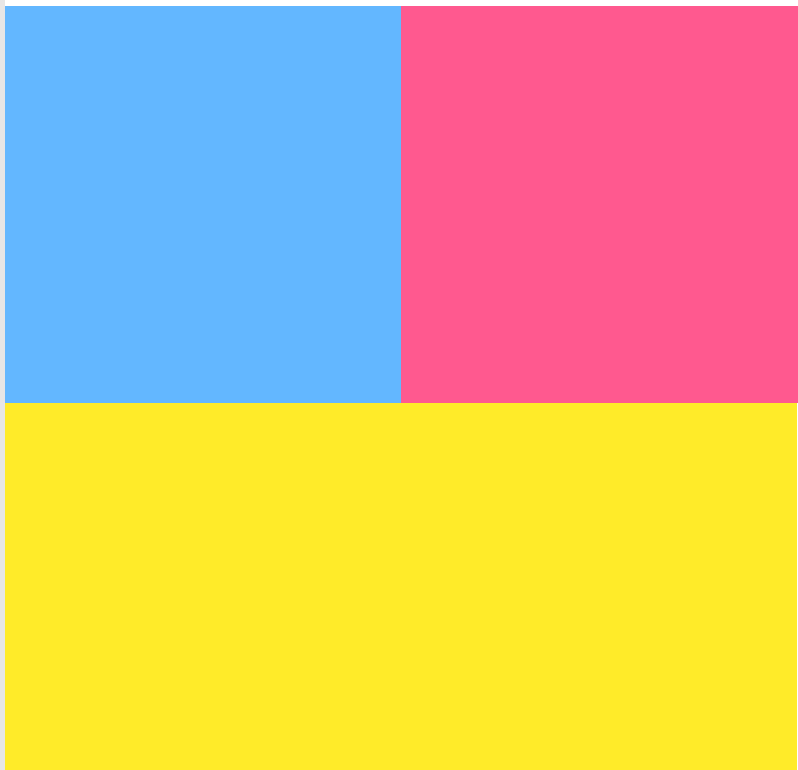


# Visitatierapport 2023

Nederlands Openluchtmuseum



## Voorwoord

Als visitatiecommissie hebben we met veel belangstelling en plezier gewerkt aan de visitatie van het Nederlands Openluchtmuseum. 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 depot van het museum in het Collectiecentrum Nederland.

Het museum maakt een zeer verzorgde en professionele indruk en de medewerkers die we gesproken hebben spraken met veel bevologenheid en deskundigheid over hun werk. De visitatiedag was goed georganiseerd en de commissie voelde zich gastvrij onthaald in de Canonzaal. De dag verliep soepel en was van vroeg tot laat gevuld met goede gesprekken met medewerkers uit alle geledingen van de organisatie. De lunchwandeling door het park was een welkome onderbreking en een waardevolle toevoeging. We zagen de Ambachtenwerkplaats in bedrijf en konden met eigen ogen de nieuwste ontwikkelingen in het museum aanschouwen, zoals het vakantiehuis Warnsveld en de doorzonwoningen-in-aanbouw. 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, te weten: kwaliteit, maatschappelijk relevantie en vitaliteit (innovatie en continuïteit). Deze focus was vooraf ook aan het museum meegegeven.

De commissie ziet de uitdagingen waarvoor het museum zich gesteld ziet. De meerwaarde en noodzaak van meerstemmigheid voor het Nederlands Openluchtmuseum is evident, maar stelt de organisatie voor lastige keuzes omdat het museum nauwelijks nog uitbreidingsmogelijkheden heeft. Het museum heeft te maken met onzekerheid over de toekomst van de Canonpresentatie. De opnieuw oplopende discussie over een Nationaal Historisch Museum raakt ook aan de rol en positie van het Openluchtmuseum.

De commissie hoopt met haar waarnemingen het Nederlands Openluchtmuseum 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

juli 2023

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
<b>Hoofdstuk 1 — Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1. <i>Opdrachtgever en context visitatieronde</i>	4
1.2. <i>Werkwijze en leeswijzer</i>	4
1.3. <i>Samenstelling commissie</i>	5
1.4. <i>De aard en activiteiten van het NOM</i>	5
1.5. <i>De positie van het NOM</i>	6
<b>Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen en aanbevelingen</b>	<b>7</b>
2.1. <i>Kwaliteit</i>	7
2.2. <i>Maatschappelijke relevantie</i>	8
2.3. <i>Vitaliteit: continuïteit en innovatie</i>	9
2.4. <i>Aanbevelingen</i>	10
<b>Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader</b>	<b>11</b>
3.1. <i>Missie, visie, doelstellingen</i>	11
3.2. <i>Maatschappelijke relevantie</i>	11
3.3. <i>Beleidsprioriteiten ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)</i>	12
3.4. <i>Programmering, publiek en educatieve activiteiten</i>	13
3.5. <i>Collectiebeleid</i>	14
3.6. <i>Wetenschappelijke activiteiten</i>	15
3.7. <i>Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën</i>	15
3.8. <i>Organisatie, HRM en governance</i>	16
<b>Hoofdstuk 4 — Bijlagen</b>	<b>19</b>
4.1 <i>Programma en gesprekspartners visitatiedag</i>	19
4.2 <i>Visitatiekader</i>	20

# Hoofdstuk 1

## — Inleiding

### 1.1. Opdrachtgever en context visitatieronde

Met ingang van 2021 worden de rijksgesubsidieerde musea (hierna: de Rijksmusea) volledig gefinancierd uit de Erfgoedwet. 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 heeft de Museumvereniging in samenspraak met de Kring van Rijksmusea een visitatiekader ontwikkeld voor de periode 2021 – 2024. De Raad voor Cultuur heeft hierover advies uitgebracht. Na afstemming met het ministerie van OCW is het Visitatiekader Rijksmusea 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: het afleggen van externe verantwoording aan publiek, partners, overheid en samenleving en het bevorderen van interne kwaliteitsontwikkeling in het museum zelf.

De visitatie beoogt een integrale evaluatie te zijn van de wijze waarop het Rijksmuseum zijn taken en maatschappelijke doelen opvat en realiseert. Het is van essentieel belang 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 (waaronder wordt verstaan: innovatie en continuïteit).

### 1.2. Werkwijze en leeswijzer

Aan deze visitatie ligt een schriftelijke zelfevaluatie ten grondslag. Daarin heeft het Nederlands Openluchtmuseum (hierna: NOM) uiteengezet wat zijn doelstellingen zijn, welke activiteiten zijn en worden ontplooid en wat de resultaten en toekomstplannen zijn op diverse gebieden. De zelfevaluatie is voorzien van veel bijlagen, waaronder het activiteitenplan, (deel)beleidsplannen, rapporten en publicaties over afzonderlijke activiteiten en projecten.

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen tijdig ontvangen. De commissie heeft de stukken bestudeerd en is op 3 mei en op 8 mei 2023 bij elkaar gekomen voor voorbereidend overleg.

In samenspraak hebben de directeur van het NOM, de voorzitter en secretaris van de commissie een programma voor de visitatiedag opgesteld waarin alle relevante onderwerpen aan bod konden komen. Het programma, met daarin de namen van de medewerkers en betrokkenen met wie de commissie heeft gesproken, is als bijlage bij dit rapport gevoegd.

Omdat de roerende collectie van het NOM beheerd wordt in het Collectiecentrum Nederland in Amersfoort, heeft een delegatie van de commissie op 2 mei 2023 een bezoek gebracht aan deze locatie en daar met enkele medewerkers gesproken over het beheer van de collectie, de gang van zaken in het Collectiecentrum en de recente verhuizing van de collectie naar dit nieuwe depot.

Op 12 mei 2023 vond de visitatiedag plaats bij het NOM. De organisatie 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 antwoord gegeven op de vragen van de commissie. Aan het einde van de dag gaf de commissie, na een kort onderling beraad, een terugkoppeling van de indrukken en de voorgenomen aanbevelingen aan de directie van het NOM.

In deze rapportage over de bevindingen van de visitatiecommissie geeft de commissie in hoofdstuk 2 haar beknopte integrale beoordeling aan de hand van de drie criteria uit het Visitatiekader Rijksgesubsidieerde musea en doet de commissie aanbevelingen. In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op de onderwerpen uit de schriftelijke zelfevaluatie

van het NOM, in aanvulling op en ter verdere onderbouwing van hoofdstuk 2. Bijlage 1 bevat het programma van de visitatiedag en de namen en functies van de medewerkers die de commissie heeft gesproken; bijlage 2 het Visitatiekader Rijksge subsidieerde musea.

Het NOM is in de gelegenheid gesteld om feitelijke onjuistheden in het concept-rapport te corrigeren en om inhoudelijk op het rapport te reageren. Na correctie van de onjuistheden wordt het definitieve rapport, samen met de reactie van het NOM daarop, door het NOM aangeboden aan de minister van OCW.

### 1.3. Samenstelling commissie

Zoals elke visitatiecommissie in deze ronde visitaties van de Rijksmusea, is ook deze commissie op maat samengesteld met het oog op de aard en speerpunten van de te visiteren instelling. De voorzitter is benoemd door de minister van OCW als opdrachtgever van de visitatie. Twee leden van de commissie zijn door het NOM zelf voorgedragen. De overige leden zijn, rekening houdend met het opgestelde profiel en deels op basis van een longlist van potentiële kandidaten, gekozen door de voorzitter.

Bij de samenstelling is gekeken naar de competenties en kennisgebieden die in iedere visitatiecommissie vertegenwoordigd dienen te zijn: bestuur en governance, bedrijfsvoering en financiën, publieksbenadering en educatie, diversiteit en inclusie. Daarnaast is specifiek voor het NOM geselecteerd op kennis van de ondersteuning van en de samenwerking met erfgoedgemeenschappen.

Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

- Kashif Amin, voorlichter/trainer Bureau Discriminatiezaken Kennemerland, adviseert musea en andere organisaties op het gebied van toegankelijkheid en diversiteit. Daarnaast werkzaam als gespreksleider, intermediair, educator en rondleider voor verschillende musea, waaronder het Van Gogh Museum;
- Inge Brakman (voorzitter), partner De Bestuurskamer, ervaren bestuurder, toezichthouder en voorzitter in zowel de publieke als private sector, met name in media, natuur, industrie en financiële sector;
- Alexandra Dijk, directeur Finance en Control Kamer van Koophandel, voorheen o.a. CFO van Diergaarde Blijdorp;
- Marjelle van Hoorn, docent Reinwardt Academie en toegepast filosoof, op voordracht van het NOM;
- Wim Hupperetz, directeur Centre Céramique Maastricht, hoogleraar Museums, Heritage and Digital Curation Universiteit van Amsterdam, op voordracht van het NOM;
- Liane van der Linden, werkzaam in het veld van het (immateriële) erfgoed, met accent op grootstedelijke erfgoedproductie en op de doorwerking daarin van het koloniale verleden, voorheen o.a. directeur van Imagine IC.

Alle leden van de visitatiecommissie voldoen aan het profiel zoals geformuleerd in het Visitatiekader en hebben door middel van de ondertekening van een onafhankelijkheidsverklaring bevestigd geen belang te hebben bij de gevisiteerde instelling.

De commissie werd ondersteund door Margreet Windhorst als secretaris.

### 1.4. De aard en activiteiten van het NOM

Het NOM positioneert zich als het museum van de geschiedenis van het dagelijks leven. Het museumpark bevat ongeveer honderd onroerende objecten, waaronder woonhuizen, boerderijen, fabrieken en schuren. Bezoekers krijgen daar aan de hand van museale objecten, 'rekwisieten', audiovisuele middelen, demonstraties, interactie en activiteiten een beeld van het dagelijks leven van inwoners van Nederland door de eeuwen heen.

Het NOM toont daarnaast sinds 2017 een interactieve presentatie van de vijftig vensters van de Canon van Nederland. Het museum is ook de beheerder van de educatieve website [www.canonvannederland.nl](http://www.canonvannederland.nl) en spil van het Canonnetwerk, het samenwerkingsverband van verspreide musea en historische locaties die relevant zijn voor vensters van de canon. Jaarlijks organiseert het Openluchtmuseum de Maand van de Geschiedenis.

Het Kenniscentrum Immaterieel Erfgoed (KIEN) maakt deel uit van het NOM, maar is een non-gouvernementele organisatie met een eigenstandige opdracht. KIEN coördineert de implementatie van het Verdrag inzake de Bescherming van het Immaterieel Cultureel Erfgoed (UNESCO, 2003) sinds dit verdrag in 2012 in het Koninkrijk der

Nederlanden in werking is getreden. Het Kenniscentrum ondersteunt erfgoedgemeenschappen in het Koninkrijk ten behoeve van de borging (dat wil zeggen: ontwikkeling, promotie en overdracht) van hun immateriële erfgoed, onder andere door middel van de Inventaris Immaterieel Erfgoed Nederland.

## 1.5. De positie van het NOM

Het NOM is een van de grotere rijksmusea, met in 2022 gemiddeld 243 fte betaalde krachten en 80 fte vrijwilligers.

Het museum presenteert zich als een netwerkmuseum. Het is de spil van het nog steeds groeiende Canonnetwerk. Daarin werken op dit moment ruim zestig museale en andersoortige erfgoedlocaties samen die sleutelstukken tonen bij een of meer van de vensters van de Canon van Nederland. De staatssecretaris van Cultuur heeft nog geen duidelijke plannen voor de toekomst van de Canonpresentatie in het NOM. De afspraken over de huidige presentatie gelden tot en met 2027. De toekomst ervan hangt nauw samen met de uitkomst van de discussie over de wenselijkheid van een Nationaal Historisch Museum, die in het regeerakkoord van het kabinet Rutte IV opnieuw geopend is maar tot dusver nog weinig richting heeft gekregen. Beide ontwikkelingen zijn van belang voor de toekomstige positionering van het NOM.

Met en door KIEN is het NOM een drijvende kracht in het netwerk van organisaties en erfgoedgemeenschappen die zich inzetten voor het behoud van immaterieel erfgoed en erfgoedorganisaties stimuleren en begeleiden om de omslag te maken naar meer participatieve en inclusieve erfgoedconcepten.

Het NOM is ten slotte ook actief in het netwerk van erfgoedinstellingen die in het basisonderwijs het interculturele educatieprogramma *Feest!* verzorgen.

Het NOM onderscheidt zich van de andere openluchtmusea in Nederland door zich te richten op de geschiedenis van het dagelijks leven van inwoners van Nederland en op de periode vanaf ongeveer 1600. De andere openluchtmusea in ons land, zoals het Archeon, het preHistorisch Dorp (Eindhoven), de Bataviawerf en het Zuiderzeemuseum, richten zich op andere perioden en/of op andere aspecten en/of op kleinere geografische eenheden dan het NOM. Het NOM geeft in de zelfevaluatie aan de banden met het Zuiderzeemuseum “als vanzelfsprekende partner” aan te halen, maar legt niet uit wat daarmee wordt beoogd.

Behalve in zijn gerichtheid op de geschiedenis van het dagelijks leven vanaf 1600, onderscheidt het NOM zich ook van de andere genoemde openluchtmusea door de keuze om geen *re-enactment* in te zetten en geen gebruik te maken van medewerkers en vrijwilligers in historische kleding. Daarmee benadrukt het NOM zijn museale functie: de roerende en onroerende objecten uit de collectie zijn de dragers van het verleden; demonstraties en interacties zijn ondersteunend en hebben niet de pretentie van authenticiteit.

Een bezoek aan het NOM wordt door het publiek vooral gezien als ‘een leuk dagje uit’. In de zelfevaluatie geeft de directie aan dat de balans tussen pretpark en museum kwetsbaar is. De directeur is er helder over: het NOM is eerst en vooral een museum. Uit de gesprekken is de commissie gebleken dat de medewerkers die keuze onderschrijven en waarderen. Zij vinden dat de positie en identiteit van het NOM daardoor zijn versterkt.

Het NOM voert weinig zuiver wetenschappelijk onderzoek uit. Wel is het museum goed ingebed in de wetenschappelijke infrastructuur op het gebied van erfgoed, geschiedenis en etnologie. Een van de conservatoren is in 2021 voor een periode van vijf jaar benoemd tot bijzonder hoogleraar *Nederlandse Cultuurgeschiedenis, in het bijzonder de studie der voorwerpen* aan de VU. Toegepast wetenschappelijk onderzoek wordt veel gedaan en resulteert met grote regelmaat in publicaties, presentaties en lezingen voor derden.

Het NOM geeft aan actief te zijn in internationale gremia en netwerken van musea (in het bijzonder openluchtmusea), erfgoedgemeenschappen en immaterieel erfgoed en in het ICH-NGO Forum van UNESCO.

Het museum is lid van de zogenaamde Club van Elf: de branchevereniging van grote dag- en recreatieparken in Nederland, die onderling kennis en ervaringen uitwisselen.

Lokaal participeert het NOM in diverse zakelijke netwerken. Het museum werkt veelvuldig samen met lokale en regionale partners uit uiteenlopende maatschappelijke sectoren, waaronder sport, zorg, onderwijs en welzijn.

## Hoofdstuk 2

### — Algemene bevindingen en aanbevelingen

De commissie constateert dat het NOM de afgelopen jaren grote stappen heeft gezet in de verbetering en stroomlijning van de organisatie, de bedrijfsvoering en het beheer van de collectie. Het museum heeft zich ontwikkeld tot een netwerkorganisatie die sterk is in het opzetten en productief maken van samenwerkingsverbanden. Dat is bij uitstek zichtbaar rondom de canon van de Nederlandse geschiedenis, die gedragen wordt door een landelijk netwerk van erfgoedpartners met het NOM als drijvende kracht. De medewerkers die de commissie heeft gesproken tijdens de visitatie, maakten indruk door hun betrokkenheid, deskundigheid en zorgvuldigheid en spraken hun vertrouwen uit in de koers die directie en management hebben uitgezet. Het museum heeft volgens de commissie een stevig fundament gelegd waarop het de komende jaren verder kan bouwen.

De commissie denkt dat het wel nodig is om de komende tijd een sterker accent op de inhoud te leggen. Ook binnen de organisatie wordt die noodzaak gevoeld. Het is voor het museum een lastige zoektocht om binnen de begrenzingen van het park, de collectie, de personele capaciteit en de verwachtingen van het huidige publiek mogelijkheden te vinden om nieuwe en soms schurende verhalen te vertellen, verschillende perspectieven aan bod te laten komen en meer stemmen aan het woord te laten. De commissie denkt dat het zaak is om die begrenzingen zoveel mogelijk te bevragen en waar mogelijk te doorbreken. Ook is zij van mening dat het museum gebaat is bij scherpere inhoudelijke keuzes en een betere integratie van de verschillende onderdelen en hoedanigheden van het NOM.

Bij de bespreking van de criteria kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit in de navolgende paragrafen geeft de commissie suggesties voor bijsturing en reflectie. Het accent ligt in dit rapport dan ook vooral op wat er (nog) beter kan, vooral met het oog op de toekomst van het museum. De commissie wil echter om te beginnen benadrukken dat het NOM goed presteert en zich goed heeft ontwikkeld.

#### 2.1. Kwaliteit

Kwaliteitsverbetering staat in het meerjarenbeleid van het NOM centraal; kwaliteit gaat nadrukkelijk boven kwantiteit. Die keuze is deels gemaakt uit overtuiging en komt deels voort uit het feit dat het museum weinig mogelijkheden heeft om uit te breiden, zowel in ruimtelijke zin (het park heeft harde grenzen) als in capaciteit (het NOM zit ongeveer aan het maximale bezoekersaantal dat de organisatie aankan en het park toelaat).

Het beheer van de collectie wordt uitstekend verzorgd. De verhuizing van de roerende collectie naar het Collectiecentrum Nederland (CCNL) impliceerde een enorme kwaliteitsslag op dat gebied. De samenwerking met de andere gebruikers van het CCNL heeft voor alle partners meerwaarde en ook (de collectie van) het NOM profiteert hiervan.

Het recent opgestelde Collectiebeleidsplan geeft richting aan collectievorming en -beheer. Het NOM focust de komende jaren op het verzamelen van objecten die de geschiedenis van het dagelijks leven van na 1960 kunnen vertellen. De commissie juicht het toe dat het museum hierin zo'n duidelijke keuze heeft gemaakt. De voorgenomen omschakeling van passief naar actief en participatief verzamelen behoeft volgens de commissie nog concretisering en zou nadrukkelijker toegespitst mogen worden op de sterk veranderde samenstelling van de bevolking na 1960. Het NOM zegt zich te realiseren dat actief en participatief verzamelen nieuwe benaderingen vergt en niet kan zonder langdurige investeringen in relatiebeheer. Het is de commissie echter niet duidelijk geworden hoe het museum hier invulling aan gaat geven, of daarvoor in de formatie voldoende ruimte kan worden gecreëerd en of daarvoor nieuwe mensen (kunnen) worden aangetrokken met de competenties die nodig zijn voor deze nieuwe manieren van werken.

Het museum doet structureel en gedegen publieksonderzoek. Dat laat zien dat het museum zeer gewaardeerd wordt en dat een aanzienlijk deel van de ruim 500.000 bezoekers het NOM herhaaldelijk bezoekt. Het NOM zit tegen de maximale bezoekerscapaciteit aan. Dat geeft de organisatie een zekere mate van comfort. De commissie brengt dit in verband met een zeker gebrek aan urgentie en lef dat zij signaleert als het gaat om het adresseren van schurende

maatschappelijke vraagstukken en het vol inzetten op nieuwe en diversere publieksgroepen door het NOM. Deze punten komen ook terug in de paragrafen 2.2 en 2.3.

Het museum is in de afgelopen jaren ingrijpend gereorganiseerd en omgevormd tot een project- en procesgestuurde organisatie. Operatie en inhoud zijn organisatorisch van elkaar gescheiden. De commissie ziet dat deze ingrepen een positieve uitwerking hebben gehad op de bedrijfsvoering, die degelijk en gestroomlijnd overkomt. Zij heeft in de gesprekken ook kunnen merken dat medewerkers en vrijwilligers blij zijn met de resultaten van de reorganisatie. Het samenvoegen van de vele afdelingen in enkele grotere eenheden heeft ontkokerend gewerkt. De oude organisatiecultuur is mede daardoor ten goede veranderd. Deze cultuurverandering blijft wel een aandachtspunt.

De commissie signaleert ondanks deze positieve geluiden enige spanning tussen inhoud en operatie. De bedrijfsvoering heeft veel aandacht gehad en was vrij dominant aanwezig in alle stukken en gesprekken. De hele organisatie komt op de commissie over als zijnde sterk gericht op beheersing. Zo bestaat het directieteam uitsluitend uit de algemeen directeur en de directeur bedrijfsvoering; hierin is geen plaats ingeruimd voor een inhoudelijk verantwoordelijke. De commissie vindt dat de organisatie uitgesprokener zou mogen zijn als het gaat om de inhoudelijke ontwikkeling van het museum, omdat het NOM op dat gebied te maken heeft met veel ingewikkelde dilemma's (zie daarvoor paragraaf 2.3). Inhoudelijke versterking van het directieteam lijkt de commissie een logische stap, zeker nu het museum de organisatie en de beheersing op orde heeft. Ook is het belangrijk ervoor te waken dat de focus op beheersing niet doorschiet in een gebrek aan ruimte en durf om te experimenteren en fouten te maken.

## 2.2. Maatschappelijke relevantie

De wordings- en ontwikkelgeschiedenis van het museum heeft ertoe geleid dat een groot deel van het museumpark de uitstraling heeft van een plattelandsidylle. Het groene, lieflijk glooiende terrein is bestrooid met boerderijen, stallen en molens. Het Zaanse dorp neemt een grote en prominente plek in. Sinds jaar en dag spant het museum zich in om in deze setting ook andersoortige objecten op te nemen en andere verhalen te vertellen. Het stukje Amsterdam vertelt met het Turkenpension een verhaal over de arbeidsmigratie in de jaren '60 en '70. In de Molukse barak worden bezoekers geconfronteerd met de erbarmelijke omstandigheden en het totale gebrek aan perspectief waarin de Molukse militairen en hun gezinnen moesten leven. Het Indisch achtererf laat mensen ervaren dat de Indische Nederlanders in twee culturen leven en hoe rijk en tegelijkertijd ingewikkeld dat kan zijn.

De commissie heeft voor al die inspanningen veel waardering. Wel vindt zij dat het NOM als het gaat om de actuelere verhalen aan de veilige kant blijft. Grote en schurende vraagstukken van deze tijd gaat het museum vooralsnog uit de weg, terwijl die juist in dit museum van het dagelijks leven heel goed geadresseerd kunnen worden. De tweedeling tussen stad en platteland is een ongemakkelijk fenomeen dat meer aandacht zou mogen krijgen in het NOM. Door de steeds grotere diversiteit aan culturen en identiteiten die Nederland herbergt, dringen de vragen zich op wie zich nog herkent in het dagelijks leven dat in het museum zichtbaar is en wie niet. Het dekolonisatieproces waarvoor musea zich gesteld zien, zou ook het NOM nog nadrukkelijker in beweging moeten zetten.

Vanuit de zelfgekozen kernwaarden 'inclusief' en 'verbindend' zou het museum er volgens de commissie goed aan doen vaker uit zijn comfortzone te stappen, nog meer toenadering te zoeken tot en ruimte te bieden aan erfgoedgemeenschappen met een (recente) migratieachtergrond en daarbij meer gebruik te maken van de kennis, expertise en relaties die het dankzij KIEN in huis heeft. Zeker nu Nederland op het punt staat het Verdrag van Faro te ratificeren, ligt er voor het NOM - en voor KIEN als onderdeel daarvan - een taak om erfgoedgemeenschappen een rol en een stem te geven in het verzamel- en presentatiebeleid van het NOM.

Het museum verkeert in de omstandigheid dat het publieksbereik binnen de capaciteitsgrenzen van het park nauwelijks meer kan groeien. In die situatie zit er spanning tussen het streven om het bestaande publiek te willen behouden en de wens om het museum zowel in de programmering als in de publiekssamenstelling diverser en inclusiever te maken. Het museum moet volgens de commissie daarom scherpere keuzes durven maken ten faveure van nieuwe doelgroepen, ruim baan geven aan meerstemmigheid en daarbij zo nodig ook 'dissonante' stemmen laten klinken. Het museum zou volgens de commissie ook moeten openstaan voor de vraag of er onroerende objecten die het plattelandleven representeren plaats moeten maken voor andersoortige onroerende objecten die zich beter lenen voor het tonen en bevragen van het dagelijks leven in meer verstedelijkte delen van Nederland.



Het NOM spant zich in het kader van diversiteit en inclusie onder andere in om mbo-opleidingen en instellingen voor speciaal onderwijs naar het museum te halen. Dat vergt veel meer (maat)werk dan het basis- en voortgezet onderwijs. De commissie heeft veel waardering voor deze inspanningen. Het NOM is zowel inhoudelijk als in de wijze van presenteren aantrekkelijker voor deze doelgroepen dan veel andere musea en heeft hier daarom echt een maatschappelijke taak te vervullen. OCW telt het bereik van leerlingen uit deze vormen van onderwijs echter niet mee als het gaat om de prestaties op educatief gebied. Het zou goed zijn als de staatssecretaris in de komende beleidsperiode niet alleen meer zou tellen maar ook zou wegen wat musea op educatief gebied doen en wat daarvan de impact is. Concreet zou dat volgens de commissie moeten leiden tot het opnemen van het bereik van mbo-studenten en leerlingen van het speciaal onderwijs in de prestatie-indicatoren.

Als het gaat om diversiteit en inclusie, moet het NOM nog grote stappen zetten, zowel op het gebied van personeel en organisatie als wat betreft publiek en programma. Hoewel de cultuurplanperiode al over de helft is, heeft het museum hiervoor nog steeds geen duidelijk plan. De commissie vindt het noodzakelijk dat dit veel meer prioriteit krijgt en voortvarender wordt aangepakt.

De commissie is positief over de voorbeeld- en voorlichtingsfunctie die het NOM voor zichzelf ziet als het gaat over duurzaamheid, zowel in de museale presentaties als in de bedrijfsvoering. Met de grotere duurzaamheidsambities, bijvoorbeeld het realiseren van een zonnedak boven de parkeerplaats, zijn grote investeringen gemoeid. De commissie vindt het van belang dat OCW snel duidelijkheid geeft over de financiële bijdrage die het rijk hieraan kan en wil leveren. Zonder die zekerheid kan het NOM op dit punt nog niet doorpakken, ook al wil het dat graag.

Het museum ziet zichzelf als ondernemend en samenwerkingsgericht. Ook de commissie ziet deze kernwaarden duidelijk terug in de stukken en de gesprekken. De lijst van samenwerkingspartners is indrukwekkend lang en gevarieerd. De commissie vraagt zich af of het onderhouden van zo'n groot aantal partnerschappen doenlijk is en voldoende oplevert. Ook op dit vlak lijkt een sterkere focus raadzaam, waarbij volgens de commissie vooral de inhoudelijke ambities leidend zouden moeten zijn.

## 2.3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie

Het NOM is een gezond bedrijf, mede dankzij de goede ingrepen die de afgelopen jaren zijn doorgevoerd in de organisatie en de bedrijfsvoering. Er is daarmee een stevig fundament gelegd waarop het museum zijn toekomst kan bouwen. Een andere vereiste voor die toekomst is een heldere inhoudelijke koers die het museum doel en richting geeft. De commissie signaleert echter dat het museum nog geen duidelijke keuzes maakt in diverse lastige dilemma's waarvoor het zich gesteld ziet, zoals:

- de keuze tussen na 2027 doorgaan of stoppen met de Canonpresentatie;
- de keuze tussen traditioneel publiek vasthouden en nieuwe en meer diverse publieksgroepen aanspreken;
- de keuze tussen een leuk dagje uit zijn en schurende actuele thema's aan de orde stellen;
- de keuze om als museum top down te beslissen over wat het bewaren waard is of erfgoedgemeenschappen daarover (mede) de regie te geven;

Het feit dat het museum niet of nauwelijks mogelijkheden heeft om te groeien, noopt in al deze kwesties tot scherpe keuzes. Het park is zo goed als vol en extra ruimte verwerven voor nieuwe onroerende objecten zit er niet in. Ook de depotruimte in het CCNL kent harde capaciteitsgrenzen. Qua bezoekersaantallen zit het museum tegen het maximum. Als het museum gegeven die situatie wezenlijke keuzes uit de weg gaat, loopt het een risico om zichzelf te overbelasten en voor een groeiend deel van de Nederlandse samenleving irrelevant te worden. De commissie ziet dat het NOM worstelt met deze dilemma's. De keuze voor kwaliteit boven kwantiteit geeft daarin enige richting, maar niet genoeg. Binnen de keuze voor kwaliteit ontkomt het museum niet aan inhoudelijke keuzes. Bijvoorbeeld als het gaat om de Canonpresentatie kan het museum volgens de commissie beter geen afwachtende houding aannemen. Het NOM zou er goed aan doen zelf te bepalen of de Canonpresentatie inhoudelijk voldoende meerwaarde heeft voor de missie van het museum en op basis daarvan stelling te nemen in de discussie met OCW hierover. De commissie merkt in dit verband op dat de Canonpresentatie nu niet overkomt als een geïntegreerd onderdeel van het museum. Ook met het oog op zijn rol in en zijn relatie met het Canonnetwerk vindt de commissie het raadzaam dat het museum ten aanzien van de toekomst van de Canonpresentatie positie kiest.

Het is onvermijdelijk dat het museum met iedere scherpe inhoudelijke keuze discussie over zich zal afroepen. Toch is dat geen reden om keuzes uit de weg te gaan, integendeel. Volgens de commissie zit juist daarin de beste garantie voor vitaliteit. De visie van KIEN dat erfgoed alleen maar geborgd kan worden als het levend, dus in ontwikkeling blijft, zou ook het NOM kunnen helpen om de keuzes te maken die gemaakt moeten worden. Het Stippenplan voorziet weliswaar in voortdurende inhoudelijke vernieuwing van de museale presentaties, maar de commissie denkt dat het tempo van deze vernieuwing omhoog moet. Jaarlijks 3 tot 5% vernieuwen is niet genoeg. Naarmate de bezoekers in tijd en beleavingswereld verder af komen te staan van wat er in het museum te zien en te ervaren valt, zal interactie nog veel belangrijker worden om impact te maken op de bezoekers. Is er nu nog sprake van interactie in 25% van de onroerende objecten, voor de toekomst is dat niet langer voldoende. Het museum zal ruimte moeten vinden om nog meer te investeren in verlevendiging en daarbij moeten zoeken naar innovatieve (combinaties van) digitale en fysieke interactievormen.

Het gebrek aan kwantitatieve groeimogelijkheden is in bedrijfseconomisch opzicht bedreigend voor de wendbaarheid en dus voor de vitaliteit van het museum. Het betekent dat de inkomsten uit publieksbereik en events niet of nauwelijks kunnen groeien, terwijl de kosten alleen maar zullen stijgen. Het museum kiest er tot dusver voor om zoveel mogelijk taken in eigen beheer uit te voeren. Ook de horeca- en onderhoudstaken worden grotendeels door eigen medewerkers verricht. In combinatie met de hoge kosten voor beheer, zorgt dat voor hoge vaste lasten. Het NOM zet in op efficiency-maatregelen en fondsenwerving om een dreigende onbalans tussen uitgaven en inkomsten te voorkomen. De commissie denkt dat het museum meer mogelijkheden nodig heeft om bij te sturen als zich grote tegenvallers voordoen.

## 2.4 Aanbevelingen

1. Geef prioriteit aan de inhoudelijke ontwikkeling van het museum en de scherpe keuzes die er op dat gebied gemaakt moeten worden. Neem met het oog daarop in het directie/ MT team een inhoudsverantwoordelijke op.
2. Blijf aandacht besteden aan de ingezette cultuurverandering; daag en nodig medewerkers uit om zich binnen de organisatie assertief op te stellen, bestaande praktijken kritisch te bevragen en creatief te zijn in hun werk.
3. Zoek toenadering tot erfgoedgemeenschappen die nog niet zichtbaar en hoorbaar zijn in het museum, met name groepen met een (recente) migratieachtergrond. Maak daarbij optimaal gebruik van de kennis, expertise en relaties die het museum via KIEN al heeft en integreer de visie van KIEN in die van het NOM.
4. Ga door met het op impact gerichte educatiebeleid en dring bij OCW aan op adequate waardering van die inspanningen in relatie tot de prestatie-eisen en -indicatoren.
5. Geef diversiteit en inclusie veel meer prioriteit; pak om te beginnen de diversifiëring van het personeelsbestand voortvarender aan en werk aan het vergroten van de cultuursensitiviteit van de medewerkers.
6. Neem inhoudelijk stelling als het gaat over de toekomst van de Canonpresentatie na 2027.
7. Verhoog het tempo van de vernieuwing van de museale presentaties in het kader van het Stippenplan en maak daarin zoveel mogelijk gebruik van interactie, digitaal en/of *in real life*.
8. Onderzoek hoe de financiële wendbaarheid van het museum kan worden vergroot.

## Hoofdstuk 3

### — Onderwerpen visitatiekader

Hieronder geeft de commissie per onderwerp uit de schriftelijke zelfevaluatie haar bevindingen en opmerkingen weer, in aanvulling op en ter verdere onderbouwing van de integrale beoordeling en aanbevelingen uit hoofdstuk 2.

#### 3.1. Missie, visie, doelstellingen

De missie van NOM luidt: “Wij geven materieel en immaterieel erfgoed door aan toekomstige generaties. Wij verzamelen en bewaren verhalen, tradities, gebouwen, voorwerpen, planten en gewassen die in relatie staan tot het dagelijks leven in Nederland. Met levendige presentaties maakt het Nederlands Openluchtmuseum geschiedenis relevant, voor nu en morgen.”

De commissie mist focus en richting in deze missie. Wiens erfgoed, wiens dagelijks leven, relevant voor wie? Erfgoed doorgeven, maar hoe zit het met betekenisgeven? Wat staat er *niet* in relatie met het dagelijks leven, met andere woorden: is alles interessant? De missie wekt de indruk dat het NOM een antenne is die signalen uit het verleden ongefilterd opvangt en doorgeeft. Daarmee doet het museum zichzelf en zijn maatschappelijke opgave tekort.

Daar waar de missie wel concreet wordt, schiet het NOM volgens de commissie zijn doel deels voorbij. Verhalen worden, voor zover de commissie die uit de stukken en de gesprekken heeft kunnen afleiden, niet systematisch verzameld als onderdeel van de collectie, maar meer ter ondersteuning van presentaties en om context te geven aan de overige collectieonderdelen. Ook vindt de commissie het te ver voeren om het bewaren en doorgeven van planten en gewassen tot de missie van het NOM te rekenen. Het park is weliswaar een aangenaam groene omgeving en bij sommige plattelandsobjecten worden bijpassende gewassen geteeld en geoogst, maar van het systematisch verzamelen en levend houden van historische gewassen is geen sprake. Bovendien is deze taak elders beter belegd (Stichting Levend Archief, Wageningen University Research en anderen) en gaat deze de kennis en capaciteit van het NOM te boven.

Dat NOM focus mist, wordt wellicht mede veroorzaakt doordat het museum door de komst van de Canonpresentatie en het integreren van KIEN zoveel tegelijkertijd is. Het buitenmuseum is nu ook een binnenmuseum, vertelt nu behalve de kleine geschiedenissen van velen ook de grote geschiedenis van Nederland, bepaalt enerzijds als collectionerende instelling welk erfgoed doorgegeven wordt aan komende generaties en stelt anderzijds erfgoedgemeenschappen zelf in staat om hun erfgoed levend te houden. De commissie denkt dat die combinatie van invalshoeken in potentie waardevol is en kan bijdragen aan de groeiende meerstemmigheid en multiperspectiviteit die het museum in deze tijd nodig heeft. Het vraagt echter wel om meer en betere afstemming en/of integratie tussen de verschillende hoedanigheden van het museum.

Ook in de strategische doelstellingen die het museum zichzelf stelt, kan het volgens de commissie meer focus aanbrengen. De belangrijkste museale doelstelling luidt nu: “We zijn een museum met impact”. Het benoemen wat voor impact het museum op wie of wat wil maken, zou de organisatie meer richting kunnen geven. De doelstellingen op het gebied van inclusiviteit en diversiteit zouden meer urgentie krijgen als ze minder iteratief en meer SMART geformuleerd zouden zijn. Het meest concreet geformuleerd zijn de bedrijfsvoeringsdoelstellingen. Die leveren dan ook de meest aantoonbaar resultaten op.

#### 3.2. Maatschappelijke relevantie

Zelden stond de maatschappelijke relevantie van erfgoed zo in de schijnwerpers als nu. In het debat over diversiteit en inclusie gaat het veelvuldig over erfgoed: het Sinterklaasfeest, het slavernijverleden, de koloniale geschiedenis en haar erfenis, de structurele onderbelichting van vrouwen, lhbtq+’ers en bevolkingsgroepen met een migratieachtergrond in de representatie van de Nederlandse kunst en geschiedenis. De voorgenomen ratificatie van het Verdrag van Faro

onderstreept die maatschappelijke relevantie en zet aan tot actie om erfgoedgemeenschappen te betrekken, in positie te brengen en te horen als het gaat om het behoud, de presentatie en de betekenisgeving van hun erfgoed.

Voor een instelling als het NOM, waar juist de kleine geschiedenis van iedereen en alledag centraal staat, biedt dit klimaat volop kansen. Met de museale opstellingen over traditionele methoden van kleinschalig boeren is het museum bijvoorbeeld bij uitstek in de positie om de – al dan niet vermeende – kloof tussen stad en platteland aan de orde te stellen en bij te dragen aan de discussie over de toekomst van het boerenbedrijf. Vanuit zijn gerichtheid op het dagelijks leven en de verschillen daarin tussen toen en nu, kan het museum als geen ander culturele tegenstellingen duiden, relativeren en overbruggen. Om dergelijke verhalen te vertellen en de kans om relevanter te zijn dan ooit te verzilveren, moet het museum wel uit zijn comfortzone durven te komen.

Het NOM maakt in het park en in de programmering al lang ruimte voor Nederlanders met een migratieachtergrond. Het accent ligt daarbij tot dusver vooral op groepen die afkomstig zijn uit de voormalige koloniën en op de arbeidsmigratie van de eerste naoorlogse decennia. De commissie juicht het toe dat het museum met presentaties als de Molukse barak en de tentoonstelling over Anton de Kom aandacht besteedt aan de (erfenis van de) koloniale geschiedenis. Maar de superdiversiteit van het hedendaagse Nederland en de actuele vragen rondom Nederland als migratieland vragen ook om een integrale benadering die voorbijgaat aan etnische specificiteit. De commissie raadt het museum aan om zich hiervan rekenschap te geven bij nieuwe en te actualiseren presentaties.

Ook de zichtbaarheid in het park van de vele culturen van de Nederlandse bevolking is een aandachtspunt. Het Chinese restaurant en de Italiaanse IJssalon zijn opgenomen in het Zaanse dorp en van buitenaf nauwelijks herkenbaar. Voor het Turkenpension dat in het Amsterdamse rijtje is opgenomen, geldt hetzelfde. Zo houdt het park zijn nostalgische uitstraling: idyllisch en ver verwijderd van het dagelijks leven van de gemiddelde inwoner van Nederland, zowel die van vroeger als die van nu.

Het rijtje doorzonwoningen dat nu in aanbouw is, leent zich uitstekend voor het tonen van een ander beeld: dat van de hedendaagse samenleving, waar achter elke voordeur een andere (sub)cultuur schuilgaat. Het NOM zet deze uitbreiding in het teken van emancipatie: van vrouwen, van lhbtqi+’ers, van mensen met een migratieachtergrond en van mensen met dementie. De commissie heeft daar veel waardering voor en juicht ook de keuze toe om twee van deze woningen te wijden aan het dagelijks leven met dementie. Zij adviseert het museum om in dit verband ook aandacht te besteden aan dementie onder ouderen met een migratieachtergrond. Deze mensen vinden door hun ziekte nergens meer houvast in Nederland: niet in de gemeenschap, niet in het landschap, niet in de cultuur en niet in de taal. Reminiscentie is juist voor deze doelgroep van onschatbare waarde.

De commissie constateert dat de overlegtafels over diversiteit en inclusie na een periode van stilstand pas in het najaar van 2023 worden hervat. Hoewel de commissie zich realiseert dat corona en de naweën daarvan ook op dit gebied voor wat vertraging kunnen hebben gezorgd, vindt zij toch dat het museum hier rijkelijk laat mee is.

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

Het ministerie van OCW geeft in het cultuurbeleid prioriteit aan doelstellingen op het gebied van verbreding en vernieuwing, een sterke culturele sector, cultuur van en voor iedereen en een grenzeloze cultuur. Ook wordt van culturele instellingen verwacht dat zij de codes op het gebied van *fair practice*, governance en diversiteit en inclusie onderschrijven en toepassen.

In aansluiting op de beleidsprioriteit Verbreding en vernieuwing zegt het NOM voortdurend te vernieuwen om aan te sluiten bij de actualiteit en nieuwe doelgroepen en komende generaties beter te bedienen. Het zogenaamde Stippenplan is hierbij een belangrijk beleidsinstrument. Dit geeft richting aan de vernieuwing van minimaal drie bestaande presentaties per jaar. De commissie vindt het een goede zaak dat vernieuwing (en daarmee verbreding) structureel en planmatig aandacht krijgt. Gezien de spanning die er in het NOM heerst tussen inhoud en operatie, is dit de manier om te zorgen dat het museum structureel tijd besteedt aan de urgente en belangrijke opgave van inhoudelijke ontwikkeling en dat de aandacht niet altijd wordt opgeslokt door operationele opgaven. De commissie maakt zich wel zorgen over het tempo van de vernieuwing. Met honderd objecten en presentaties duurt de vernieuwing wel erg lang als er maar drie tot vijf plekken per jaar kunnen worden aangepakt.

Het NOM geeft naar eigen zeggen invulling aan de beleidsprioriteit Een sterke culturele sector door werk te maken van *fair practice* en van werkervaringsplaatsen voor nieuwkomers, in samenwerking met de gemeente Arnhem. Volgens de

commissie doet het museum zichzelf met deze summiere beschrijving tekort. Dankzij de grote verbeteringen op het gebied van bedrijfsvoering, organisatie en organisatiecultuur is het NOM de afgelopen jaren ondanks corona een robuuste organisatie geworden die de toekomst aan kan. Als leidende netwerkpartner versterkt het NOM bovendien niet alleen zichzelf, maar ook de andere erfgoedlocaties in het Canonnetwerk en de erfgoedgemeenschappen die zich lokaal hard maken voor de borging van immaterieel erfgoed.

Het NOM koppelt de beleidsprioriteit Cultuur van en voor iedereen vooral aan participatie. Uitgangspunt van het eerdergenoemde Stippenplan is, dat vernieuwingen altijd plaatsvinden in samenwerking met gemeenschappen en samenwerkingspartners. Sterke recente voorbeelden daarvan vindt de commissie de samenwerking met jongeren uit de Arnhemse wijk Presikhaaf en de ontwikkeling van nieuwe programmering rondom dementie in samenwerking met mantelzorgers en zorginstellingen.

Het NOM wil actief en participatief gaan verzamelen om een collectie over het dagelijks leven van na 1960 op te bouwen. De commissie juicht dit toe, maar vraagt zich wel af hoe het museum hieraan concreet invulling denkt te geven. Zie verder paragraaf 3.5.

Door zich als netwerkmuseum te verbinden met talrijke culturele en maatschappelijke partijen in de regio, in de rest van Nederland, in het Koninkrijk en in het buitenland, levert het NOM een bijdrage aan de beleidsprioriteit Een grenzeloze cultuur. KIEN speelt hierin een belangrijke rol, door zijn relaties met UNESCO, zijn werk en relaties in de overzeese delen van het Koninkrijk en zijn talrijke verbindingen met uiteenlopende erfgoedgemeenschappen in het hele land. De commissie denkt dat het NOM op dit punt KIEN nog veel beter kan benutten dan nu al het geval is, bijvoorbeeld als het gaat om het vormgeven van participatief verzamelen.

Afgaand op de beleidsstukken, de zelfevaluatie en de gesprekken, geeft het NOM nog te weinig prioriteit aan diversiteit en inclusie, zoals in 3.2 al uitvoerig is besproken en zoals ook in 3.4 en 3.8 nog aan de orde komt. Op het gebied van governance en beloningsbeleid stelt de commissie vast dat het NOM handelt in overeenstemming met de daarvoor geldende codes.

### 3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

De afgelopen jaren bracht het museum verschillende nieuwe presentaties tot stand, zoals de Ambachtenwerkplaats, de Italiaanse ijssalon en het vakantiehuis Warnsveld. De doorzonwoningen vormen de voorlopig laatste uitbreiding van het park. De nadruk komt daarmee nog sterker te liggen op het onderhouden en verbeteren van de bestaande presentaties. Daarbij gaat het vooral om het (leren) samenwerken met erfgoedgemeenschappen, het vanuit de actualiteit kijken naar de geschiedenis en het daarover in gesprek komen met bezoekers.

Uit het bezoekersonderzoek blijkt dat mensen liever interactie aangaan over het getoonde dan er een verhaal over aan te horen. Dat vraagt veel van het museum: de inzet van een groot aantal museumpresentatoren die in staat zijn om (desnoods moeilijke) gesprekken op een open manier te voeren en die oog en oor hebben voor verschillende perspectieven van waaruit eenzelfde onderwerp of thema kan worden benaderd. De commissie constateert dat het museum hieraan veel aandacht besteedt in de trainingen die het daarvoor zelf heeft ontwikkeld en dat men steeds op zoek is naar nieuwe methoden om de interactie met een breed en divers publiek nog verder te verbeteren.

Het NOM heeft weinig ruimte voor groei van het aantal bezoekers. Het museum richt zich daarom op de verbreding van het publiek en het versterken van de impact op het publiek. Streven naar verbreding terwijl er nauwelijks ruimte is voor groei, betekent dat het museum moet durven om enige afstand te nemen van zijn traditionele publiek. De commissie maakte uit de gesprekken echter op dat er bij het NOM, zowel bij directie en medewerkers als in de Raad van Toezicht, een zekere angst heerst dat het museum met een meer schurende actuele programmering zijn deels uit behoudende kringen afkomstige vaste publiek van zich vervreemdt. Dat die angst niet onterecht is, bleek toen het museum in het kader van het jaarthema Vrijheid (2022) in het hele park regenboogvlaggen liet wapperen en daar in de educatie-activiteiten aandacht aan besteedde. Met name de Veluwe scholen die het museum in die tijd bezochten, hadden daar veel moeite mee. De commissie waardeert het dat het museum dergelijk ongemak niet uit de weg gaat, maar vindt dat de organisatie wel erg voorzichtig omspringt met zijn traditionele bezoekers. Op deze manier loopt het NOM het risico dat de geambieerde en voor de maatschappelijke relevantie en vitaliteit van het museum noodzakelijke verbreding van het publieksbereik niet lukt.

Het NOM stuurt in het contact met scholen aan op begeleide programma's. Zakelijk gezien levert het veel meer op om een klas met een speurtocht het park in te sturen, maar omwille van de impact kies het museum daar liever niet voor. Extra inspanningen worden gedaan om meer leerlingen uit het speciaal onderwijs, schakelklassen, vluchtelingen, mbo en pabo's te krijgen. Juist daar denkt het museum veel impact te kunnen maken. De commissie heeft veel waardering voor die keuzes. In gesprek gaan over de geschiedenis van het dagelijks leven is een goede manier om elkaar beter te leren kennen en begrijpen, om in te burgeren, je ergens thuis te gaan voelen. Het NOM ervaart het als problematisch dat het voor de prestatie-indicatoren van OCW alleen meetelt hoeveel leerlingen uit het primair en voortgezet onderwijs musea bereiken. De commissie onderschrijft dat volledig.

De commissie heeft in de gesprekken over programmering, het publiek en de educatie veel bevoegenheid en enthousiasme ervaren. De opgave om het museum relevant te houden voor alle Nederlanders wordt hier ten volle omarmd. De medewerkers geloven in de kracht van interactie, participatie en cocreatie, maar zijn nog zoekend hoe ze dat kunnen vormgeven. De commissie heeft de indruk dat het museum nog te weinig capaciteit en deskundigheid in huis heeft voor het opbouwen van productieve en wederkerige relaties met erfgoedgemeenschappen. Als het ging om participatie en cocreatie klonk in de gesprekken opvallend vaak het woord 'toevallig' als het ging om ontmoetingen met mensen uit bepaalde community's die nieuwe input gaan leveren voor presentaties. Hoewel het fijn is als het toeval af en toe een handje helpt, zou de keuze met welke community het museum bepaalde presentaties wil vernieuwen of verbeteren een bewuste moeten zijn, ook wanneer dat betekent dat er veel inspanning nodig is om een ingang te vinden bij en vertrouwen op te bouwen in een gemeenschap waar het museum niet (mee) bekend is. Dat vergt ook dat het museum in een vroeg stadium inhoudelijke keuzes durft te maken. Als het museum dat niet doet, bijvoorbeeld in het geval van de doorzonwoningen 4, 5 en 6, dan is het des te verleidelijker om keuzes te maken naar aanleiding van toevallige ontmoetingen. De commissie denkt dat het museum in dezen meer gebruik kan maken van de kennis, ervaring en relaties die het met KIEN in huis heeft.

### 3.5. Collectiebeleid

Het erfgoed van het dagelijks leven is bij het NOM in goede handen. De onroerende collectie en het park staan er schitterend bij. Het vergt veel om de ruim honderd monumentale gebouwen die als onderdeel van de collectie in het park aanwezig zijn in goede staat te houden. Het NOM voert deze taak professioneel en vrijwel geheel met eigen mensen uit aan de hand van een cyclische werkwijze van inspecties, onderhoudsplanung, begroting en uitvoering.

Het beheer van de roerende collectie van ruim 150.000 museale objecten wordt uitstekend verzorgd. Het museum heeft de verhuizing van deze collectie naar het CCNL aangegrepen om de collectieregistratie te verbeteren en de inhoud van de collectie kritisch onder de loep te nemen. Een delegatie van de commissie heeft met eigen ogen kunnen zien dat in het CCNL alle objecten onder de best mogelijke condities worden beheerd. De medewerkers die vanuit het Rijksmuseum, Museum Paleis Het Loo, de Rijksdienst Cultureel Erfgoed en het NOM in het CCNL werken, functioneren als één team en dragen samen zorg voor het totaal van de daar opgenomen collecties. Die combinatie van capaciteit, kennis en ervaring heeft voor alle partners meerwaarde en ook (de collectie van) het NOM profiteert hiervan.

Het collectiebeleid is vastgelegd in een recent Collectiebeleidsplan dat duidelijk maakt waar de sterke en zwakke punten van de samenstelling en het beheer zitten. Het NOM richt zich voor de toekomst op het verzamelen van objecten die de geschiedenis van het dagelijks leven van na 1960 kunnen vertellen. De commissie vindt het een goede zaak dat het museum deze duidelijke keuze maakt en verder aanscherpt, zowel in aansluiting op hetgeen het museum zijn bezoekers nu en in de toekomst wil kunnen vertellen als met het oog op de beperkingen van de personele en ruimtelijke capaciteit. Het is belangrijk dat de superdiverse Nederlandse samenleving van de laatste decennia in de collectie van het NOM wordt weerspiegeld. De huidige collectiesamenstelling schiet op dat punt tekort. Het museum kan zijn ambities op het gebied van impact, meerstemmigheid, diversiteit en inclusie niet waarmaken als de collectie op dit punt niet mee verandert en ontwikkelt.

Op het punt van de onroerende collectie is duidelijk dat het park geen ruimte meer biedt voor uitbreiding. De commissie heeft daarom de vraag op tafel gelegd of het bespreekbaar is om onroerende objecten te ontzamen. Op die manier kan er ruimte komen voor andersoortige objecten die zich lenen voor het vertellen van actuelere verhalen en die de wat eenzijdige plattelandsuitstraling van het museumpark kunnen veranderen. Een duidelijk antwoord daarop kon het museum nog niet geven. Wel bleek uit de gesprekken dat dit soort lastige vragen ook in de organisatie al worden gesteld, dat er concrete wensen voor nieuwe objecten zijn en dat de net aangestelde conservator gebouwen

met deze kwesties aan de slag zal gaan. De commissie onderschrijft overigens de stellingname van het NOM dat meerstemmigheid niet per se valt of staat met de diversiteit van onroerende objecten in het museumpark maar ook een kwestie is van bestaande objecten 'laden' met diverse verhalen en omringen met open gesprekken.

Het museum wil de omschakeling maken van een passieve naar een actieve en participatieve manier van verzamelen. Men ziet dit als een noodzakelijke stap om te komen tot meerstemmigheid, omdat niet alle groepen en (sub)culturen in de Nederlandse samenleving de weg naar het NOM zelf weten te vinden. Passief verzamelen zal daarom niet snel tot een diversere collectie leiden. De commissie onderschrijft dat. Het NOM zegt zich te realiseren dat actief en participatief verzamelen nieuwe benaderingen vergt. Het is de commissie echter niet duidelijk geworden of en hoe daarin wordt voorzien. Zij denkt dat de ervaring en relaties van KIEN behulpzaam kunnen zijn bij het ontwikkelen van nieuwe benaderingen. De adviseur internationale erfgoedzorg die het museum net heeft aangetrokken om KIEN te helpen met het opbouwen van nieuwe relaties met culturele gemeenschappen, kan wellicht ook goede diensten bewijzen ten behoeve van de collectievorming. Ook kan het behulpzaam zijn om samen te werken met het Heritage Lab van de Reinwardt Academie en met instellingen zoals Imagine IC en Verhalenhuis Belvédère, die in Nederland voorbeeld stellend zijn op het gebied van participatief verzamelen.

Actief en participatief verzamelen kan niet zonder langdurige investeringen in relaties en vergt dan ook veel capaciteit. Het zal lastig zijn die vrij te maken zolang collecties die via passieve verwerving binnenkomen veel uren blijven opslokken, zoals recentelijk een bewerkelijke collectie met verkoopproducten en backoffice-parafernalia van V&D. De commissie acht het ook daarom noodzakelijk dat het NOM de inhoudelijke prioritering nog verder aanscherpt en daarbij ook nadrukkelijker de afstemming zoekt met andere musea, zoals stadsmusea, musea met een directe band met specifieke erfgoedgemeenschappen, collega-openluchtmusea en het Museum van de Twintigste Eeuw in Hoorn.

### 3.6. Wetenschappelijke activiteiten

NOM geeft aan dat het sinds de verzelfstandiging in 1991 nog maar weinig zuiver wetenschappelijk onderzoek kan uitvoeren. Conservatoren en wetenschappelijk medewerkers doen met name toegepast onderzoek dat ten dienste staat van de collecties, presentaties en de ondersteuning van erfgoedgemeenschappen. Niettemin treden medewerkers van het museum regelmatig naar buiten met onderzoeksresultaten. De lijst publicaties, lezingen en andere presentaties voor derden is indrukwekkend lang. Het NOM (inclusief KIEN als onderdeel daarvan) is goed ingebed in de wetenschappelijke infrastructuur op basis van erfgoed, geschiedenis en etnologie.

KIEN werkt met een kennisagenda die per beleidsperiode wordt vernieuwd. Het is de commissie niet duidelijk of bij het samenstellen van deze agenda ook rekening wordt gehouden met de kennisbehoeften van het NOM. Het lijkt de commissie raadzaam om dat wel te doen, of nog liever: te werken met een gezamenlijke kennisagenda. Op het snijvlak van de taken van NOM als museum en KIEN als ngo liggen urgente vragen, bijvoorbeeld rondom erfgoedparticipatie (extra actueel nu Nederland het Verdrag van Faro gaat ondertekenen), participatief verzamelen, *oral history* en cocreatie. Onderzoek op dergelijke gebieden zou aan beide organisaties ten goede komen.

Het Meertensinstituut is het enige wetenschappelijke onderzoeksinstituut in Nederland dat zich exclusief richt op taal en cultuur in Nederland en de Nederlandse taal en cultuur in de wereld en daarbij een centrale plek toebedeelt aan de verschijnselen die het alledaagse leven in onze samenleving vormgeven. Tot voor kort was het NOM via een personele unie gelieerd aan het Meertensinstituut, maar die verbinding is verbroken. De commissie denkt dat het belangrijk is om er desondanks voor te blijven zorgen dat museum en onderzoeksinstituut nauw verbonden blijven.

### 3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

De huisvesting van het museum is, voor zover het gaat om de onroerende collectieobjecten in het park, vooral een aspect van collectiebeleid en -beheer. Zoals opgemerkt in paragraaf 3.5, heeft de commissie geconstateerd dat die objecten er goed bij staan en dat het beheerproces goed gestructureerd en geprofessionaliseerd is. De huisvesting van de depots is sterk verbeterd door de verhuizing naar het CCNL. Het Canongebouw geeft het museum kopzorgen vanwege terugkerende onderhoudsproblemen.

Het NOM voorziet problemen met de waterhuishouding in het park en als gevolg daarvan problemen met funderingen. Omdat dit vraagstukken zijn die in het NOM als buitenmuseum van een hele andere orde zijn dan in de andere

Rijksmuseum, vraagt de commissie hiervoor de speciale aandacht van OCW. De kans is groot dat het museum deze problemen niet binnen de systematiek voor de financiering van de huisvesting van de Rijksmuseum kan oplossen.

Wat betreft de bedrijfsvoering heeft het museum intensieve en spannende jaren achter de rug. De toevoeging van de Canonpresentatie in 2017 betekende een grote investering en langjarig hogere lasten, terwijl de opbrengsten daarvan in termen van bezoekers en inkomsten tegenvielen. Een goede verklaring daarvoor heeft de commissie niet gehoord. Met het oog op de toekomst van de presentatie na 2027 lijkt het de commissie goed als het NOM en/of het ministerie onderzoek doen naar de redenen voor met name scholen om de presentatie al dan niet te bezoeken. Zij stelt vast dat het NOM zelf nog geen duidelijke voorkeur heeft (of uitspreekt) of het de Canonpresentatie na 2027 wil behouden. Omdat het hier om een in allerlei opzichten belangrijke strategische keuze gaat, vindt de commissie het raadzaam dat de directie in dezen stelling neemt. Bedrijfseconomisch levert de Canonpresentatie te weinig op. Vanuit marketingoogpunt is het moeilijk te positioneren: de 'canon' is een onderwijsbegrip dat het grote publiek weinig zegt en daardoor niet snel een sterk merk zal worden. De commissie concludeert dat er inhoudelijk sterke redenen en betere vooruitzichten voor de financiering en de exploitatie nodig zijn om te kiezen voor het voortzetten van de Canonpresentatie door het NOM in enigerlei vorm.

De jaren 2018 en 2019 stonden in het teken van een grote reorganisatie. Die heeft volgens de commissie onmiskenbaar een positieve uitwerking gehad op de bedrijfsvoering, die degelijk en gestroomlijnd overkomt. Onmiddellijk daarna volgde de coronapandemie, die ook voor het NOM een zware tegenslag betekende. Niet alleen de inkomsten uit het reguliere museumbezoek kelderden, maar ook de normaliter zeer lucratieve banquettingmarkt viel weg. De commissie stelt vast dat het NOM deze crisis goed heeft gemanaged en de schade heeft weten te beperken. Het museum draait inmiddels weer als vanouds, maar de volgende uitdagingen hebben zich inmiddels alweer aangediend: de verduurzaming en de oplopende personeelskosten.

Wat betreft de verduurzaming heeft het museum goede plannen klaar om in 2030 40% en in 2040 60% CO<sub>2</sub>-reductie te bewerkstelligen. Voor het NOM is dit meer dan een wettelijke verplichting of een bedrijfseconomisch doel. Het museum wil op dit gebied graag een voorbeeldfunctie vervullen, omdat duurzaamheid goed past in het museale verhaal over het dagelijks leven in de pre-industriële tijd. Met de uitvoering van zijn plannen moet het NOM wachten op de staatssecretaris van OCW, die uitsluitsel moet geven over de mate waarin en de manier waarop verduurzaming wordt meegenomen in de kaders voor de instandhouding van de Rijksmuseumse gebouwen. De commissie vindt het wenselijk dat OCW hierover snel duidelijkheid geeft en met adequate financiering over de brug komt.

Met het oog op de hoge vaste lasten en het stijgende kostenniveau, is het potentieel problematisch dat de meerjarenbegroting geen wezenlijke groei laat zien. Er is geen groei van de bezoekersaantallen voorzien, omdat de maximumcapaciteit zo ongeveer bereikt is. De commissie vindt het van belang om de kleine groeikansen die er nog zijn goed te benutten, bijvoorbeeld door meer bezoek te genereren in de stille perioden van het jaar en door andersoortig publiek aan te boren dat op andere tijden komt dan het traditionele publiek. Zo trekt de tijdelijke tentoonstelling over Anton de Kom een andere bezoekersgroep dan normaal en deze groep komt ook op andere momenten. Stagnatie van de bezoekersaantallen zal het museum op termijn voor problemen stellen als de kosten blijven oplopen. Het museum ziet efficiënter werken en meer inzet op fondsenwerving als de meest kansrijke onderdelen van de strategie om dat op te vangen. De commissie vindt dat er meer nodig is om de financiële risico's van de beperkte groeimogelijkheden te beheersen. Zij signaleert dat de wendbaarheid van het museum beperkt is en door de gekozen strategie niet groter wordt. Door op alle taakgebieden, ook de horeca en het onderhoud, medewerkers zelf in dienst te willen hebben, heeft het museum hoge vaste personeelslasten en weinig knoppen om aan te draaien als de nood aan de man komt. Flexibilisering van kosten zou hierin uitkomst kunnen bieden, in combinatie met het uitbreiden van mogelijke verdienmodellen.

### 3.8. Organisatie, HRM en governance

De directie heeft het museum enkele jaren geleden ingrijpend gereorganiseerd. De reorganisatie was ingegeven door de wens om wendbaarder te worden, planmatiger te gaan werken, de communicatie met het publiek in de hele organisatie centraal te stellen en samenwerking intern en extern te stimuleren en te verbeteren. De middelste managementlaag is drastisch ingekrompen en de lijnorganisatie is omgevormd tot een project- en procesgestuurde organisatie. Operatie en inhoud zijn organisatorisch van elkaar gescheiden. Er is naast de directeur-bestuurder een directeur bedrijfsvoering aangesteld. Uit de gesprekken bleek dat medewerkers en vrijwilligers blij zijn met de



resultaten van deze reorganisatie. Het samenvoegen van de vele afdelingen in enkele grotere eenheden heeft ontkokerend gewerkt. De organisatiecultuur, die door sommigen als ‘angstcultuur’ en door anderen als een enigszins beperkende ‘familiecultuur’ werd getypeerd, is mede door de reorganisatie ten goede veranderd. Omdat cultuurverandering een kwestie is van lange adem, zal het management de cultuur goed moeten blijven bewaken om te zorgen dat die verandering beklijft.

De commissie signaleert ondanks de positieve geluiden over de nieuwe organisatie wel dat er wat spanning heerst tussen inhoud en operatie. De bedrijfsvoering heeft veel aandacht gehad en is vrij dominant aanwezig in alle stukken en gesprekken. De hele organisatie komt op de commissie over als zijnde sterk gericht op beheersing. De commissie vindt dat de inhoudelijke ontwikkeling van het museum veel minder uitgesproken is, en dat terwijl het NOM op dat gebied te maken heeft met veel ingewikkelde dilemma’s. Op directie/ MT niveau is de inhoud echter niet expliciet vertegenwoordigd en legt deze te weinig gewicht in de schaal. De huidige algemeen directeur heeft weliswaar de nodige museale bagage en staat voor de inhoud, maar zijn verantwoordelijkheid is breder en generieker. De commissie is daarom van mening dat uitbreiding van het directieteam met een inhoudelijk verantwoordelijke wenselijk is.

Tijdens de visitatiedag gaf de ondernemingsraad aan niet betrokken te worden bij inhoudelijke ontwikkelingen in het museum. Omdat juist de inhoud zo belangrijk is voor de vitaliteit en de continuïteit van het museum, vindt de commissie dat de directie hierover zeker zou moeten spreken met de ondernemingsraad.

De commissie denkt dat een diversere personele samenstelling, zeker op de inhoudelijke functies, noodzakelijk is om diversiteit en inclusie echt te verankeren in het doen en denken van het museum en de aandacht te geven die nodig is. In de gesprekken klonk de veronderstelling door dat een meer diverse programmering als vanzelf leidt tot een diverser personeelsbestand. De commissie denkt dat dat te makkelijk is en dat het museum actief moet werken aan de p van personeel om ook op het gebied van programmering, publiek en partners de benodigde stappen te kunnen zetten. Met het oog daarop juicht de commissie het toe dat het museum na en naar aanleiding van het project #THISisPrikkoo acht jongeren uit de wijk Presikhaaf in dienst heeft genomen. Het is zaak om deze jonge mensen goed te begeleiden en ze volop ontwikkelkansen te bieden.

# Hoofdstuk 4

## — Bijlagen



## Hoofdstuk 4

### — Bijlagen

#### 4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag

<b>09.00 - 09.15 uur</b>	<b>Ontvangst in Canonkamer</b>
<b>09.15 - 10.00 uur</b>	<b>Directie en Raad van Toezicht</b> Teus Eenkhoorn, directeur-bestuurder; Joop Bergevoet, directeur bedrijfsvoering; Thom de Graaf, voorzitter RvT; Arja Groen, manager HR en KAM
<b>10.00 - 10.30 uur</b>	<b>OR en vrijwilligers</b> Hubert Slings, voorzitter OR; Harm Muis, vrijwilliger
<b>10.45 - 12.00 uur</b>	<b>Bedrijfsvoering en Financiën</b> Joop Bergevoet, directeur bedrijfsvoering; André Kraai, financieel manager; Paul van Zeist, hoofd Hospitality & Sales; Eddie Gerrits, hoofd Vastgoedbeheer; Carola van der Woude, hoofd Communicatie en Relaties; Ingrid Kwak, hoofd Projectbureau; Amber van Wilsem, assistent hoofd Horeca
<b>12.00 - 12.20 uur</b>	<b>Nieuwe ontwikkeling in het park: Doorzonwoningen</b> Gitta Paans, conceptontwikkelaar; Carianne van Dorst, wetenschappelijk medewerker; Elisabeth van Overloop, fondsenwerver en beleidsmedewerker
<b>12.20 - 13.30 uur</b>	<b>Lunchwandeling door het park</b>
<b>13.30 - 14.15 uur</b>	<b>Presentaties en publieksactiviteiten</b> Martine Barnhard, hoofd Tentoonstellingen, Educatie en Ontwikkeling; Suzi Varga, hoofd Programmering; Gitta Paans, conceptontwikkelaar Educatie en Ontwikkeling; Anne Burgers, teamleider Netwerkprojecten
<b>14.15 - 15.00 uur</b>	<b>Collectie en wetenschappelijke activiteiten</b> Erik Tigelaar, hoofd Kennis en Collecties; Godelieve Prins, hoofd Collectiebeheer en Facilitair; Carianne van Dorst, wetenschappelijk medewerker; Tim Smeets, conservator; Marte Barendregt, medewerker Beheer en Behoud
<b>15.15 - 16.00 uur</b>	<b>KIEN</b> Marco van Baalen, directeur KIEN; Pieter van Rooij, coördinator Erfgoedzorg KIEN; Susanne Bergwerff-Verburg, coördinator Kennisontwikkeling KIEN
<b>16.00 – 17.00 uur</b>	<b>Overlegmoment visitatiecommissie</b>
<b>17.00 - 17.30 uur</b>	<b>Terugkoppeling aan directie</b>

Tijdens het bezoek aan het Collectiecentrum Nederland op 2 mei, spraken Inge Brakman, Marjelle van Hoorn en Margreet Windhorst met Godelieve Prins (hoofd Collectiebeheer en Facilitair) en Tim Smeets (conservator).

## 4.2 Visitatiekader

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