenwoordigde en voor het Rijksmuseum gekozen publieksgroepen. Het gaat hier om de bezoekerstypen *plezierbelever* en *liefhebber* en de doelgroepen *families & kinderen* en *jongvolwassenen*. Uit ons publieksonderzoek

blijkt dat de doelgroepen *families & kinderen* en *jongvolwassenen* inherent een diverse doelgroep zijn en veelal behoeften en bezoekersgedrag vertonen die behoren tot het type *plezierbelever*. Maar de precieze behoeften en motivaties van deze doelgroepen hebben we nog te weinig in kaart gebracht. Dat willen we de komende jaren veranderen, onder andere door uitgebreid publieksonderzoek te doen.

Bredere en gelaagde (kunst)historische verhalen

Het collectiebeleid van het Rijksmuseum is de komende jaren gericht op het verbreden en verdiepen van het verhaal van de kunst en geschiedenis van Nederland. Hiervoor zijn verschillende perspectieven van experts nodig binnen ons onderzoek, binnen onze opstelling en onze tentoonstellingen. Dat gaan we de komende jaren bereiken door het betrekken van de verschillende perspectieven van fellows, (gast)conservatoren en andere vaste en tijdelijke medewerkers, maar ook bijvoorbeeld via klankbordgroepen en andere samenwerkingsverbanden.

Publieksparticipatie en -creatie

Publieksparticipatie en -creatie zijn belangrijke instrumenten om tijdens tentoonstellingen nieuwe doelgroepen te betrekken en te verbinden. Bij publieksparticipatie kan publiek, bijvoorbeeld door reflectie iets toevoegen aan een tentoonstelling. Zo bleek de publieksparticipatie zeer waardevol bij *Look At Me Now* (Slavernijtentoonstelling) onder leiding van kunstenaars Tirzo Martha en David Bade. Publiekscreatie biedt daarentegen een handvat om bepaalde doelgroepen, zoals *jongvolwassenen* (18-30), te verbinden aan de Rijksmuseumcollectie door samen te werken. Een succesvol voorbeeld hiervan is de mbo-fototentoonstelling *Point of View* waarin tien mbo-studenten eigen fotografisch werk maakten op basis van *Point of View*. De komende jaren zullen we verschillende vormen van educatieve publieksparticipatie en -creatie inzetten om de doelgroepen *families & kinderen* en *jongvolwassenen* aan ons te binden.



MBO project Point of View. Fotografie door Rachel Ecclestone, 2024

P van Personeel

Op het gebied van personeel zien we verschillende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die impact hebben op ons personeelsbeleid. Zo is er momenteel sprake van een krappe arbeidsmarkt, waardoor het lastiger is om voor sommige functiegroepen voldoende personeel te vinden. Ook zien we dat de inzet van technologie binnen het vakgebied van Human Resources toeneemt, bijvoorbeeld binnen werving. Verder is er sprake van een toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt en van arbeid in brede zin van het woord. Er is daarnaast meer aandacht voor levenslang ontwikkelen, organisatorische veiligheid (sociaal en psychologisch) en voor psychosociale problematiek van medewerkers, zoals mentale weerbaarheid. We hebben op dit moment verschillende krachten in huis om hiermee om te gaan. Als organisatie hebben we een sterke wil om een sociaal veilige werkomgeving te bieden. Ons merk en onze positie op de arbeidsmarkt zorgen ervoor dat we deze veranderingen tot nu aankunnen. Als organisatie kunnen we bovendien redelijk goed meebewegen met deze ontwikkelingen.

Personeel 2024–2028

In de nieuwe HR-visie (2023–2028) staat dat het Rijksmuseum een plek moet zijn waar medewerkers met elkaar de verbinding tussen mensen, kunst en geschiedenis creëren. Ook willen we dat ze het museum een fijne plek vinden om te werken. De komende jaren werken we aan verschillende strategieën om de diversiteit te vergroten en de verschillende perspectieven tussen onze medewerkers beter in te zetten.

Aantrekken van diversiteit door objectieve werving & selectie

Diverse perspectieven zijn van essentieel belang binnen het kenniswerk dat we doen in onze organisatie. Dat vraagt om een organisatie waarbij een zo divers mogelijke groep sollicitanten zich ook gemotiveerd voelt om te solliciteren. De komende jaren zetten we daarom in op een meer objectieve en gestandaardiseerde manier van werven en selecteren. Dit is een onderbouwde en bewezen aanpak om onbewuste vooroordelen in het selectieproces zoveel mogelijk te verminderen. Dat zorgt ervoor dat we selecteren op de kandidaat die inhoudelijk goed is én het team het beste aanvult op basis van competenties en diversiteitskenmerken. Dit gaan we realiseren door inclusieve vacatureteksten, divers samengestelde sollicitatiecommissies en gestandaardiseerde vragen en scoreformulieren. Ook leggen we een talentpool aan van sollicitanten zodat we makkelijker nieuw talent aan ons weten te binden. Ten slotte verbeteren we de outreach met scholen en andere stakeholders.

Inclusief leiderschap

Inclusief leiderschap is essentieel voor het benutten van diversiteit. Een inclusieve leider maakt ruimte voor de verschillen tussen medewerkers, zorgt voor open discussies en ruimte voor kritische feedback. Op deze manier creëert een inclusief leider een gevoel van verbondenheid binnen het team en met de organisatie. De komende jaren zorgen we er daarom voor dat inclusief leiderschap is geborgd door de organisatie. Dat gaan we onder andere doen door leiderschapstrainingen op het gebied van inclusie via de universiteit van Leiden, maar ook door trainingen op maat beschikbaar te stellen voor alle medewerkers via Good Habitz. Dat is onze digitale trainingspartner.

Een veilige cultuur

De komende jaren werken we aan een veilige werkcultuur. De psychologische veiligheid vergroten we door in te zetten op het professionaliseren van leiderschap. De sociale veiligheid wordt vergroot door transparante, heldere en duidelijke richtlijnen in omgangsvormen en door met elkaar te werken aan een cultuur waarbinnen elkaar aanspreken normaal is. Het uiteindelijke doel is om te zorgen voor een prettige en inclusieve organisatie en museum waar medewerkers en publiek zich prettig voelen en de diversiteit in de organisatie behouden blijft.

Monitoring

Bovenstaande strategieën vragen om monitoring. Op dit moment meten we de sociale veiligheid en inclusieve werksfeer via het driejaarlijks onderzoek 'Sociaal en Veilig werken'. Daarnaast zetten we vanaf 2025 een tweede, wetenschappelijk gevalideerd onderzoek in om te meten in hoeverre we erin slagen diverse perspectieven daadwerkelijk te benutten.

P van Publiek

De geschetste ontwikkelingen die staan onder 'programma's' zijn ook van invloed op het beleid voor publiek. Zo neemt het aantal bezoekers in onze stad toe, zien we meer divers publiek met uiteenlopende verwachtingen en is er sprake van vergrijzing in Nederland. Daarnaast zien we ook een reactionaire beweging onder publiek waarbij het museum steeds meer wordt verzocht om stelling te nemen en om kleur te bekennen. Door slimme keuzes in programmering bieden we op dit moment context en nuance aan maatschappelijke discussies, bijvoorbeeld op het gebied van de koloniale geschiedenis, herkomstonderzoek, gender in de geschiedenis of klimaat. Ook gaan we bewuste samenwerkingen aan met specifieke doelgroepen om onze eigen blinde vlekken te bevragen en bieden we steeds meer een podium voor dialoog.

Publiek 2024–2028

In onze visie staat dat het museum van en voor iedereen is, dat bezoekers zich welkom en erkend moet voelen en dat ze zich herkennen in de collectie en de verhalen die erover worden verteld. We zijn een Rijksmuseum van en voor Nederland. Niet iedereen weet het Rijksmuseum op dit moment even goed te vinden. Een groot deel van ons nationale publiek komt momenteel uit de Randstad. De komende jaren willen we ook publiek van buiten de Randstad bereiken. Dit doen we door de collectie en de verhalen die we erover vertellen meer in de regio te laten reizen, maar ook door beter in kaart te brengen wat de behoeften en motivaties zijn van het Nederlandse publiek. Zodat we uiteindelijk begrijpen hoe we dit publiek kunnen bereiken. We willen hier de volgende strategieën voor inzetten:

Verdiepend onderzoek motivatie doelgroepen

Er is tussen 2024–2028 meer onderzoek nodig naar de behoeften en motivaties van de door ons vastgestelde doelgroepen *families & kinderen* en *jongvolwassenen* (18-30 jaar). Voor deze laatste groep is inmiddels een manager jongvolwassenen aangesteld die, in samenwerking met een extern bureau, werkt aan nieuw beleid.

Monitoring van publieksgroepen

We willen leren van de resultaten die we ophalen. Daarom is het van belang om deze resultaten te monitoren. Naast kwantitatief onderzoek gaan we de komende jaren

meer gebruik maken van kwalitatieve focusgroepen. Daarnaast integreren we de impact die we maken op ons publiek en in de maatschappij in onze Impactmonitor.

Vergroten van de toegankelijkheid

Een museum voor alle Nederlanders zijn betekent ook dat we er zijn voor de bezoekers die nu nog drempels ervaren om te komen. De komende jaren werken we verder aan het blijvend verminderen van drempels (fysiek, sociaal, programmatisch, financieel en digitaal) voor divers publiek om naar het museum te komen, bijvoorbeeld door drempels te verlagen voor families & kinderen die minder vermogend zijn en/of publiek dat minder wetenschappelijk is opgeleid.

P van Partners

In onze visie staat dat we de komende jaren samenwerkingsverbanden aangaan om onze maatschappelijke rol te verbreden en te vervullen, maar ook als aanjager van nieuwe ideeën en mogelijkheden. Dit betekent dat we op sociaalmaatschappelijke thema's meer partners aan ons willen binden om van te leren. Met het woord partners bedoelen we niet alleen onze hoofdsponsors maar het gehele netwerk van stakeholders waar we als Rijksmuseum mee samenwerken.

De manier van samenwerken met partners wordt steeds meer beïnvloed door wat er in de buitenwereld speelt. Zo zorgt een nieuwe formatie voor nieuwe politieke bewindspersonen en Kamerleden als potentiële stakeholders. Reactionaire bewegingen creëren onder publiek discussies over de soort partnerschappen en sponsoring die we als museum aangaan. En vanuit sponsoring en fondsen zien we een groeiende wens om onze impact op maatschappelijk niveau meer in kaart te brengen. Inmiddels hebben we als Rijksmuseum een stevig netwerk opgebouwd, bijvoorbeeld met ministeries, en ook internationaal zijn we breed gedragen en een zichtbaar platform. Dit willen we de komende jaren verder uitbouwen door te werken aan een heldere partnerstrategie.

Partners 2024–2028

Het doel van de partnerstrategie is om ons netwerk van partners beter aan ons te binden, bijvoorbeeld op onze sociaalmaatschappelijke thema's. Dat gaan we realiseren door:

1. Verdiepend onderzoek te doen naar welke partners onze D&I-doelstellingen raken;
2. Het creëren van gezamenlijke activiteiten op het vlak van sociaalmaatschappelijke thema's;
3. Een heldere partnerwaaier/structuur te maken.

Uitbreiden van partners

Binnen nu en vier jaar willen we het aantal partners dat ons breder laat kijken laten groeien en verbinden aan inhoudelijke, sociaalmaatschappelijke thema's. Dit verbinden doen we met tentoonstellingen zoals *Point of View* en *American Photography*, of met het meerjarig onderzoek naar vrouwelijke makers in de geschiedenis.

Monitoring

De impact die we maken op onze sociaalmaatschappelijke thema's zullen we de komende jaren verder monitoren en integreren in ons gestandaardiseerde impactonderzoek. Dit doen we in samenwerking met het Erasmus Impact Centre.

CONCLUSIE

Dit plan maakt hopelijk duidelijk waarom de directie diversiteit, inclusie en toegankelijkheid al sinds 2016 als speerpunten heeft geformuleerd. Het Rijksmuseum ziet diversiteit, inclusie en toegankelijkheid als voorwaarde om het beste museum te zijn en voor het vertellen van een breder verhaal over de kunst en geschiedenis van Nederland. Zo kan de grote variatie aan dagelijkse bezoekers ook meer betekenis geven aan de collectie van het Rijksmuseum en aan de geschiedenis van Nederland. Dat kunnen we alleen bereiken door voldoende diversiteit in competenties aan te trekken via objectieve werving- & selectieprocedures, en door ruimte te maken voor de verschillende perspectieven op het kenniswerk dat we dagelijks doen in het museum. Daar waar de diversiteit in perspectieven op de collectie ontbreekt zoeken we naar perspectieven van buiten het Rijksmuseum, door samenwerkingen aan te gaan met experts, stakeholders en/of klankbordgroepen, of door te programmeren buiten de museummuren. Alleen zo blijft het Rijksmuseum bijzonder en relevant voor Nederland en voor de vele nationale en internationale bezoekers die vandaag en morgen het museum bezoeken.

COLOFON

Auteur

Shivan Shazad, Manager Diversiteit & Inclusie, Rijksmuseum

Redactie

Pia van de Wiel, Rijksmuseum

Jasmijn ter Haar, Rijksmuseum

Deelnemers aan D&I strategiesessies

Annemies Broekgaarden, Erik van Ginkel, Marijke Smallegange, Raymond de Jong, Valika Smeulders, Yakunu van Santen, Shivan Shazad, Hilda Tomasouw o.l.v. Brendy Boogaard & Frederique Veldhuis

Ontwerp

Cristina Peralta

Document productie

September 2024