

Visitatierapport 2024

Nieuwe Instituut



Voorwoord

De visitatiecommissie heeft met veel belangstelling en plezier gewerkt aan de visitatie van het Nieuwe Instituut. De directie heeft ons voorzien van alle benodigde informatie. De organisatie was proactief en flexibel bij het opstellen van een goed programma voor de visitatiedag en het regelen van een bezoek aan het open maquette depot van het museum op het terrein van de Van Nellefabriek.

De visitatiedag was met zorg georganiseerd en was van vroeg tot laat gevuld met goede gesprekken met medewerkers uit alle geledingen van de organisatie. De commissie is onder de indruk van de energie, deskundigheid en bevologenheid die de medewerkers hebben laten zien. De hele organisatie straalt optimisme en ontwikkeling uit.

De rondleiding door de tentoonstelling 'Dutch, More or Less', de depots, de scan-faciliteiten en het Study Centre was een waardevolle toevoeging aan het programma. We zagen de rijkdom van de collectie, de uitdagingen van het gebouw en de omvang en de opbrengsten van de digitaliseringsopgave. De commissie kijkt dan ook terug op een plezierige en informatieve visitatiedag.

Bij de voorbereiding en tijdens de visitatiedag heeft de commissie zich geconcentreerd op de drie overkoepelende thema's uit het Visitatiekader: kwaliteit, maatschappelijk relevantie en vitaliteit (innovatie en continuïteit). Deze focus was vooraf ook aan het museum meegegeven. De commissie hoopt met haar waarnemingen het Nieuwe Instituut waardevolle en bruikbare adviezen aan te reiken voor verdere versterking in de toekomst.

Namens de visitatiecommissie dank ik directie en medewerkers hartelijk voor hun gastvrijheid en openhartigheid.

Inge Brakman, voorzitter

november 2024

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Hoofdstuk 1 — Inleiding	4
1.1. Opdrachtgever en context visitatieronde	4
1.2. Werkwijze	4
1.3. Samenstelling commissie	5
1.4. De aard en activiteiten van het Nieuwe Instituut	5
1.5. De positie van het Nieuwe Instituut.....	6
Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen en aanbevelingen	8
2.1. Kwaliteit.....	8
2.2. Maatschappelijke relevantie.....	9
2.3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie	10
2.4 Aanbevelingen	11
Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader.....	13
3.1. Missie, visie, doelstellingen.....	13
3.2. Maatschappelijke relevantie.....	13
3.3. Beleidsprioriteiten ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)	14
3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten	15
3.5. Collectiebeleid.....	16
3.6. Wetenschappelijke activiteiten.....	18
3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	18
3.8. Organisatie, HRM en governance	19
Hoofdstuk 4 — Bijlagen	22
4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag.....	22
4.2 Visitatiekader.....	23

Hoofdstuk 1

— Inleiding

1.1. Opdrachtgever en context visitatieronde

Met ingang van 2021 worden de rijksgesubsidieerde musea (hierna: Rijksmusea) volledig gefinancierd uit de Erfgoedwet. Deze wet bepaalt dat de Rijksmusea zich eens in de vier jaar laten evalueren door een onafhankelijke visitatiecommissie.

In opdracht van de minister van OCW ontwikkelde de Museumvereniging in samenspraak met de Kring van Rijksmusea een visitatiekader voor de periode 2021 – 2024. De Raad voor Cultuur bracht hierover advies uit. Het visitatiekader is in 2020 door de minister vastgesteld.

De Rijksmusea onderschrijven het belang van een visitatie vanuit het bewustzijn van hun maatschappelijke rol. De periodieke evaluatie is kwalitatief van aard en heeft een tweeledig doel: (1) het afleggen van externe verantwoording aan publiek, partners, overheid en samenleving en (2) het bevorderen van interne kwaliteitsontwikkeling bij de betreffende instelling.

De visitatie is een integrale evaluatie van de manier waarop ieder Rijksmuseum zijn taken en maatschappelijke doelen opvat en realiseert. Het is essentieel dat de Rijksmusea hun inhoudelijke en maatschappelijke relevantie continu blijven bevragen. De visitatiecommissies kijken daarom, op afdelings- en activiteiten-overstijgend niveau, over een langere termijn en vooral toekomstgericht, naar het functioneren en het ontwikkelpotentieel van de betreffende organisatie. Hierbij ligt de focus op de drie criteria uit het visitatiekader: kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit.

1.2. Werkwijze

Aan deze visitatie ligt een schriftelijke zelfevaluatie ten grondslag. Daarin heeft het Nieuwe Instituut beschreven wat zijn doelstellingen zijn, welke activiteiten zijn en worden ontplooid en wat de resultaten en toekomstplannen zijn op diverse gebieden. De zelfevaluatie bevatte een groot aantal bijlagen, waaronder de activiteitenplannen in het kader van de Erfgoedwet en de BIS voor de periode 2021-2024, jaarverslagen en interne beleidsdocumenten. De visitatiecommissie heeft deze stukken tijdig ontvangen.

De Raad van Bestuur heeft in samenspraak met de voorzitter en secretaris van de commissie een programma voor de visitatiedag opgesteld. Het programma is als bijlage bij dit rapport gevoegd.

Op 27 mei bracht een deel van de commissie een bezoek aan het maquettedepot. Op 28 mei 2024 kwam de commissie online bijeen voor voorbereidend overleg. Op 5 juni 2024 vond de visitatiedag plaats. Het Nieuwe Instituut heeft de commissie gastvrij ontvangen en een uitstekend georganiseerde dag verzorgd. Alle gesprekspartners hebben vanuit hun eigen gezichtspunt en zienswijze verteld over hun beleving van (het werken bij) het museum en hebben de vragen van de commissie beantwoord. Aan het einde van de dag gaf de commissie een terugkoppeling van de indrukken en de voorgenomen aanbevelingen.

De Raad van Bestuur van het Nieuwe Instituut is in de gelegenheid gesteld om feitelijke onjuistheden in het concept-rapport te corrigeren. Na correctie van de onjuistheden is het definitieve rapport, samen met de reactie van de directie daarop, door het museum aangeboden aan de minister van OCW.

1.3. Samenstelling commissie

Bij de samenstelling van de commissie is gekeken naar de competenties en kennisgebieden die conform het Visitatiekader in iedere visitatiecommissie vertegenwoordigd dienen te zijn: bestuur/governance, museale bedrijfsvoering, financiën, publieksbenadering en educatie, en diversiteit en inclusie. Daarnaast is specifiek voor het Nieuwe Instituut geselecteerd op kennis van (de geschiedenis van) architectuur, design en digitale cultuur. Met inachtneming van dit alles is de commissie als volgt samengesteld:

- Inge Brakman, partner van De Bestuurskamer; bestuurder, toezichthouder en voorzitter in de publieke en private sector;
- Sofie De Caigny, schrijver, lector en curator op het gebied van architectuur en erfgoed; tot juni 2024 directeur Vlaams Architectuurinstituut, momenteel o.a. actief als fellow aan de Faculteit Architectuur en Kunst van de Universiteit Hasselt en als voorzitter van de Commissie Omgevingskwaliteit en Cultureel Erfgoed van de gemeente Rotterdam;
- Carlos Gonçalves, culturele organisator, ondernemer, bestuurder en voormalig gemeenteraadslid in Rotterdam; momenteel o.a. actief als senior-beleidsadviseur van de provincie Zuid-Holland, voorzitter van de Rotterdamse Kunststichting en directeur/curator van de Stichting Bruggenbouwers/Joao Silva Foundation;
- Karen Maas, onderzoeker op het gebied van impactmeting, impact investing en maatschappelijk verantwoord ondernemen; momenteel o.a. actief als bijzonder hoogleraar Accounting & Sustainability aan de Open Universiteit en directeur van het Impact Centre van de Erasmus Universiteit Rotterdam;
- Wouter Pocornie, architect, stedenbouwkundige en onderzoeker; momenteel o.a. actief als eigenaar van 26H, programmaraadslid van Architectuurcentrum Amsterdam en adviseur van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie;
- Angelique Spaninks, curator en cultuurwetenschapper; momenteel o.a. actief als directeur van MU in Eindhoven, voorzitter van De Zaak Nu, adviseur Cultuurnota 2025-2028 voor de gemeente Utrecht;
- Benno Tempel, kunst- en architectuurhistoricus, momenteel o.a. actief als directeur van het Kröller Müller Museum, voorzitter van het bestuur van de Stichting Van Doesburghuis en adviseur van de Vereniging Rembrandt.

De voorzitter is benoemd door de minister van OCW als opdrachtgever van de visitatie. Twee leden van de commissie, te weten Carlos Gonçalves en Angelique Spaninks, zijn door het Nieuwe Instituut zelf voorgedragen. De overige leden zijn, rekening houdend met de opgestelde profielen en deels op basis van een longlist van potentiële commissieleden, gekozen door de voorzitter. Alle leden hebben een verklaring getekend om te bevestigen dat zij geen belang hebben bij de gevisiteerde instelling. De commissie werd ondersteund door Margreet Windhorst als secretaris.

1.4. De aard en activiteiten van het Nieuwe Instituut

Het Nieuwe Instituut is het nationale museum en instituut voor architectuur, ontwerp en digitale cultuur. Het museum beheert het nabijgelegen Huis Sonneveld en de Rijkscollectie voor Architectuur en Stedenbouw, die vele analoge en digitale archieven en verzamelingen omvat. Acquisitie, onderzoek, conservering, ontsluiting, presentatie en beschikbaarstelling van dit erfgoed behoren tot de taken van het instituut. De archieven worden benut voor tentoonstellingen van het Nieuwe Instituut zelf en van derden, en voor onderzoek en onderwijs. Ze liggen ten grondslag aan en vormen het onderwerp van vele publicaties en zijn een belangrijke bron voor ontwerpers, architecten, stedenbouwkundigen en beleidsmakers bij het werken aan actuele vraagstukken en ontwerpopgaven.

Het Nieuwe Instituut fungeert als agentschap ook als ondersteunende instelling voor architectuur, design en digitale cultuur en ondersteunt de professionals binnen die domeinen. Daarbij gaat het onder andere om (inter)nationale zichtbaarheid, netwerkvorming, debat, kennisdeling, talentontwikkeling en het verzorgen van bijdragen aan internationale tentoonstellingen.

Deze visitatie heeft strikt genomen uitsluitend betrekking op het functioneren van het Nieuwe Instituut als Rijksmuseum onder de Erfgoedwet. In feite zijn de verschillende functies volgens het Nieuwe Instituut zelf niet goed van elkaar te scheiden. Ook is het bredere takenpakket van het instituut van invloed op het functioneren als Rijksmuseum. Dit visitatierapport zal daarom niet strikt beperkt blijven tot de taken die het instituut uit hoofde van de Erfgoedwet vervult.

1.5. De positie van het Nieuwe Instituut

Aanvankelijk werd het Nieuwe Instituut grotendeels uit de BIS gefinancierd. Sinds de Rijksmusea door de wijziging van de Erfgoedwet van 2021 ook voor hun publiekstaken structurele financiering vanuit de Erfgoedwet krijgen, is de hoofdstroom van de financiering die van de Erfgoedwet. Daarnaast ontvangt het Nieuwe Instituut voor zijn taken als ondersteunend sectorinstituut BIS-financiering.

Het Nieuwe Instituut had op het moment van visitatie een personele omvang van ongeveer 107 fte. Gemiddeld telde het Nieuwe Instituut in de periode 2019-2023 per jaar zo'n 410.000 bezoekers. Laten we de coronajaren 2020 en 2021 buiten beschouwing, dan gaat het om 471.750 bezoekers. Hiervan wordt doorgaans zo'n 60% in het buitenland bereikt, op manifestaties zoals de Architectuur Biënnale van Venetië. Dit publiek geldt voor het Nieuwe Instituut als niet-betalend.

Op de locatie in Rotterdam trok het Nieuwe Instituut in de jaren 2019-2023 per jaar gemiddeld circa 137.750 bezoekers. Gecorrigeerd voor de coronajaren ligt het gemiddelde op ongeveer 183.250. Betalende bezoekers op locatie maken gemiddeld 39% van het totale aantal uit. In 2023 werd een recordaantal van 77.256 betalende bezoekers genoteerd, 48% van het totaal. De organisatie zegt voor 2024 op weg te zijn naar het streefgetal van 85.000 betalende bezoekers in Rotterdam.

Het Research Centre trekt zo'n 3.000 (inter)nationale onderzoekers per jaar die de collectie on site kosteloos gebruiken voor onderzoek, wetenschappelijk of anderszins. De website wordt jaarlijks ongeveer 800.000 keer bezocht.

Het Nieuwe Instituut ontstond in 2013 door de samenvoeging van drie sectorinstituten: Nederlands Architectuurinstituut, PremSela (mode en design) en Virtueel Platform (digitale cultuur). De combinatie van aandachtsgebieden en opdrachten die het instituut sinds de fusie heeft, is bijzonder. Wereldwijd zijn er geen organisaties die zich in de volle breedte bezighouden met, zoals de organisatie het zelf uitdrukt "de ruimten, objecten en interacties die bepalend zijn voor de vormgeving van de wereld om ons heen".

Ook de omvang en het belang van de Rijkscollectie voor Architectuur en Stedenbouw is ongeëvenaard. In zijn soort is het een van de belangrijkste en grootste verzamelingen ter wereld. De collectie geeft inzicht in 130 jaar ontwikkeling van de Nederlandse architectuur en stedenbouw. Hij bestaat uit ongeveer 800 archieven en verzamelingen van bij elkaar zo'n 20 kilometer planklengte. Daarnaast bevat de collectie ook archieven van beroepsverenigingen, opleidingen, competities en tentoonstellingen die van belang zijn voor het werkveld. Naast tekeningen bevatten de archieven schetsen en voorontwerpen, werktekeningen, zakelijke en persoonlijke correspondentie, foto's, maquettes en affiches. Het merendeel van het materiaal is analoog, maar in toenemende mate verwerft het Nieuwe Instituut archieven die digitaal zijn ontstaan.

Tot de Rijkscollectie behoort ook de bibliotheekcollectie, die bestaat uit zo'n 65.000 boeken en brochures, 1.300 tijdschrifttitels uit binnen- en buitenland, en honderden beeld- en geluidsdragers die voornamelijk betrekking hebben op Nederlandse en buitenlandse architectuur, stedenbouw en verwante onderwerpen zoals huisvesting, ruimtelijke ordening, landschapsarchitectuur en interieurarchitectuur.

Het Nieuwe Instituut is nationaal goed ingebed in de werkvelden waarin zij actief is. Het is een van de knooppunten binnen het Netwerk Digitaal Erfgoed. In dit verband werken cultuur-, erfgoed-, onderwijs- en onderzoeksinstituten samen om het digitale geheugen van Nederland beschikbaar te maken voor gebruikers. Het instituut is ook een van de drijvende krachten achter het Netwerk Archieven Design en Digitale cultuur (NADD), waarin erfgoedinstellingen en actoren uit het werkveld van design en digitale cultuur samenwerken aan behoud en toegankelijkheid van hun erfgoed. Een vergelijkbaar netwerk voor Tuin- en Landschapsarchitectuur is in ontwikkeling.

Om de toegevoegde waarde van architectuur en architecten beter voor het voetlicht te brengen, werkt het Nieuwe Instituut onder de noemer Architectuur Overal samen met organisaties zoals Internationale Architectuurbiënnale Rotterdam, de Bond van Nederlandse Architecten, het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, het College van Rijksbouwmeester en Rijksadviseurs en lokale architectuurcentra en -netwerken. In het land draagt het Nieuwe Instituut met bruiklenen bij aan tentoonstellingen en voert en organiseert het reizende beleidsdebatten. Op het gebied van de erfgoedtaken werkt het instituut samen met onder andere de Universiteit van Amsterdam (universiteitsbibliotheek en Allard Pierson Museum), de Reinwardt Academie en Museum Het Schip.

Het Nieuwe Instituut vervult op het gebied van internationalisering taken in opdracht van het ministerie van OCW en is met name in die context internationaal actief. Deze taken zijn belegd bij het onderdeel Agentschap voor Architectuur, Design en Digitale Cultuur en worden voor zover mogelijk aan het inhoudelijk programma verbonden. Op basis van deze taken presenteert het instituut Nederlandse ontwerpers op internationale podia en faciliteert men kennisuitwisseling. In dit kader draagt het Nieuwe Instituut ook verantwoordelijkheid als opdrachtgever voor de presentatie in het Nederlandse paviljoen van La Biennale di Venezia di Architettura en heeft de organisatie aanvullend opdracht gekregen om de culturele programmering te verzorgen bij het Nederlandse paviljoen op de Wereldtentoonstelling in Osaka (2025).

Het Nieuwe Instituut heeft samenwerkingsrelaties met onder andere het Canadian Center for Architecture, het Vlaams Architectuurinstituut in Antwerpen, Centre Pompidou in Parijs en Arsitektur Indonesia.

Ook lokaal is het Nieuwe Instituut actief. Binnen het architectuur-cultuuroverleg werkt de organisatie samen met Rotterdamse architectuurinstellingen. De organisatie is aangesloten bij Cultuur Inclusief, een netwerk van Rotterdamse culturele organisaties die zich gezamenlijk inzetten tegen racisme en uitsluiting binnen hun organisaties en sectoren. De aanvraag in het kader van het Cultuurplan Rotterdam 2025-2028 laat zien dat het Nieuwe Instituut de ambitie heeft om de banden met de stad en het lokale publiek te versterken, bijvoorbeeld door een stadsprogrammeur aan te trekken.

Het Jaap Bakema Study Centre vormt de brug tussen het Nieuwe Instituut en de wetenschap. Hierin werkt de organisatie samen met de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft op het snijvlak van eigentijdse sociale vraagstukken en fundamenteel onderzoek.

Hoofdstuk 2

— Algemene bevindingen en aanbevelingen

De commissie constateert dat het Nieuwe Instituut te maken heeft met veel en sterk uiteenlopende opdrachten, met veel stakeholders die elk hun eigen behoeften hebben en met een gebouw dat beperkingen en uitdagingen met zich meebrengt. Zij ziet dat de organisatie mede door deze complexe uitdagingen altijd enigszins zoekend is: naar focus, naar de integratie van de verschillende opdrachten en de eigen artistiek-inhoudelijke visie, en naar manieren om effectief te zijn. De commissie stelt vast dat deze zoektocht gepaard gaat met een enorme dynamiek.

Het zoeken naar verbetering en het uitproberen van vernieuwingen past ook bij de sectoren waar het instituut voor staat. De commissie begrijpt en waardeert dan ook dat het Nieuwe Instituut dit als deel van zijn identiteit omarmt. Niettemin denkt zij dat het museum gebaat is bij scherpere inhoudelijke keuzes en integratie van de vele opdrachten en hoedanigheden. Zij voelt zich in die basale observatie gesteund door de gesprekken met de medewerkers. Uit alle gesprekken sprak vertrouwen in de raad van bestuur. De medewerkers zijn uitgesproken blij met de koers die algemeen en artistiek directeur Aric Chen sinds zijn aantreden in 2021 heeft uitgezet. Die geeft duidelijkheid en daardoor enige rust aan de organisatie. Dat is wat het Nieuwe Instituut volgens de commissie nodig heeft. Zij moedigt het Nieuwe Instituut, in het bijzonder zijn directie, dan ook aan om verder te gaan op deze ingeslagen weg en de inhoudelijke richting nog verder te verdiepen en te expliciteren, zowel intern als extern.

Bij de bespreking van de criteria uit het Visitatiekader in de volgende paragrafen geeft de commissie suggesties voor bijsturing en reflectie. Het accent ligt in dit rapport vooral op wat er (nog) beter kan met het oog op de toekomst. De commissie wil echter om te beginnen benadrukken dat het Nieuwe Instituut op veel gebieden goed presteert. Het museum laat een gezonde zelfkritische houding zien en is in alles gericht op ontwikkeling en verbetering.

2.1. Kwaliteit

De missie en visie van het Nieuwe Instituut zijn niet wezenlijk veranderd sinds het zwaartepunt van de rijksfinanciering in 2021 verschoof van de BIS naar de Erfgoedwet. Het instituut staat voor het verbinden van innovatieve ontwerppraktijken uit het verleden aan toekomstgerichte opgaven en wil een plek zijn waar de toekomst onderzocht en actief vormgegeven wordt. De organisatie is gericht op het tot stand brengen van een sterk maatschappelijk georiënteerde programmering, van verregaande meerstemmigheid en van interdisciplinaire kennis die nodig is met het oog op complexe maatschappelijke opgaven.

De commissie ziet dat de Rijkscollectie een prominente plek heeft in de activiteiten van het instituut. Deze wordt niet alleen ingezet met het oog op de intrinsieke historische relevantie daarvan, maar nadrukkelijk ook voor een beter begrip van het heden en voor het trekken van lessen voor de toekomst. De commissie vindt het belangrijk dat de waarde van en de verantwoordelijkheid voor de Rijkscollectie niet alleen in de activiteiten tot uiting komen, maar ook expliciet verwoord worden in de missie en visie.

In zowel het erfgoed- als het BIS-plan 2021-2024 leest de commissie allerlei tactische en operationele doelstellingen die waardevol en verdedigbaar zijn. De commissie mist evenwel enkele goed gekozen strategische doelstellingen die een overkoepelend kader bieden. Zeker gezien de enorme breedte van het werkterrein van het Nieuwe Instituut, ziet zij daar de grote meerwaarde van. Focus is noodzakelijk om

medewerkers en buitenwereld duidelijkheid te verschaffen over doel en richting. Heldere doelstellingen helpen daarbij.

Bij het kiezen van strategische doelstellingen moet volgens de commissie goed gelet worden op de balans en de samenhang tussen de sectoren waar het Nieuwe Instituut voor staat. Zij constateert dat in de zelfevaluatie en in alle gesprekken tijdens de visitatiedag architectuur en digitale cultuur de boventoon voerden. Zij is van mening dat juist (de geschiedenis van) design in al zijn gedaanten de potentie heeft om de verbindende schakel en/of de gemeenschappelijke noemer te zijn van de verschillende aandachtsgebieden en de activiteiten van het Nieuwe Instituut.

De commissie vindt dat het collectiebeleid uit 2012 actualisatie behoeft, waarbij het nadrukkelijker in verband gebracht zou kunnen met de missie en visie van het instituut. Daarbij zou ook aandacht besteed kunnen worden aan de verhouding tussen de eigen rol en verantwoordelijkheid en die van andere partijen, zowel archiefvormers als andere relevante collectionerende erfgoedinstellingen.

De breedte van de rol van sectorinstituut in combinatie met de alleen op architectuur en stedenbouw gerichte collectietaak, zorgt voor een onvermijdelijke onevenwichtigheid in het profiel en het functioneren van het Nieuwe Instituut. De commissie vindt de netwerктаak die het Nieuwe Instituut nu vervult in en voor de sectoren design, digitale cultuur en tuin & landschap van groot belang. Zij is van mening dat deze taak structureel gefinancierd zou moeten worden. De commissie zou het liefst zien dat OCW de collectietaak van het Nieuwe Instituut uitbreidt naar het erfgoed van deze sectoren, omdat ook dat een grote maatschappelijke waarde vertegenwoordigt.

Mede dankzij extra middelen kon het Nieuwe Instituut de afgelopen jaren grote stappen maken in de kwaliteit van het fysieke beheer en de digitale toegankelijkheid van honderdduizenden ontwerptekeningen en foto's uit de Rijkscollectie. De commissie vindt dat het instituut dit grote project uitstekend gemanaged en uitgevoerd heeft. Nu is het zaak om te zorgen dat deze investering daadwerkelijk leidt tot een betere zichtbaarheid en meer gebruik van de collectie. De commissie vindt het van belang dat het Nieuwe Instituut goed monitort wat het nieuwe collectieplatform The Other Interface doet met het gebruik van de collectie en de lessen die daaruit te leren zijn actief deelt met collega-instellingen.

2.2. Maatschappelijke relevantie

De commissie vindt de maatschappelijke gedrevenheid een grote kwaliteit van het Nieuwe Instituut. Zij is van mening dat de maatschappelijke relevantie van de organisatie nu al groot is en nog veel potentie heeft. Ontwerp is zowel onderdeel van, als oplossing voor veel maatschappelijke problemen. Met zijn collectie en connecties is het Instituut in de positie om bij te dragen aan (het zichtbaar maken van) het oplossend vermogen van de ontwerpsectoren en hun producten en diensten. Ook in het stimuleren van het ontwerpdenken van (jonge) bezoekers is de maatschappelijke waarde van het instituut groot, aangezien dit een essentiële 21^e eeuwse vaardigheid is.

De commissie vindt innovaties zoals de transitie naar het Zoöp-model en de ontwikkeling van de New Store maatschappelijk zeer relevant. Om deze zo goed mogelijk maatschappelijk te laten renderen, vindt de commissie het belangrijk dat het Nieuwe Instituut zijn ervaringen daarmee deelt met de creatieve industrie en collega-instellingen in cultuur en erfgoed. Uit het gesprek met de afdeling Research bleek dat hier aandacht voor is.

De commissie is zeer positief over het werk en de werkwijze van de afdeling co-educatie en over YoutDem, het peer-to-peer ontwikkelprogramma waarmee de organisatie Rotterdamse jongeren betreft bij concrete ontwerpopgaven in hun eigen leefwereld, met gebruikmaking van de Rijkscollectie. In de zelfevaluatie geeft het instituut aan dat YoutDem nog onvoldoende ingebed is in de eigen organisatie. De commissie denkt dat het

goed zou zijn als het Nieuwe Instituut zijn pionierswerk op het vlak van jongerenparticipatie en talentontwikkeling structureler en op meer plekken in de organisatie in zou zetten.

Het Nieuwe Instituut organiseert tal van activiteiten waar (startende) professionals elkaar ontmoeten en waar innovatie wordt gestimuleerd. Ook dat ziet de commissie als maatschappelijke meerwaarde. De organisatie is vanuit haar rol als sectorinstituut begrijpelijkerwijs sterk gericht op de achterban van (aankomend) professionals in de creatieve industrie.

Het Nieuwe Instituut heeft daarnaast ook de taak om de Rijkscollectie onder de aandacht van het brede publiek te brengen. Op dat punt ziet de commissie nog mogelijkheden voor verbetering, zowel wat betreft merkbekendheid als wat betreft bereik. Vooral de doelgroep van de 'nieuwsgierige toekomstgrippers' biedt volgens de commissie groeipotentie, omdat deze goed bij het instituut past en juist in Rotterdam veel groter is dan in Nederland als geheel.

Het brede publiek vindt de programmering doorgaans moeilijk. Dat is tot op zekere hoogte begrijpelijk, gezien de innovatieve onderwerpen en presentatiemethoden. De tentoonstellingen zouden wat betreft abstractieniveau, inhoud, vormgeving en teksten wel beter toegesneden kunnen worden op het brede publiek. De commissie constateert dat het Nieuwe Instituut dit onderkent en hieraan werkt. Zij vindt het tegelijkertijd belangrijk dat de organisatie geen afbreuk doet aan de experimentele en innovatieve inhoud. Door in te zetten op bijvoorbeeld aansprekende zaalteksten, audioguides en randprogrammering moet het mogelijk zijn om meer doelgroepen aan te spreken en te engageren.

De commissie vindt het een goede zaak dat de Rijkscollectie de laatste jaren zichtbaarder is geworden in de publieksprogrammering, waaronder tentoonstellingen. De recent geopende tentoonstelling 'Dutch, More or Less' vindt zij geslaagd: integraal en verhalend van opzet, visueel aantrekkelijk en inhakend op actuele ontwikkelingen en kwesties. Deze lijn zou het instituut volgens de commissie moeten voortzetten.

Om de Rijkscollectie maatschappelijk nog relevanter te maken, heeft de digitale zichtbaarheid daarvan volgens de commissie verdere verbetering nodig. Op de website is de collectie moeilijk te vinden. Op de homepage ontbreekt een beschrijving van de collectie en een verwijzing naar het zoekportaal.

Ook de samenstelling van de Rijkscollectie vergt aandacht met het oog op de maatschappelijke relevantie daarvan. De commissie was verheugd te merken dat deze gedachte ook leeft bij de afdeling Collectie.

2.3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie

Het Nieuwe Instituut is bij uitstek een innovatieve organisatie. In aansluiting op het werk van de sectoren waarmee het verbonden is, is het instituut gericht op leren, experimenteren en inspireren met het oog op toekomstgerichte ontwerpogaven. Met de keuze voor het Zoöp-model en de ontwikkeling van de New Store laat het Nieuwe Instituut zien ook in ontwerpende zin naar het eigen functioneren en handelen te willen kijken. Ook de visie van directeur Aric Chen op de functie van het instituut als proeftuin draagt bij aan het innovatieve karakter van de organisatie. De commissie heeft daar veel waardering voor.

Op het gebied van de collectie en het collectiebeheer heeft het instituut als 'hub' in het Netwerk Digitaal Erfgoed een voortrekkersrol, maar de commissie ziet niet dat het Nieuwe Instituut momenteel zelf het initiatief neemt voor innovaties op dit gebied. Het onderzoeksprogramma Architecture Archives of the Future zou in dat verband wellicht van belang kunnen zijn. De commissie is van mening dat het digitaal verbinden van de verspreide architectuurcollecties van (Nederlandse) archiefinstellingen de Rijkscollectie kan verrijken en goed kan zijn voor de zichtbaarheid en bruikbaarheid daarvan.

De commissie ziet dat er sprake is van risico's en uitdagingen in de huisvestingssituatie, het informatiebeheer, de financieringsmix, de communicatie en de arbeidsomstandigheden. Deze kunnen invloed hebben op de continuïteit en daarmee op de vitaliteit van het Nieuwe Instituut.

Het gebouw is iconisch en straalt innovatie uit. Het is echter moeilijk geschikt te maken voor de presentatie van de Rijkscollectie. Het energieverbruik is bovendien hoog en het gebouw is toe aan groot en kostbaar onderhoud. De commissie waardeert dat de organisatie zich bewust is van deze problematieken en goede ideeën heeft om al deze vraagstukken in samenhang aan te pakken. Ook is het te prijzen dat daar in financiële zin goed op is voorgesorteerd.

De grote digitaliseringsinvesteringen en het feit dat hedendaagse archiefvorming in hoge mate digitaal is, vereisen de beschikbaarheid van een betrouwbaar 'e-depot'. Zo'n geheel van organisatie, beleid, processen, procedures, financieel beheer, personeel, databeheer, databeveiliging en hard- en software is nodig om de houdbaarheid en bruikbaarheid van digitale archieven op lange termijn te kunnen garanderen. Het is de commissie duidelijk dat het Nieuwe Instituut hier hard aan werkt, maar niet of en in hoeverre het e-depot al operationeel is en adequaat functioneert. Zij raadt aan te streven naar certificering van het e-depot en daar een duidelijk tijdspad voor uit te zetten. Ook vindt zij het met het oog op het belang van het digitale informatiebeheer noodzakelijk dat de kennis van en de verantwoordelijkheid voor ICT en informatievoorziening in de staande organisatie minstens op het niveau van het strategisch management geborgd is.

De commissie begrijpt dat het Nieuwe Instituut gezien de aard van de Rijkscollectie en de rest van het takenpakket sterker subsidieafhankelijk is dan veel andere (Rijks-)musea. Een groot deel van het budget gaat naar publieksactiviteiten; de publieksinkomsten zijn echter bescheiden. De commissie beseft dat het publieksbereik op bijvoorbeeld buitenlandse biënnales het Nieuwe Instituut zelf geen publieksinkomsten kan opleveren. Ook ziet zij dat het door de complexiteit van de thema's en de collectie een hele uitdaging is om met publieksprogramma's in het eigen gebouw substantiële inkomsten te genereren. Toch vindt de commissie de onbalans tussen kosten en baten van de publieksactiviteiten een aandachtspunt. Doordat er jaar na jaar sprake is van exploitatietekorten op de publieksactiviteiten en exploitatieoverschotten op collectiebeheer, lijkt dit ten koste te gaan van de uitgaven aan de Rijkscollectie. De commissie vindt dit geen gezonde situatie, zeker gezien de eisen aan en kosten van de fysieke en digitale preserving en ontsluiting van de collectie.

In het communicatiebeleid wordt sterk ingezet op corporate communicatie. De commissie denkt dat het, mede met het oog op de noodzaak het aantal betalende bezoekers te verhogen, verstandig is om ook doelgroepgericht te communiceren over specifieke programmering.

Ten slotte heeft de commissie navraag gedaan over de werkdruk en de sociale en psychologische veiligheid van de medewerkers. Zij ziet dat de organisatie oog heeft voor en werkt aan deze problematiek, en moedigt haar aan om verder te gaan op deze ingeslagen weg. De commissie ervaart in de gesprekken met de medewerkers dat er veel waardering is voor de ontwikkelingen op het gebied van personeel en organisatie. In het kader van de duurzame inzetbaarheid en omwille van de kwaliteit van het werk vindt zij het van belang dat er geïnvesteerd wordt in opleidings- en ontwikkelbeleid dat aansluit op de behoeften van zowel de medewerkers als de organisatie.

2.4 Aanbevelingen

Op basis van haar bevindingen raadt de commissie het Nieuwe Instituut het volgende aan:

1. Breng focus aan in het beleid om te zorgen dat het Nieuwe Instituut een kwalitatief hoogstaand, maatschappelijk relevant en vitaal museum blijft. Formuleer daartoe strategische doelen en besteed daarbij expliciet aandacht aan de Rijkscollectie.
2. Dring bij de minister van OCW aan op bestending van de opdracht en de financiering voor de netwerktaak op het gebied van het erfgoed van de sectoren design, digitale cultuur en tuin & landschap.

3. Deel de leereffecten van de eigen innovaties actief met de creatieve industrie en de cultuur- en erfgoedsector. Neem meer initiatief voor innovaties op het gebied van de digitale zichtbaarheid, bruikbaarheid en houdbaarheid van de Rijkscollectie en de digitale verbinding met andere (architectuur)collecties.
4. Richt de programmering nadrukkelijker in op de laagdrempelige presentatie van (inzichten uit) de Rijkscollectie aan het brede publiek. Zorg ook voor een betere balans tussen de kosten en de baten van de publieksprogrammering in eigen huis.
5. Borg de kennis van en verantwoordelijkheid voor ICT, informatievoorziening en informatiebeheer minstens op het niveau van het strategisch management in de staande organisatie.
6. Investeer in opleidings- en ontwikkelbeleid dat aansluit op de behoeften van zowel de medewerkers als de organisatie.

Hoofdstuk 3

— Onderwerpen visitatiekader

Ter onderbouwing van de integrale beoordeling uit hoofdstuk 2, geeft de commissie in dit hoofdstuk beknopt haar bevindingen weer over elk van de onderwerpen die volgens het visitatiekader in de zelfevaluatie aan de orde moeten komen.

3.1. Missie, visie, doelstellingen

De missie van het Nieuwe Instituut draait om de as erfgoed-innovatie. Het instituut wil innovatieve ontwerppraktijken uit het verleden verbinden aan toekomstgerichte opgaven en een plek zijn waar de toekomst onderzocht en actief vormgegeven wordt.

Een sterke maatschappelijke oriëntatie, ruim baan geven aan meerstemmigheid en het streven naar interdisciplinaire kennisontwikkeling teneinde complexe maatschappelijke opgaven het hoofd te kunnen bieden: deze elementen vormen de essentie van de visie van het instituut zoals geformuleerd in de plannen voor de periode 2021-2024. Deze visie heeft een radicale vertaling gekregen in de keuze van het Nieuwe Instituut om zich als een zogenaamde 'Zoöp' te organiseren en te gedragen. Dit organisatiemodel staat voor samenwerking tussen het menselijk en niet-menselijk leven in al zijn verscheidenheid, ten behoeve van de bescherming van de belangen van *alle* leven. Het Nieuwe Instituut wil ondervinden wat dat vergt van en betekent voor het instituut en die kennis vervolgens verder brengen in de (ontwerp)wereld.

Directeur Aric Chen maakte snel na zijn aantreden in 2021 enkele keuzes die het instituut meer richting en doel gaven:

- Het Nieuwe Instituut richt zich nadrukkelijk op nieuwe publieksgroepen en samenwerkingspartners en haalt ook de banden aan met de natuurlijke achterban van de ondersteunde sectoren architectuur, design en digitale cultuur.
- Het Nieuwe Instituut voegt aan streven naar meerstemmigheid toe dat het de uiteenlopende stemmen van generaties, culturen, werkwijzen, disciplines en levensvormen zoveel mogelijk met elkaar wil verbinden en in dialoog brengen.
- Het Nieuwe Instituut wil als proeftuin fungeren voor nieuwe concepten en (ontwerp)ideeën en daarbij in interactie en/of co-creatie werken met geëigende publieksgroepen.

De commissie merkte in de gesprekken dat deze keuzes aanslaan bij en omarmd worden door de meeste medewerkers; ze voorzien in een behoefte aan focus die het instituut de voorbije jaren scheen te missen. De commissie denkt dat een nadere concretisering van deze punten in strategische doelstellingen de organisatie nog meer kan helpen om in de veelheid van opdrachten, belangen en verwachtingen goede keuzes te maken en het evenwicht te bewaren tussen de verschillende aandachtsgebieden waar het instituut voor staat. Zij verwacht dat dat de effectiviteit van de organisatie zal verhogen en de druk op de medewerkers zal verlichten.

3.2. Maatschappelijke relevantie

De commissie ziet dat het Nieuwe Instituut zich zeer bewust is van het maatschappelijk belang van ontwerp en dat dit ook een belangrijk onderdeel is van de missie en visie. Het instituut zegt een agenderende rol te willen spelen als het gaat om de bijdrage die ontwerpers kunnen leveren aan de grote vraagstukken van onze tijd. Aan

de hand van innovatieve ontwerpen uit de Rijkscollectie wil de organisatie laten zien hoe ontwerpers uit diverse disciplines maatschappelijke en/of technologische ontwikkelingen kunnen starten, versnellen of van richting kunnen doen veranderen. In de zelfevaluatie legt de organisatie de nadruk op de keuze om als Zoöp te zoeken naar gelijkwaardige belangenafwegingen tussen menselijk en niet-menselijk leven. In aansluiting daarop krijgt ook de ontwikkeling van de regeneratieve museumwinkel (New Store) veel aandacht.

De commissie is ervan overtuigd dat de maatschappelijke relevantie van het Nieuwe Instituut in potentie zeer groot is. Ontwerp ligt aan de basis van veel maatschappelijke problemen en is tegelijkertijd een essentieel ingrediënt van de oplossingen daarvoor. Ontwerpendenken is een van de belangrijkste vaardigheden die de mens van vandaag en morgen zich eigen moet zien te maken. Ook daar ligt voor het Nieuwe Instituut een kans en een uitdaging om zijn maatschappelijke relevantie te verzilveren.

De organisatie is zich ervan bewust dat het Nieuwe Instituut lange tijd als hermetisch en elitair werd beschouwd, en is bezig om dat te veranderen. De barrière van abstracties, lange teksten en moeilijk taalgebruik die de maatschappelijke binding in de weg zat, wordt stap voor stap afgebroken. De commissie vindt het belangrijk dat deze koers wordt voortgezet.

Wat betreft zijn maatschappelijke relevantie legt het instituut in de zelfevaluatie het accent op de opgave om een nieuwe, sterkere en betere wereld te realiseren, met aandacht voor menselijke en niet-menselijke wezens, voor zowel de kleine schaal van de directe leefomgeving als op planetaire schaal. Met de ontwikkeling en toepassing van het Zoöp-model en de New Store betreft het instituut die opgave ook nadrukkelijk op zichzelf. De commissie vindt dat een goede ontwikkeling en is van mening dat het Nieuwe Instituut de sectoren die zij ondersteunt in daarin moet zien mee te nemen.

De commissie is ook positief over de stappen die het instituut zet om andere doelgroepen dan de primaire achterban van (aankomend) ontwerpprofessionals te betrekken bij actuele maatschappelijke ontwerpopgaven. Onder de noemer YoutDem nodigt het Nieuwe Instituut jongeren uit om in een peer-to-peer ontwikkelprogramma te werken aan concrete ontwerpopgaven in hun eigen leefwereld. De commissie denkt dat het Nieuwe Instituut met dit programma maatschappelijk veel kan betekenen, niet alleen voor de betrokken jongeren zelf, maar ook voor hun leefomgeving en de maatschappelijke partijen die daarin actief zijn, zoals woningbouwcorporaties en welzijnsorganisaties. Het Nieuwe Instituut zelf ziet de potentie ook, en is zich ervan bewust dat YoutDem nog steviger ingebed kan worden binnen de eigen organisatie.

3.3. Beleidsprioriteiten ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)

De minister van OCW hecht aan kwaliteit, vernieuwing, goede toegankelijkheid, bevordering van educatie en brede cultuurparticipatie en aan geografische spreiding van culturele voorzieningen. Ook wordt van de Rijksmusea, net als van andere culturele instellingen, verwacht dat zij de codes op het gebied van *fair practice*, goed bestuur en diversiteit & inclusie onderschrijven en toepassen. Het Nieuwe Instituut geeft volgens de commissie adequaat invulling aan deze beleidsprioriteiten.

De commissie vindt dat de organisatie over het algemeen kwalitatief goed werk levert. Zij heeft wel kanttekeningen bij de kwaliteit van tentoonstellingen; in de volgende paragraaf gaat zij daar nader op in. Het Nieuwe Instituut is op een aantal vlakken vernieuwend, zeker op het gebied van de Zoöp en de New Store. In de omgang met de (toegankelijkheid van de) Rijkscollectie en het in den lande verspreide erfgoed van architectuur, design en digitale cultuur ziet de commissie dat de organisatie aansluit bij en bijdraagt aan de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed. De commissie zou op dit punt van het instituut een actievare en meer innovatieve benadering verwachten van de digitale vernetwerking van Nederlandse architectuurarchieven; op dat punt gaat zij in paragraaf 3.5 nader in.

De organisatie doet veel aan participatie en educatie, zoals besproken in paragraaf 3.2. Alle educatieve activiteiten hebben een participatieve opzet.

Geografische spreiding krijgt invulling door de bijdragen die het Nieuwe Instituut levert aan tentoonstellingen en andere publieksproducten in het hele land en (ver) daarbuiten. Het valt de commissie op dat de activiteitenplannen 2021—2024 in het kader van zowel de BIS als de Erfgoedwet veel en goede voornemens tot regionalisering bevatten. De Erfgoedwetaanvraag verwoordt het voornemen om op basis van de Rijkscollectie, onder de noemer Choose en Use bij wijze van pilot, een serie tentoonstellingen te ontwikkelen en aan het veld ter beschikking te stellen in aanvulling op het al langer bestaande ruimhartige bruikleenbeleid. De commissie constateert dat de jaarverslagen en de zelfevaluatie weinig tot niets vermelden over wat hiervan is gerealiseerd en wat dat van de organisatie heeft gevegd. De commissie denkt dat het Nieuwe Instituut bij de evaluatie van de pilot de kosten en de baten van de regio tentoonstellingen goed moet afwegen.

De organisatie heeft, afgaand op de beleidsstukken, de zelfevaluatie en de gevoerde gesprekken, zeker oog voor diversiteit en inclusie. Meerstemmigheid is duidelijk een belangrijke waarde van het Nieuwe Instituut. De commissie ziet dit vooral terug in de programmering en het personeelsbeleid. Het is de commissie niet geheel duidelijk of het ook effecten heeft op de publiekswerking. De commissie vindt wel dat de inzet op diversiteit en inclusie duidelijker en concreter in beleid verankerd zou moeten worden. In het collectiebeleid bijvoorbeeld is weliswaar sprake van onderzoek ten behoeve van meerstemmige perspectieven op de huidige collectie en de toegangen daarop, maar zijn nog weinig verschuivingen in het acquisitiebeleid doorgevoerd, zie paragraaf 3.5. De website is niet goed toegankelijk voor bijvoorbeeld mensen met een visuele beperking. De commissie constateert dat de organisatie op het gebied van diversiteit en inclusie geen concrete doelstellingen heeft geformuleerd en in de zelfevaluatie ook niet duidelijk laat zien wat het op dit gebied bereikt is in de afgelopen jaren. De commissie vindt de keuze van directeur Aric Chen voor intermodaliteit positief, maar merkt op dat dit op alle p's nog heel veel vergt.

Op het gebied van governance en beloningsbeleid handelt het Nieuwe Instituut volgens de commissie in overeenstemming met daarvoor geldende codes, zie verder paragraaf 3.8.

3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

Het Nieuwe Instituut programmeert tentoonstellingen, symposia, lezingen, workshops, (co-)educatieve activiteiten en evenementen. De commissie ziet hierin enige spanning tussen de verschillende opdrachten die de organisatie heeft. Als sectorinstituut is men gericht op de professionele achterban. Dat is een doelgroep die duidelijk afgebakend is, behoeftes articuleert en zich roert als ze niet tevreden is. De commissie ziet het gevaar dat de organisatie zich daar sterk door laat leiden, ook al omdat wat het brede publiek wil en verwacht veel minder duidelijk is. Sinds het aantreden van Aric Chen brengt het instituut nadrukkelijker disciplinaire lijnen terug in de programmering, omdat met name het professionele architectuurpubliek behoefte heeft aan herkenbaarheid. De commissie heeft hier enerzijds begrip voor, omdat draagvlak belangrijk is en er altijd disciplinaire vraagstukken zijn die een eigen aanpak vragen. Anderzijds wijst zij op meerwaarde van de brede, inter- en multidisciplinaire blik. De commissie raadt aan oog te hebben voor beide zijden van de medaille.

De aansluiting op het brede publiek blijft voor het Nieuwe Instituut een uitdaging. De commissie denkt dat het museum zeker de potentie heeft om een breed publiek aan te spreken. De landschappelijke en gebouwde omgeving is immers van iedereen; architectuur, digitale cultuur en design zijn zeer democratische vormen van cultuur. Merkonderzoek laat echter zien dat de naamsbekendheid onder het algemene publiek nog gering is. Jaar na jaar bereikt het museum de meeste mensen met de buitenlandse activiteiten in het kader van bijvoorbeeld de Biënnale van Venetië. Het jaarlijkse bereik op locatie in Rotterdam is gemiddeld ongeveer een derde van het totale bezoekersaantal in binnen- en buitenland.

Het merendeel van de bezoekers op locatie is afkomstig uit Rotterdam en regio Rijnmond. Het aandeel betalende bezoekers ontwikkelt zich gunstig. Uit publieksonderzoek blijkt dat het Nieuwe Instituut bovengemiddeld veel bezoekers trekt die gelden als echte cultuurliefhebbers. Het is duidelijk dat het Nieuwe

Instituut de doelgroep van de ‘nieuwsgierige toekomstgrijpers’ veel te bieden heeft en dat deze doelgroep de weg daarnaartoe ook al relatief goed weet te vinden. Deze groep is juist in Rotterdam aanzienlijk groter (5,6% van de huishoudens) dan landelijk (1% van de huishoudens). De commissie denkt daarom dat daar nog groeimogelijkheden liggen.

Uit publieksonderzoek blijkt ook dat de mensen die het Nieuwe Instituut wel weten te vinden de tentoonstellingen doorgaans moeilijk vinden. De commissie ziet dat dit deels samenhangt met de beperkingen van het gebouw. Het licht en de indeling van de ruimte zijn verre van ideaal voor tentoonstellingen, zie paragraaf 3.7. Zij constateert ook dat het museum inzet op meer laagdrempelige tentoonstellingen. De recent geopende tentoonstelling ‘Dutch, More or Less’ is helder vormgegeven, prikkelend van opzet en biedt voor een brede doelgroep zowel herkenning als verrassing. Ook ziet de commissie dat het Nieuwe Instituut in toenemende mate werkt op basis van co-creatie en communitybuilding. Zij denkt dat dat goed is voor de toegankelijkheid en het bereik van de programmering. Zij constateert wel dat deze werkwijze vooral ten aanzien van design en digitale cultuur wordt toegepast en (nog) niet zozeer op het gebied van architectuur en stedenbouw.

De commissie heeft de indruk dat de Rijkscollectie de laatste jaren een prominentere rol speelt in de activiteiten van het instituut. Zelf op zoek gaan in de archieven is aan de meeste mensen niet besteed. Tentoonstellingen, lezingen, presentaties en publicaties zijn daarom van groot belang om dit publieke cultuurbezit zichtbaar te maken. Met de vele gedigitaliseerde ontwerptekeningen en foto’s wil het Nieuwe Instituut de komende tijd een nieuwe vaste collectieopstelling realiseren. Het lijkt de commissie raadzaam om hierbij de kennis en netwerken rond architectuur en digitale cultuur optimaal in te zetten en er een voorbeeldstellende, geïntegreerde ontwerp-opdracht van te maken die ook ruimte laat voor experiment.

3.5. Collectiebeleid

Samenstelling Rijkscollectie

Het acquisitiebeleid van het Nieuwe Instituut dateert uit 2012. Volkshuisvesting en het sociale aspect van woningbouw zijn van oudsher nadrukkelijk in de collectie vertegenwoordigd en krijgen nog steeds veel aandacht; voor een deel is het dit specifiek Nederlandse aspect van de collectie dat deze internationaal onderscheidend maakt. Aan een nieuw acquisitiebeleid wordt gewerkt. Daarin zal ruimte worden gemaakt voor twee nieuwe aandachtsgebieden: ‘Digitale cultuur en architectuur’ en ‘Diversiteit’. In het licht van de missie bevreemdt het de commissie dat er nog geen sprake is van een accent op duurzaam, klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen. Met het oog op de transitie die Nederland te maken heeft zou het mooi zijn als de Rijkscollectie hedendaagse en toekomstige architecten en stedenbouwkundigen ook op deze gebieden inspiratie en kennis zou verschaffen.

In de huidige Rijkscollectie ligt het accent sterk op de ‘grote namen’ uit de Nederlandse architectuur en stedenbouw. Dit draagt het gevaar in zich dat de bias die in de sector aanwezig is (geweest), blijft doorwerken in de Rijkscollectie. Omdat witte mannelijke architecten lange tijd sterk in het voordeel waren en de meest prestigieuze opdrachten kregen, konden zij een grote naam opbouwen. De commissie ziet en waardeert dat het Nieuwe Instituut dit traditionele uitgangspunt steeds meer ter discussie stelt en andere wegen inslaat. Zo zijn er de laatste jaren archieven geacquireerd van bewoners- en minderheidsgroepen, vrouwelijke architecten en feministische organisaties zoals Vrouwen Bouwen Wonen. Toch merkte de commissie tijdens de visitatiedag dat de meningen hierover binnen het instituut nog verdeeld zijn. Het zou goed zijn als hierover in het kader van de actualisatie van het acquisitiebeleid duidelijke keuzes en ambities worden vastgelegd.

De commissie constateert aan de hand van de aangeleverde stukken dat het Nieuwe Instituut weinig transparant is over de feitelijke uitvoering en resultaten van het acquisitiebeleid. De jaarverslagen zijn op dit

punt summier. Wat er in de periode 2021-2024 is verworven, waarom bepaalde archieven wel en andere niet worden opgenomen en om hoeveel materiaal het gaat, is niet duidelijk.

Rijkscollectie in relatie tot netwerkcollecties

Het Nieuwe Instituut heeft alleen een collectietaak op het gebied van architectuur en stedenbouw. Dit gegeven zorgt onvermijdelijk voor een zekere onevenwichtigheid binnen het instituut: de breedte van de opdracht en de aandachtsgebieden strookt niet met de relatief smalle erfgoedopdracht. Wel probeert het instituut op het gebied van tuin & landschap, design en digitale cultuur te bevorderen dat belangrijke archieven en collecties bewaard blijven en toegankelijk worden. De commissie heeft waardering voor deze inspanningen maar maakt zich tegelijkertijd zorgen over de vrijblijvendheid van deze netwerkaanpak en het gebrek aan middelen voor dit belangrijke erfgoed.

Ook op architectuurgebied is netwerkvorming van belang. Regionale historische centra, gemeente- en streekarchieven beheren vaak archieven van lokale architecten en beschikken vanuit hun archiefwettelijke taken sowieso over enorme collecties bouwtekeningen en -vergunningen. Het Nieuwe Instituut verwoordt in zijn beleidstukken geen visie op de verhouding tussen zijn eigen collectietaak, die van andere archiefinstellingen en de verantwoordelijkheden en mogelijkheden van de archiefvormers zelf (architectenbureaus en aanverwante organisaties) om hun archieven goed te beheren. De commissie acht het wel van groot belang dat het instituut zich daarover uitspreekt. Zeker in deze digitale tijd doet het er minder toe waar archieven zich bevinden, omdat ze digitaal op afstand toegankelijk (kunnen) zijn. Ook gezien de beperkte mogelijkheden van het Nieuwe Instituut om nieuwe archieven op te nemen, zijn de rollen van en relaties met andere erfgoedbeheerders en van de archiefvormers belangrijk.

Houdbaarheid van de Rijkscollectie

Dankzij extra middelen van OCW heeft het Nieuwe Instituut de afgelopen jaren binnen het programma Architectuur Dichterbij een groot aantal ontwerptekeningen en foto's uit de collectie kunnen conserveren en digitaliseren. Dit programma is binnen budget en planning uitgevoerd en wordt eind 2024 afgerond. Voor de houdbaarheid van gedigitaliseerde en born digital archieven werkt het Nieuwe Instituut aan de ontwikkeling en implementatie van een 'e-depot', een digitale voorziening voor beheer en beschikbaarstelling. Het in 2015 verworven archief van architectenbureau MVRDV is de proeftuin voor dit ontwikkelproces. Anders dan bijvoorbeeld EYE en Beeld & Geluid heeft het Nieuwe Instituut voor zijn e-depot nog geen internationaal keurmerk (Core Trust Seal) verworven. Of en hoe de houdbaarheid van de digitale collectie op dit moment is gegarandeerd, is de commissie niet duidelijk.

Zichtbaarheid en toegankelijkheid van de Rijkscollectie

Zoals in paragraaf 3.4 is opgemerkt, is de collectie de laatste jaren beter zichtbaar in de tentoonstellingen en andere publieksactiviteiten. De commissie stelt echter vast dat de collectie op de website van het Nieuwe Instituut niet goed zichtbaar is. Op de homepage ontbreken een beschrijving van de aard en samenstelling van de collectie en een verwijzing naar het zoekportaal waar deze doorzocht kan worden.

Het zoekportaal geeft de mogelijkheid om behalve op archieven ook op personen, objecten en publicaties te zoeken. Dat maakt het ook voor leken vrij makkelijk bruikbaar. Momenteel wordt gewerkt aan een uitbreiding van het collectieplatform om daar ook op een verhalende en visuele manier toegang te geven tot de collectie, zodat deze ook voor het brede publiek beter toegankelijk wordt. De commissie vindt dit van groot belang zodat de investering in Architectuur Dichterbij ten goede komt aan het publiek.

De Rijkscollectie kan nog rijker en gelaagder worden door deze digitaal te verbinden met verwante collecties via Linked Open Data. In 2022 ontwikkelde het Nieuwe Instituut met enkele buitenlandse partners enkele interessante prototypes in het kader van het Virtueel CIAM Museum. De commissie vindt het van belang dat

dergelijke innovaties een vervolg krijgen. Als ‘hub’ in het Netwerk Digitaal Erfgoed is de organisatie volgens de commissie goed in positie om daarvoor te zorgen, ook gezien het feit dat Nederland hierin internationaal vooroploopt.

3.6. Wetenschappelijke activiteiten

Binnen het Nieuwe Instituut verricht de afdeling Research vooral ontwerpend onderzoek dat nauw verbonden is met de visie op de organisatie als proeftuin en dat in sterke mate praktijk- en toekomstgericht is. De ontwikkeling van de Zoöp is daar een voorbeeld van.

De organisatie biedt ook ruimte aan onderzoekers van buiten, via residenties en fellowships. Deze zijn deels gericht op beginnende professionals van uiteenlopende achtergronden. Het Tilting Axis-programma is specifiek bedoeld voor kandidaten met een gevorderde praktijk die wonen en werken binnen de Caribische regio. Het Nieuwe Instituut wil deelnemers van residentie- en fellowshipprogramma's vooral helpen om hun resultaten naar buiten en verder te brengen.

Onder de noemer van het Jaap Bakeman Study Centre, een samenwerkingsverband met de faculteit Bouwkunde van de TU Delft, doet het instituut fundamenteel wetenschappelijk onderzoek, voornamelijk op het snijvlak van eigentijdse sociale vraagstukken, het geheugen van architectuur en stedenbouw en de creatieve industrie. Deze onderzoeken richten zich (mede) op de collectie en krijgen stevast een vertaling in een vorm van publieksprogrammering, zoals een tentoonstelling, lezing, publicatie of debat. Het onderzoeksprogramma The Critical Visitor (2020–2025) bijvoorbeeld, is gericht op vernieuwende en inclusieve vormen van erfgoedpraktijken voor archieven en musea. Het Nieuwe Instituut is een van de leidende partners in het consortium dat dit project uitvoert. De rol van technologie in het ontsluiten en presenteren van erfgoed is onderwerp van het programma Architecture Archives of the Future. In het Europese programma Bauhaus of the Seas zoekt het Nieuwe Instituut naar duurzame oplossingen voor kustgebieden in tijden van klimaatverandering.

3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Het iconische gebouw, dat eigendom is van het Nieuwe Instituut, heeft een uitstraling die past bij het innovatieve karakter van de organisatie maar stelt deze voor grote uitdagingen. De tentoonstellingszalen beschikken niet over klimaatregulering en staan deels bloot aan veel daglicht, waardoor origineel materiaal er niet goed in getoond kan worden. Gallery -1 is slecht vindbaar en bereikbaar. Gallery 0 is door de grote oppervlakte en hoogte lastig in te delen, waardoor bezoekers zich er vaak moeilijk kunnen oriënteren. Gallery 2 is een omloop met enkele smalle gedeelten die een aansprekende inrichting met zichtlijnen bemoeilijken. Dit alles vraagt veel van de kwaliteit en inventiviteit van de tentoonstellingsmakers. De commissie is positief over de plannen om de bruikbaarheid van het gebouw met enkele ingrepen te verbeteren, maar ziet dat de mogelijkheden daartoe beperkt zijn.

Het gebouw is verre van duurzaam. Het past in die zin slecht bij de missie en visie van zijn bewoner en stelt deze voor hoge verbruikskosten. Een meerjarenplan voor de verduurzaming is in de maak. Ook staat er op korte termijn veel groot onderhoud op de planning; dit wordt zo mogelijk gecombineerd met de verduurzamings- en andere verbetermaatregelen. Voor het groot onderhoud is een bestemmingsreserve aangelegd. Voor de verduurzaming zijn vanuit de Erfgoedwet extra middelen beschikbaar. Ook zijn er plannen in de maak om het gebouw aan te passen en uit te breiden om de bruikbaarheid en de publieksvriendelijkheid te vergroten en de verbinding met Huis Sonneveld te versterken.

Het Nieuwe Instituut is een informatie-intensieve organisatie. De aanwezigheid van grote hoeveelheden collectiedata, born digital archieven en vele gedigitaliseerde archiefbestanden vraagt om professioneel

informatiebeheer, met aandacht voor de houdbaarheid, veiligheid en toegankelijkheid van de gegevens. De zelfevaluatie en de activiteitenplannen in het kader van de Erfgoedwet en de BIS besteden weinig tot geen aandacht aan het informatiebeheer. Een informatiebeleidsplan ontbreekt. Het beheer van de ICT is uitbesteed aan een externe partij. Datzelfde wordt overwogen voor wat betreft het beheer van de collectiedata. De commissie is van mening dat kennis van en de verantwoordelijkheid voor ICT en informatievoorziening in de staande organisatie en minstens op het niveau van het strategisch management geborgd moeten zijn om op dit gebied afgewogen keuzes te kunnen maken.

In zijn communicatiebeleid zet het Nieuwe Instituut voluit in op corporate communicatie. Men realiseert zich dat dit een moeilijke opgave is voor een instelling met zo'n breed profiel en een weinig zeggende naam, maar kiest er toch voor om de breedte te omarmen en het merk daarmee te laden. De commissie denkt dat het verstandig is om (ook) doelgroepgericht te communiceren over specifieke programmering.

Het Nieuwe Instituut is financieel gezond. De afhankelijkheid van rijksfinanciering is met 90% zeer groot. Dat is ongewoon voor een Rijksmuseum, maar de commissie vindt het niet onlogisch dat een Rijksmuseum met een collectie die voornamelijk uit archieven bestaat een andere financieringsmix heeft dan een museum dat voornamelijk objecten toont. Ook het qua samenstelling van de collectie vergelijkbare RKD bijvoorbeeld is voor 80% subsidieafhankelijk.

De commissie merkt op dat de organisatie de laatste jaren een tekort heeft op de publieksactiviteiten terwijl er op het budget voor collectiebeheer juist sprake is van overschotten. De commissie vindt dat het budget dat voor de collectie bestemd is ook daadwerkelijk aan de collectie moet worden uitgegeven. Ook is zij van mening dat een betere balans tussen kosten en baten van de publieksactiviteiten in eigen huis gewenst is en dat actiever gezocht kan worden naar manieren om deze activiteiten meer onder de aandacht te brengen en beter te laten renderen.

3.8. Organisatie, HRM en governance

De commissie proefde tijdens de visitatiedag veel zelfvertrouwen en zelfbewustzijn in de organisatie. Alle gesprekspartners voelen de druk van de vele opdrachten en de noodzaak om de zichtbaarheid, de (merk)bekendheid en het bereik te verbeteren. Het instituut heeft te maken met veel en uiteenlopende opdrachten, wensen en behoeften vanuit de sectoren en een eigen organisatorische en artistiek-inhoudelijke visie. Al die dingen samen zijn niet makkelijk te verenigen. Toch omarmt de organisatie ten volle de breedte, de veelzijdigheid en de complexiteit van het instituut. Tegelijkertijd blijkt uit medewerkersonderzoek dat mensen wel degelijk last hebben van de hoge werkdruk die dat met zich meebrengt. De commissie constateert dat deze problemen serieus worden opgepakt met een strategische personeelsplanning, training en begeleiding van management en medewerkers en het versterken van de HR-functie.

Het Nieuwe Instituut hanteert sinds kort de museum-cao. Vanuit het oogpunt van *fair practice* vindt de commissie dat een goede zaak. Zij constateert ook dat de museum-cao ten opzichte van andere sectoren krap bemeten is. Dat maakt het vervullen van vacatures, zeker op de niet-specifiek museale taakgebieden zoals HR, financiën en ICT, steeds moeilijker. Tegelijkertijd gaat een steeds groter deel van de financiering op aan salariskosten. Het functioneren en het bedrijfsmodel van het Nieuwe Instituut komt daardoor, net als dat van andere erfgoedinstellingen, onder druk te staan.

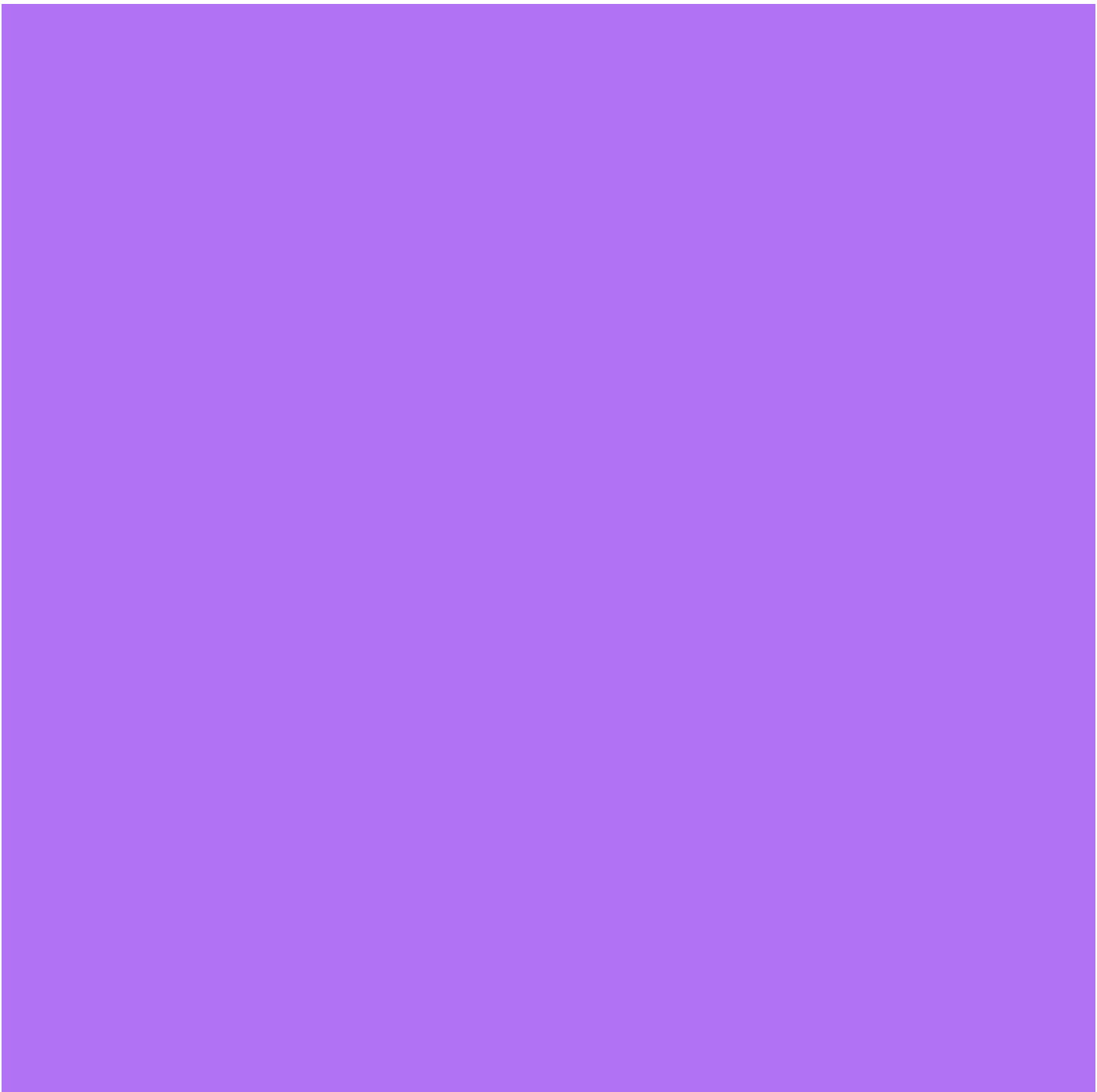
Het medewerkersonderzoek laat zien dat het personeel van het Nieuwe Instituut behoefte heeft aan meer ontwikkelmogelijkheden in relatie tot duurzame inzetbaarheid. De commissie vindt dat opleidings- en ontwikkelbeleid aandacht behoeft en ook zou moeten aansluiten bij de strategische doelstellingen van de organisatie.

De ondernemingsraad van het Nieuwe Instituut voelt zich gezien en gehoord door het management. De aandacht gaat momenteel vooral uit naar de werkdruk, de omgangsvormen, de secundaire arbeidsvoorwaarden en de positie van freelancers in relatie tot *fair practice*. De ondernemingsraad geeft aan dat uit de bespreking met de medewerkers van het onderzoek naar de sociale en psychologische veiligheid naar voren kwam dat er veel behoefte is aan duidelijkheid over de strategische koers om meer houvast te hebben bij het maken van keuzes. Dit sluit naadloos aan bij de observaties van de commissie.

Uit het gesprek met de vertegenwoordigers van de raad van toezicht heeft de commissie de indruk gekregen dat deze is samengesteld uit zeer betrokken en deskundige leden die hun taak consciëntieus vervullen. De leden zijn zich ervan bewust dat de huidige samenstelling op het gebied van diversiteit eenzijdig is. Bij het vervullen van de twee vacatures die binnen afzienbare tijd verwacht worden, zal dit een belangrijk aandachtspunt zijn en zal mede met het oog daarop een gespecialiseerd wervingsbureau worden ingezet.

Hoofdstuk 4

— Bijlagen



Hoofdstuk 4

— Bijlagen

4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag

Tijdstip	Afdeling en gesprekspartners
09.00-09.20 uur	Ontvangst; vooroverleg commissie
09.20-10.00 uur	Directie: Aric Chen (Algemeen en Artistiek Directeur)
10.05-10.45 uur	Programma: Flora van Gaalen (Hoofd), Nadia Troeman (Programmamanager), Tijn van de Wijdeven (Programmamanager) Hanna Piksen (Programmamanager)
10.55-11.40 uur	Rondleiding: -1: Ramon Amaro (Researcher); <i>Dutch More or Less</i> : Charly Blödel (Producent), Aric Chen (Algemeen en Artistiek Directeur); <i>Open Space</i> : Flora van Gaalen (Hoofd Programma)
11.45-12.30 uur	Collectie: Hetty Berens (Hoofd a.i.), Eline de Graaf (Conservator), Setareh Noorani (Researcher), Gijs Broos (Programma-manager Architectuur Dichterbij)
13.10-13.40 uur	Ondernemingsraad: Niek van der Meer (Marketing) en Eelco Roelsma (Digitisation Specialist)
13.45-14.25 uur	Bedrijfsvoering, HR & Financiën: Mirjam ten Have (Hoofd bedrijfsvoering a.i.), Daphne de Windt (HR Manager a.i.), Kenny Li (Business Controller a.i.)
14.30-15.10 uur	Research: Setareh Noorani (Researcher), Ramon Amaro (Researcher), Maike van Stiphout, (extern, Zoöp)
15.20-16.00 uur	Marketing, Communicatie & Development: Taco de Neef (Hoofd Marketing & Communicatie), Moetoelsingi Schmidt (Marketingadviseur)
16.05-16.45 uur	Architectuur en stedenbouw: Suzanne Mulder (Senior Conservator), Dirk van den Heuvel (Hoofd Jaap Bakema Study Center)
16.50-17.10 uur	Raad van Toezicht: Julliette Bekkering (lid), Wilja Jurg (lid)
17.10-18.00 uur	Overleg commissie
18.00-18.30 uur	Terugkoppeling aan directie, managementteam en RvT

4.2 Visitatiekader

Het Visitatiekader Rijksmusea is gepubliceerd op:
[https://www.cultuursubsidie.nl/documenten/publicaties.](https://www.cultuursubsidie.nl/documenten/publicaties)