

# Visitatierapport 2024

Joods Museum

## Voorwoord

De visitatiecommissie heeft met veel plezier en belangstelling gewerkt aan de visitatie van het Joods Museum. Leidinggevend en medewerkers toonden zich open over zowel de verworvenheden en prestaties, als over de uitdagingen waarvoor de organisatie zich gesteld ziet. Dat bood de visitatiecommissie de gelegenheid om in betrekkelijk korte tijd zicht te krijgen op het functioneren van het museum. Het is de commissie duidelijk geworden dat de medewerkers met veel kennis, toewijding en enthousiasme werken aan het behoud en de betekenisgeving van de rijke joodse cultuur. De commissie is onder de indruk van het werk dat is en wordt verzet in en voor het Joods Cultureel Kwartier, waar het Joods Museum deel van uitmaakt.

De focus van de commissie lag, net zoals bij de andere visitaties van de Rijksmusea in deze ronde, bij drie thema's: kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit. Wij hopen met onze waarnemingen het Joods Museum waardevolle en bruikbare adviezen aan te reiken voor verdere versterking in de toekomst.

Namens de visitatiecommissie dank ik het Joods Museum en alle medewerkers voor hun gastvrijheid en openhartigheid.

Andrée van Es, voorzitter

maart 2025

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord.....</b>	<b>2</b>
<b>Hoofdstuk 1 — Inleiding.....</b>	<b>4</b>
1.1. Opdrachtgever en context visitatieronde .....	4
1.2. Werkwijze .....	4
1.3. Samenstelling commissie.....	5
1.4. De aard en activiteiten van het Joods Museum .....	5
1.5. De positie van het Joods Museum.....	6
1.6 Leeswijzer.....	6
<b>Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen en aanbevelingen .....</b>	<b>7</b>
2.1. Kwaliteit.....	7
2.2. Maatschappelijke relevantie.....	8
2.3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie .....	9
2.4 Aanbevelingen .....	10
<b>Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader.....</b>	<b>11</b>
3.1. Missie, visie, doelstellingen.....	11
3.2. Maatschappelijke relevantie.....	12
3.3. Beleidsprioriteiten ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) .....	13
3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten .....	14
3.5. Collectiebeleid.....	16
3.6. Wetenschappelijke activiteiten.....	17
3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën .....	17
3.8. Organisatie, HRM en governance .....	19
<b>Hoofdstuk 4 — Bijlagen .....</b>	<b>23</b>
4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag.....	23
4.2 Visitatiekader.....	24

# 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 Joods Museum beschreven wat de 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, jaarverslagen en interne beleidsdocumenten. De visitatiecommissie heeft deze stukken tijdig ontvangen.

Deze visitatie heeft betrekking op de periode 2021-2024 maar is gehouden op de drempel van de overgang van de beleidsperiode 2021-2024 naar de beleidsperiode 2025-2028. De commissie heeft daarom, mede op eigen verzoek, ook het activiteitenplan 2025-2028 ontvangen en betrokken in de voorbereidingen en de gevoerde gesprekken.

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 15 oktober 2024 kwam de commissie online bijeen voor voorbereidend overleg. Op 12 november 2024 vond de visitatiedag plaats. Deze was gevuld met negen gesprekken met en over verschillende onderdelen van de organisatie. De commissie sprak gedurende de dag met meer dan twintig mensen. 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.

Na afloop van de visitatiedag heeft de commissie het visitatierapport opgesteld. De Raad van Bestuur van Joods Museum 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 Joods Museum, geselecteerd op kennis over (de geschiedenis van) de Joodse cultuur en op kennis van en ervaring met de exploitatie van een museum in een complex rijksmonument. Met inachtneming van dit alles is de commissie als volgt samengesteld:

- Andrée van Es (voorzitter), bekleedde diverse functies in het openbaar bestuur en de cultuursector, waaronder het voorzitterschap van de Nederlandse Unesco Commissie;
- Karen Moeskops, directeur Red Star Line Museum te Antwerpen;
- Gerard Nijsten, voormalig directeur Universiteitsbibliotheek Universiteit van Amsterdam;
- Jessica Roitman, hoogleraar Joodse Studies Vrije Universiteit;
- Marjan Ruiter, directeur Zeeuws Museum;
- Gonca Yalçiner, hoofd educatie Amsterdam Museum.

De voorzitter is benoemd door de minister van OCW als opdrachtgever van de visitatie. Twee leden van de commissie, te weten Gerard Nijsten en Jessica Roitman, zijn door het Joods Museum 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 Joods Museum

Het Joods Museum is gevestigd in vier monumentale synagogen vlak bij het Waterlooplein, in het hart van de oude Jodenbuurt van Amsterdam. In 2021 verruilde het museum de naam Joods Historisch Museum voor de nieuwe naam Joods Museum. Daarmee drukt het museum uit dat het niet alleen vertelt over de geschiedenis van de Joodse religie en cultuur in Nederland door de eeuwen heen, maar ook over het heden en de toekomst daarvan. Het museum organiseert wisseltentoonstellingen, educatieve activiteiten voor kinderen en volwassenen, lezingen, workshops, voorstellingen en concerten. Het Joods Museum omvat ook het Joods Museum junior, gericht op kinderen van 6 t/m 12 jaar. Het museum presenteert zich naar het publiek dan ook onder de naam Joods Museum + junior

Het Joods Museum + junior vormt samen met de Portugese Synagoge, de Hollandsche Schouwburg en het Nationaal Holocaustmuseum het Joods Cultureel Kwartier (JCK). Met één ticket kunnen bezoekers terecht bij alle locaties.

Deze visitatie heeft strikt genomen uitsluitend betrekking op het functioneren van het Joods Museum als Rijksmuseum onder de Erfgoedwet. De verschillende onderdelen van het Joods Cultureel Kwartier zijn volgens het museum echter zeer verweven, niet alleen inhoudelijk, maar vooral organisatorisch. Het reilen en zeilen van het Joods Museum junior, de Portugese Synagoge, de Hollandse Schouwburg en het Nationaal

Holocaustmuseum heeft invloed op het functioneren van het Joods Museum. Tijdens de visitatie ging het veelvuldig over de onderlinge afhankelijkheden en verwevenheden binnen het JCK. Dit visitatierapport blijft daarom niet strikt beperkt tot de taken die het Joods Museum uit hoofde van de Erfgoedwet vervult, maar ziet voor zover nodig ook op de bredere context van het JCK.

### 1.5. De positie van het Joods Museum

Het JCK had op het moment van visitatie een personele omvang van ongeveer 60 fte. Het overgrote deel van de medewerkers is verbonden aan een bepaalde locatie; een ander deel werkt voor het geheel.

Het Joods Museum is het enige museum in Nederland waarin de joodse geschiedenis en cultuur in de volle breedte centraal staat. Het museum maakt deel uit van het Joods Cultureel Kwartier. In dat geheel heeft iedere locatie zijn eigen accent. Samen geven de locaties een veelzijdig beeld van de geschiedenis en cultuur van de joodse gemeenschap in Nederland. In het Joods Museum junior maken bezoekers aan de hand van de personages uit de fictieve joodse familie Hollander kennis met het dagelijks leven in een joods huishouden. In de Portugese Synagoge ligt de nadruk op de religie en de manier waarop de Sefardische Joden hier sinds de 17<sup>e</sup> eeuw tot op de dag van vandaag hun geloof belijden en hun religieuze feesten vieren. De synagoge biedt ook onderdak aan Ets Haim, de oudste actieve Joodse bibliotheek ter wereld. In het Nationaal Holocaustmuseum (Nhm) staat de Jodenvervolging in de Tweede Wereldoorlog centraal, inclusief de aanloop daarnaartoe en de herdenking daarvan na de oorlog. De Hollandsche Schouwburg is vooral een gedenkplaats voor alle slachtoffers van de Holocaust.

Het Joods Museum is als onderdeel van het JCK zowel lokaal als nationaal en internationaal goed ingebed in de werkvelden waarin het actief is. Het JCK is lid van het Canonnetwerk en aangesloten bij Het Grootste Museum van Nederland, een divers netwerk van religieuze erfgoedpartners die gebedshuizen openstellen. Het JCK werkt nauw samen met (erfgoed-)partners uit de joodse gemeenschappen in Amsterdam, Nederland en de rest van de wereld en is een van de drijvende krachten in de Stichting Musea en Herinneringscentra '40-'45. De organisatie ontwikkelde de afgelopen jaren bijvoorbeeld samen met het Nederlands Auschwitz Comité en het Verzetsmuseum Amsterdam educatief materiaal bij het Nationaal Holocaust Namenmonument. Met Beeld en Geluid en Herinneringscentrum Westerbork werkte het museum aan een educatief project over de Westerborkfilm van Rudolf Breslauer. Het JCK is medeoprichter van het Collectiehulpverleningsnetwerk Musea Amsterdamse Binnenstad. Veel medewerkers bekleden bestuurs- en vrijwilligersfuncties in de museumsector en in internationale, landelijke en lokale organisaties die zich bezighouden met de joodse cultuur en geschiedenis. Internationaal is het JCK een actieve partner in onder andere de Association of European Jewish Museums, de European Holocaust Research Infrastructure, de International Holocaust Remembrance Alliance en de Shoah Foundation van de University of Southern California.

### 1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 van het rapport bevat de algemene bevindingen van de commissie aan de hand van de criteria van het Visitatiekader en de aanbevelingen die daaruit voortvloeien. Hoofdstuk 3 geeft hiervoor de nadere onderbouwing en belicht de diverse aspecten van het reilen en zeilen van het museum op een gedetailleerder niveau.

## Hoofdstuk 2

### — Algemene bevindingen en aanbevelingen

Bij de bespreking van de criteria uit het Visitatiekader in de volgende paragrafen geeft de commissie suggesties voor bijsturing en reflectie. Het accent ligt hier vooral op wat er (nog) beter kan met het oog op de toekomst. De commissie wil echter om te beginnen benadrukken dat Joods Museum over het algemeen goed presteert. Sinds de vorige visitatie in 2009 is er onnoemelijk veel gebeurd, niet zozeer in als wel rondom het Joods Museum. De vorming van het Joods Cultureel Kwartier (JCK) en de ontwikkeling van het Nhm zijn de meest in het oog springende ontwikkelingen geweest. Het museum staat niet langer op zichzelf, maar maakt deel uit van een conglomeraat van erfgoedlocaties die allemaal een ander aspect van de rijke joodse geschiedenis en cultuur vertellen. De ontwikkeling van het Nhm vergde veel van de organisatie. Het resultaat is van hoge kwaliteit en laat zien dat het JCK tot veel in staat is. Tegelijkertijd heeft de commissie de indruk dat de organisatie (te) zwaar belast is en dat het evenwicht tussen belasting en belastbaarheid in organisatorisch, personeel en financieel opzicht fragiel is.

#### 2.1. Kwaliteit

Het JCK functioneert grotendeels als één organisatie. Het verdelen van aandacht, capaciteit en middelen over de verschillende vestigingen is een uitdagende balanceer-act. Dat vergt volgens de commissie beleidsmatige scherpste. De missie is gedetailleerd en beschrijvend en geeft onvoldoende antwoord op de zijnsvraag: waarom is het van belang dat het JCK er is? Het moet duidelijk zijn welke positie de verschillende locaties in dit geheel innemen, welke functies ze vervullen en waarin de som van dit alles meer zou moeten zijn dan het geheel der delen. De commissie is van mening dat de vereiste beleidsmatige scherpste te wensen overlaat. In het vorige activiteitenplan ontbrak het aan expliciete strategische doelstellingen. Het nieuwe activiteitenplan formuleert vijf programmalijnen die lezen als impactdoelen. De commissie constateert dat deze weliswaar houvast kunnen geven bij programmeringskeuzes, maar niet of onvoldoende bij de andere belangrijke keuzes die er de komende jaren te maken zijn. Zij verwijst hiervoor naar paragraaf 2.3 en naar de nadere onderbouwing in hoofdstuk 3.

De commissie constateert dat het museum zijn taken op het gebied van het 'huisvaderschap' met betrekking tot de collectie professioneel uitvoert, maar dat deze wel onder druk staan. Door noodzakelijk geachte verschuivingen in de formatie zijn vertrekkende conservatoren niet opgevolgd, waardoor de capaciteit van deze functiegroep minimaal is. De vergrijzing van het personeelsbestand betekent dat er de komende jaren sprake zal zijn van veel personele wisselingen. Een 'braindrain' ligt op de loer, en dat terwijl het beheer en de presentatie van de collectie van het Joods Museum vraagt om veel specifieke en schaarse kennis en vaardigheden.

Het museum heeft binnen de Erfgoedwet geen onderzoekstaak en beschikt dan ook niet of nauwelijks over onderzoekscapaciteit. Het museum onderhoudt goede samenwerkingsrelaties met universiteiten en hogescholen. De commissie waardeert het dat die relaties er zijn en stelt vast dat deze ten dele structureel zijn ingebed in het Menasseh Ben Israel Instituut voor Joodse studies. Zij mist echter ook op dit gebied beleidsmatige scherpste. Hoe deze samenwerking samenhangt met en/of ten goede komt aan de museale operatie en welke doelen het museum hiermee voor ogen heeft, is volgens de commissie onvoldoende duidelijk.

De commissie complimenteert de organisatie met de stappen die zijn gezet op het gebied van registratie, digitalisering en digitale toegankelijkheid van de collectie. Ook de beleidsdocumenten op dit gebied zijn echter beschrijvend en weinig sturend van aard. Uit de gesprekken bleek dat het museum moeite heeft om de werkvoorraad op het gebied van collectiebeheer te verkleinen omdat de dagelijkse operatie bijna alle capaciteit opeist. In zo'n situatie is de sturing die uit kan gaan van goede beleidsdocumenten juist zo belangrijk. De commissie heeft bovendien geconstateerd dat de digitalisering van de documentencollectie sterk achterblijft bij die van de museale objecten en dat het nieuwe collectiebeheerssysteem niet optimaal geschikt is voor documenten en archieven. Zij vermoedt dat het ontbreken van archiefkennis in de organisatie hier mede debet aan is. De commissie acht het raadzaam deze kennis in huis te halen.

Het museum heeft een duidelijke educatieve visie en een eigen educatieve methode. Deze I ASK methode is gericht op effectieve kennisoverdracht, verrijking en nuancering van bestaande denkbeelden. Hiermee geeft het museum de medewerkers een instrument in handen om interactie te bevorderen en een open dialoog te voeren over moeilijke en gevoelige onderwerpen. De commissie vindt het sterk dat de impactdoelen (programmalijnen) die het museum voor de komende jaren heeft geformuleerd hier rechtstreeks uit voortvloeien.

De noodzaak om de vaste presentaties van het Joods Museum + junior te vernieuwen biedt volgens de commissie een uitgelezen kans om de positionering van deze locaties te verhelderen. De commissie heeft geen goed beeld gekregen van visie op en de aanpak en het tempo van deze vernieuwing. Duidelijk is dat het museum niet in staat is om deze op korte termijn en in de volle breedte aan te pakken, maar ook dat de vernieuwing urgent is. De commissie begrijpt daarom de wens om op korte termijn te starten met beperkte 'interventies', maar wil wel waarschuwen voor dubbel werk. Het investeren in deze interventies lijkt haar zinvol als die onderdeel zijn van de totale vernieuwingsoperatie, maar niet als ze louter dienen als 'zoethoudertjes' in afwachting daarvan.

De commissie vindt de ICT van het JCK kwetsbaar. Zij is zeer positief over de ingezette modernisering en harmonisering van de bedrijfsvoeringssystemen. Het kleine team heeft veel en goed werk verzet, maar is tegelijkertijd te klein om alle relevante thema's te kunnen overzien. Cyberveiligheid is alleen in beeld voor wat betreft interacties met de buitenwereld via sociale media en mail maar niet voor wat betreft de bedrijfsvoeringssystemen en het collectiebeheerssysteem. Zeker nu het museum in toenemende mate kiest voor cloudoplossingen is er meer aandacht en kennis op dit gebied nodig. Ook baart het de commissie zorgen dat het ICT-team geen enkele betrokkenheid heeft gehad bij het opstellen van het beleidsplan Collectie-informatie en de keuze en de implementatie van het collectiebeheerssysteem.

## 2.2. Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van het JCK en daarbinnen van het Joods Museum staat voor de commissie als een paal boven water. Het museum draagt consequent en aan de hand van een consistente visie en methode bij aan een open en geïnformeerd maatschappelijk debat over ongelijkheid, uitsluiting, racisme, antisemitisme, integratie, assimilatie en over de positie en aanwezigheid van minderheden in de samenleving. De commissie juicht het dan ook toe dat de educatieve visie een grotere rol gaat spelen in het publieksbeleid en de programmering. Dit draagt bij aan een herkenbare signatuur van het JCK als geheel. Als die signatuur stevig staat, ontstaat er ook ruimte om daarbinnen de afzonderlijke locaties duidelijk te positioneren. De commissie vindt het een goede keuze om in het Joods Museum vooral de joodse cultuur te vieren en bekend te maken. Dat prikkelt de nieuwsgierigheid naar alledaagse cultuurverschillen en hun achtergronden.



Sinds de aanval van Hamas op 7 oktober 2023 en de daaropvolgende oorlogen in Gaza en Libanon, is de opdracht die het museum zichzelf stelt nog urgenter en veeleisender geworden. De actuele situatie in het Midden-Oosten en de maatschappelijke onrust en polarisatie die daardoor ook in Nederland zijn ontstaan, stellen het Joods Museum voor grote uitdagingen. Het museum wil open blijven staan voor iedereen en een veilige omgeving bieden voor het voeren van moeilijke gesprekken tussen mensen met verschillende opvattingen en posities. Op die manier wil het museum blijven bijdragen aan verbinding, zowel binnen de eigen organisatie als in de joodse gemeenschap(en) en in de samenleving als geheel. De commissie heeft veel waardering voor de prudente manier waarop het museum in deze moeilijke tijd opereert. Zij beseft dat de keuzes die het museum maakt meer dan ooit onder een vergrootglas liggen. Elke positie die zij inneemt stuit onherroepelijk op kritiek en discussie. Het museum blijft dicht bij de eigen kernwaarden door dit niet uit de weg te gaan, maar met open vizier deel te nemen aan het maatschappelijk debat. De commissie begrijpt dat de directeur de woordvoering naar buiten toe doet, maar vindt het verstandig om de organisatie als geheel te trainen in het van binnen naar buiten denken om als museum nog beter in te kunnen spelen op de actualiteit.

De commissie deelt met het museum de zorg over het joodse erfgoed buiten Amsterdam. De lokale gemeenschappen zijn klein en hebben grote moeite om hun erfgoed in stand hun cultuur levend te houden. De gedachte om daar als JCK door middel van 'satellietwerking' ondersteuning aan te bieden, vindt de commissie interessant en ook van belang in het kader van de maatschappelijke relevantie. Tegelijkertijd ziet zij dat het JCK geen armslag heeft om hier daadwerkelijk invulling aan te geven. Het museum heeft de handen meer dan vol aan de eigen urgente opgaven.

### 2.3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie

Het JCK heeft een grote werklast. Niet alleen moeten alle locaties draaiend worden gehouden, maar tegelijkertijd zijn er ook collecties te beheren, zijn het Joods Museum en het Joods Museum junior hard toe aan inhoudelijke vernieuwing en moeten veel installaties en gebouwen groot onderhoud en ingrijpende verduurzaming ondergaan. Dat alles bovendien tegen de achtergrond van een actualiteit die de positie van het museum ingewikkeld maakt en extra druk legt op de organisatie. Organisatorisch, personeel en financieel zijn dat enorme opgaven.

Tot dusver heeft het JCK alle ballen in de lucht weten te houden. De commissie heeft daar veel bewondering en waardering voor. Zij ziet echter dat het JCK de komende jaren duidelijke prioriteiten moet stellen en wellicht niet ontkomt aan lastige keuzes zoals het verminderen van het aantal wisseltentoonstellingen in het Joods Museum en het veel scherper positioneren en profileren van de verschillende onderdelen van het JCK, wat ook consequenties zal hebben voor het publieksbeleid. De huidige beleidsdocumenten bieden daarvoor volgens de commissie onvoldoende houvast en sturing.

De commissie vindt het van belang dat mensen en middelen flexibeler ingezet kunnen worden op de prioritaire opgaven. Uit de gesprekken bleek dat de projectmatige aanpak van de ontwikkeling van het Nhm veel positieve energie opleverde, terwijl mensen in de staande organisatie stroperigheid en territoriumdrift ervaren. Daar moeten lessen uit getrokken worden. Ontschotting van budgetten en ontkokering van de organisatiestructuur zijn daarom volgens de commissie wenselijk. De organisatie moet wendbaarder worden om in evenwicht te kunnen blijven.

Ook vereenvoudiging van de ingewikkelde governancestructuur van het JCK is volgens de commissie wenselijk met het oog op de wendbaarheid van de organisatie en het verminderen van de werklast van met name de directie.

De commissie vraagt ook aandacht voor diversiteit en inclusie. Zij ziet dit als essentieel, in de eerste plaats voor de vitaliteit van het museum, maar ook voor de kwaliteit en de maatschappelijke relevantie. De missie, visie en kernwaarden van het museum boeten in aan geloofwaardigheid als het museum op dit punt niet snel tot beleid

en tot actie komt. De commissie heeft er begrip voor dat dit tegen de achtergrond van de actuele situatie in het Midden-Oosten en de spanningen en polarisatie in stad en land geen gemakkelijke opgave is. Tegelijkertijd stelt de commissie vast dat de personele diversiteit van het extern ingehuurd beveiligingsteam groot is en dat de organisatie kan bouwen op de loyaliteit en de betrokkenheid van deze mensen. Dat laat zien aan dat het museum prima in staat is om met diversiteit om te gaan. De commissie ziet in de beleidsdocumenten wel dat het museum beseft dat er in de programmering en het personeelsbeleid stappen moeten worden gezet, maar stelt vast dat de ambities en de bijbehorende stappen nog niet concreet gemaakt zijn. De commissie vindt diversiteit en inclusie met name wat betreft publiek en partners meer aandacht behoeft.

Veel van de boven aangestipte vraagstukken hebben een duidelijke personele component: ze gaan over capaciteit, belastbaarheid, samenstelling van en samenwerking binnen de organisatie. Daarbij komt nog de sterke vergrijzing van de organisatie, de dreigende braindrain die daarvan het gevolg is en de schaarste van de kennis en expertise die het museum nodig heeft op de arbeidsmarkt. Dat alles vraagt volgens de commissie dringend om strategisch beleid op het gebied van personeel en organisatie.

## 2.4 Aanbevelingen

Op basis van haar bevindingen raadt de commissie het Joods Museum het volgende aan:

1. Stel een duidelijke en bondige missie en een meer richtinggevende visie op voor het JCK. Formuleer daarbij strategische doelen die houvast geven bij het maken van de scherpe keuzes die nodig zijn om te zorgen dat het Joods Museum een kwalitatief hoogstaand, maatschappelijk relevant en vitaal museum blijft. Besteed daarbij expliciet aandacht aan de positionering van het Joods Museum + junior binnen het JCK.
2. Ga ook op specifieke aandachtsgebieden met meer beleid te werk. Personeel en organisatie, de vernieuwing van de vaste opstellingen van het Joods Museum + junior, het collectie- en collectie-informatiebeleid, de samenwerking met de wetenschap, de cyberveiligheid: op al die terreinen is meer beleidsmatige scherpheid nodig om te zorgen dat in ieder geval de meest urgente opgaven snel en goed kunnen worden vervuld.
3. Maak de organisatie wendbaarder door de governance zoveel als mogelijk te vereenvoudigen, budgetten en structuren te ontschotten en meer projectmatig te gaan werken.
4. Blijf zichtbaar in het maatschappelijk debat over ongelijkheid, uitsluiting, racisme en antisemitisme en blijf als facilitator bijdragen aan de openheid en de informatievoorziening die nodig is om dat debat goed en geïnformeerd te voeren. Train de organisatie in omgevingssensitiviteit en het van buiten naar binnen denken.
5. Maak planmatiger en doelgerichter werk van diversiteit en inclusie op alle p's van de Code Diversiteit en Inclusie.
6. Ga met de joodse gemeenschappen in den lande en (in verband met de financiering hiervan) met de minister in gesprek over de behoeften en de mogelijkheden om vanuit het JCK ondersteuning te bieden bij het in stand en levend houden van het joodse erfgoed en de joodse cultuur buiten Amsterdam.

## 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 Joods Museum luidt: “De Joodse cultuur en de bijdrage die die cultuur levert aan de samenleving, bieden voor onze bezoekers en voor ons mogelijkheden om te leren, te ervaren, zichzelf en elkaar te verrijken en bestaande opvattingen, oordelen en vooroordelen te nuanceren. Deze fundamentele, onze identiteit sterk bepalende Joodse waarden, zijn diep verankerd in het werk en in onze dagelijkse contacten met ons publiek. In onze historische gebouwen willen wij een zo divers mogelijk nationaal en internationaal publiek bereiken en dat actief betrekken bij onze fysieke en digitale activiteiten. Die bestaan uit het verwerven, beheren, onderzoeken, ontsluiten en tentoonstellen van joods cultureel erfgoed en het organiseren van een rijke inhoudelijke schakering aan vaste en tijdelijke tentoonstellingen, van terugkerende en eenmalige evenementen en van een breed pakket aan educatieve programma’s, zowel voor scholieren als voor andere lerenden”

De commissie vindt de missie erg ingewikkeld geformuleerd. Een goed geformuleerde missie helpt om de identiteit van een organisatie te versterken en deze goed te positioneren. Deze missie schiet daarin tekort. In de gesprekken kwam veel duidelijker voren waar het Joods Museum voor staat. In de kern draait het in dit museum om het viëren van en leren over de joodse cultuur in de breedste zin van het woord, en om het betekenis geven aan die cultuur tegen de achtergrond van de actualiteit. Daarbij focust het museum op blijven leren, ook van en over ‘de ander’. De commissie vindt dat een sterk punt, te meer omdat ‘leren’ een centrale waarde is in het Jodendom.

Binnen het grotere geheel van het Joods Cultureel Kwartier belichten de verschillende onderdelen op verschillende manieren en deels voor verschillende doelgroepen allerlei aspecten van de joodse cultuur en geschiedenis. De opening van het Nationaal Holocaustmuseum betekent dat dit belangrijke, zware en verdrietige deel van de joodse geschiedenis een eigen plek heeft gekregen binnen het JCK. Dat maakt het voor het Joods Museum mogelijk om het accent nog sterker dan voorheen te leggen op het viëren. Het museum omarmt deze ruimte en is van plan daar in de komende jaren niet alleen in de wisselende programmering maar ook in de te vernieuwen vaste presentaties van zowel het Joods Museum + junior invulling aan te geven.

In de visie van het JCK voor de periode 2021-2024 staat het streven centraal om in een steeds uitgesprokener wordend maatschappelijk debat over ongelijkheid, uitsluiting, racisme en antisemitisme de rollen te vervullen van (1) betrouwbare bron van informatie over de joodse cultuur en geschiedenis en (2) platform voor een open gedachtewisseling daarover. De organisatie wil het maatschappelijk debat voeden met betrouwbare informatie en een veilige omgeving bieden waarin ruimte is voor uiteenlopende opvattingen en voor het gesprek daarover. Het JCK ziet daarbij voor zichzelf primair een rol weggelegd als maatschappelijk betrokken en betrouwbare facilitator. Educatie en digitale producten en programma’s worden ingezet als belangrijke middelen om deze visie te realiseren. De commissie vindt deze visie inspirerend en relevant.

De commissie stelt vast dat de strategische doelstellingen in de activiteitenplannen voor zowel 2021-2024 als 2025-2028 het karakter hebben van impactdoelen. Deze zijn vooral gericht op de ervaring van en het leereffect

op de bezoekers. Leren, verrijken en nuanceren beschouwt het museum als zijn belangrijkste doelen, niet alleen voor de bezoeker maar ook voor de samenleving en voor de organisatie zelf. Hoe vastgesteld of gemeten kan worden of het museum deze doelen haalt, is niet duidelijk; de formulering van de doelen zelf geeft daarvoor weinig aanknopingspunten. De commissie vindt ook dat er van deze doelstellingen weinig sturing uitgaat en dat ze te weinig houvast bieden bij het maken van keuzes. Uit de volgende paragrafen zal blijken waarom de commissie van mening is dat het Joods Museum juist die sturing en dat houvast hard nodig heeft.

### 3.2. Maatschappelijke relevantie

Uit de bovengenoemde impactdoelen blijkt duidelijk dat het Joods Museum zichzelf een grote en veeleisende maatschappelijke opdracht stelt. Het museum wil zorgen dat er een open en geïnformeerd maatschappelijk debat gevoerd kan worden rondom ongelijkheid, uitsluiting, racisme en antisemitisme. Dat doet het museum met tentoonstellingen en de bijbehorende publieksprogrammering.

De verklaring die het museum in maart 2024 uitbracht over de oorlog in Gaza spreekt over de moed die nodig is om te erkennen dat de realiteit van het conflict complex en tegenstrijdig is, en over betrokkenheid die niet eenzijdig hoeft te zijn. De commissie ziet dat het museum het niet bij deze woorden laat maar deze ook in praktijk brengt. De programmering, bijvoorbeeld binnen het thema *Zionisme - Belofte of boosdoener*, is maatschappelijk urgent en zeer relevant. De commissie vindt het goed dat het museum zorgt dat er ruimte is om in de programmering de aansluiting op de actualiteit te zoeken.

In de zelfevaluatie geeft het museum aan dat actuele publieksprogrammering vaak nog wordt voorbereid door externen, omdat de eigen medewerkers nog moeten leren om van buiten naar binnen te werken. De commissie waardeert deze eerlijke zelfreflectie, maar had graag een duidelijke aanpak gezien voor de ontwikkeling van de medewerkers op dit punt. De commissie heeft waardering voor het feit dat het museum in de persoon van de directeur het genuanceerde eigen geluid veelvuldig en overtuigend laat horen in de media. Zij ziet echter ook dat de algemeen directeur de woordvoering volledig naar zich toetrekt. De commissie heeft daarvoor enerzijds begrip omdat het museum in een uiterst gevoelige context opereert die grote zorgvuldigheid vereist. Anderzijds staat dit op gespannen voet met de constatering van het museum zelf in de zelfevaluatie, dat medewerkers ook moeten leren om van buiten naar binnen te werken en bij te dragen aan het maatschappelijk debat. Het verhoogt bovendien de kwetsbaarheid van de organisatie in dit opzicht; als de directeur wegvalt is er niemand die hier invulling aan kan geven.

Te midden van het geopolitieke en maatschappelijke tumult blijft het Joods Museum de joodse cultuur in al zijn facetten belichten en vieren, ook al schuurt dat soms met de rauwe actualiteit. Ten tijde van de visitatie was de opening van de tentoonstelling *Sex: Jewish Positions* aanstaande. Na jarenlange voorbereiding leek dit thema bijna misplaatst in het licht van het geweld en het verdriet in de Palestijnse gebieden en in Israël, zo gaven medewerkers in de gesprekken aan. Toch vindt de commissie juist dit soort thema's van belang om los te komen van de frames van joden als slachtoffers en als daders. Met het vieren van de joodse cultuur laat het museum de bezoeker kennismaken met joden als medemensen en wakkert het de nieuwsgierigheid aan naar alledaagse cultuurverschillen. De commissie vindt het van groot belang dat het museum dat blijft doen.

De relevantie van het JCK zit ook in belangrijke mate in de daar aanwezige kennis over en ervaring met Holocausteducatie en de I ASK-methode voor museumeducatie en in het educatieaanbod voor primair en voortgezet onderwijs en het MBO. Zie daarvoor paragraaf 3.3.

### 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 en cultureel aanbod. 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 en inclusie onderschrijven en toepassen. Het Joods Museum geeft volgens de commissie adequaat invulling aan de meeste van deze beleidsprioriteiten. Alleen de toepassing van de code Diversiteit en Inclusie verdient volgens de commissie veel meer aandacht en prioriteit, zoals hieronder verder wordt uitgewerkt.

#### *Kwaliteit*

De commissie is van oordeel dat de organisatie over het algemeen kwalitatief goed werk levert. Tentoonstellingen en activiteiten zijn goed verzorgd en inhoudelijk sterk.

#### *Vernieuwing*

Met het Nationaal Holocaustmuseum (NHm) heeft het JCK laten zien dat de organisatie in staat is om te ontwikkelen en te vernieuwen. Dat vermogen is ook in het Joods Museum + junior hard nodig. De vaste presentaties doen gedateerd aan en de routing in het gebouwencomplex is moeilijk te doorgronden voor bezoekers. Bovendien vraagt de opening van het NHm om aanscherping van het profiel van het Joods Museum + junior. Het museum is dan ook aan vernieuwing toe. De organisatie weet dat en wil dat ook. Tegelijk realiseert de directie zich dat een grootscheepse vernieuwing niet op korte termijn te realiseren is. Financieel en organisatorisch kan de organisatie dat niet aan, zo kort na de *tour de force* van de oplevering van het NHm. Bovendien aarzelen de huidige directieleden over de mate waarin zij nog een stempel moeten willen drukken op de vernieuwing, in de wetenschap dat zij het museum aan het eind van de volgende beleidsperiode zullen verlaten om plaats te maken voor een nieuwe directie. De commissie vindt dat zorgelijk. Vanuit de overtuiging dat de vernieuwing urgent is, zal het denkproces daarover in 2025 worden opgestart, ook met en in de Raad van Toezicht. De commissie is van mening dat de directie daar alleen effectief leiding aan kan geven wanneer zij dat vanuit een heldere en consistente visie doet.

Het is nadrukkelijk de bedoeling de samenleving bij de vernieuwing van het museum te betrekken. Van een algehele vernieuwing zal op korte termijn geen sprake kunnen zijn, maar met interventies in de bestaande opstellingen denkt het museum al het nodige te kunnen verbeteren en actualiseren.

De commissie is blij dat de urgentie van vernieuwing gevoeld wordt, maar kreeg aan de hand van de documentatie en de gesprekken weinig zicht op de manier waarop en het tempo waarin het vernieuwingsproces gestalte zal krijgen. Ook is er nog weinig duidelijk over de aard en omvang van de aangekondigde interventies en over de manier waarop de interventies zich inhoudelijk en procesmatig zullen verhouden tot de uiteindelijke vernieuwing van de vaste presentaties. Zij acht het noodzakelijk dat de interventies integraal deel uitmaken van het vernieuwingsproces. Zij vindt dat niet alleen nodig om de belasting van de medewerkers beheersbaar te houden, maar ook om het publiek mee te nemen in de ontwikkeling die het museum doormaakt.

De commissie merkte tijdens de gesprekken dat de ontwikkeling van het NHm en de zwaarte van de actualiteit een enorme wissel getrokken hebben op een deel van de medewerkers. Er lijkt maar weinig tijd, gelegenheid en denkrimte te zijn om na te denken over de vernieuwing en hoe die aan te pakken. Wel constateert de commissie dat de medewerkers heel enthousiast zijn over de manier waarop de projectorganisatie NHm gewerkt heeft. Daaruit zijn volgens de commissie lessen te trekken voor de volgende opgaven waar de organisatie nu voor staat.

#### *Educatie en cultuurparticipatie*

Educatie is al van oudsher een speerpunt en een kwaliteit van het Joods Museum + junior. In paragraaf 3.4 gaan we daar dieper op in.

### *Geografische spreiding*

Het JCK werkt samen met joodse organisaties, oorlogs- en herinneringscentra in het hele land en draagt op die manier enigermate bij aan de geografische spreiding van cultureel aanbod. Er worden met enige regelmaat bruiklenen verstrekt in zowel binnen- als buitenland. Afgaand op de gesprekken, zetten de hoge eisen die worden gesteld aan de beheeromstandigheden van uit te lenen stukken een rem op bruiklenen aan lokale joodse organisaties, die vaak niet aan die eisen kunnen voldoen. De commissie is het met het museum eens dat dat jammer is, omdat het een moeilijke opgave is om de joodse geschiedenis en cultuur ook buiten Amsterdam levend te houden. De joodse gemeenschap in Nederland is klein en lokale gemeenschappen hebben grote moeite om hun erfgoed in stand te houden, open te stellen en betekenis te geven.

In de zelfevaluatie is sprake van het onderzoeken van de mogelijkheid van 'satellietwerking' bij de vernieuwing van het Joods Museum junior zodat onderdelen daarvan ook bruikbaar zijn voor derden. De commissie stelt vast dat het vooralsnog ontbreekt aan concrete ideeën, menskracht en middelen om hier verder invulling aan te geven.

### *Toepassing van de codes*

De organisatie heeft, afgaand op de beleidsstukken, de zelfevaluatie en de gevoerde gesprekken, nog te weinig oog voor diversiteit en inclusie. De commissie constateert dat het in de activiteitenplannen ontbreekt aan concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en inclusie. De zelfevaluatie laat ook niet duidelijk zien wat het op dit gebied bereikt is en bereikt moet worden, alleen dat er 'in de tentoonstellingen stappen worden gezet' en dat de code 'nog beter vorm moet krijgen in het personeelsbeleid'. Een interne werkgroep D&I is een paar jaar geleden opgezet maar stukgelopen; waarop is de commissie niet duidelijk geworden. Ten aanzien van publiek en partners ontbreekt elke vorm van reflectie op dit punt. De commissie merkt op dat er op alle p's nog veel nodig is om op het gebied van diversiteit en inclusie in beweging te komen en stappen te zetten. Zij vindt het noodzakelijk en urgent dat deze opgave doelgerichter en planmatiger vormgegeven wordt en geïntegreerd in het beleid en in de bedrijfsvoering. Zeker in het licht van de actualiteit en de rol die het museum voor zichzelf ziet als verbinder in tijden van polarisatie duldt dit geen uitstel.

Op het gebied van governance en fair practice vermelden de jaarverslagen en de zelfevaluatie dat de daarvoor geldende codes worden toegepast. De zelfevaluatie vermeldt dat de kernwaarden duidelijker terug zouden moeten komen in de omgangsvormen en dat de dialoog tussen directie en werkvloer versterkt zou kunnen worden. In paragraaf 3.8 gaan we daar verder op in.

## 3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

### *Programmering*

Het Joods Museum + junior heeft per jaar vijf à zes wisseltentoonstellingen op het programma staan. Daarnaast zijn er ook ieder jaar vier à zes kleine presentaties te zien in het Kunstkabinet. Rondom iedere tijdelijke expositie en presentatie worden meerdere grote en kleine evenementen georganiseerd. Daarnaast host het museum ook evenementen van derden, zoals boekpresentaties. In het pre-coronajaar had het JCK als geheel maar liefst 176 evenementen op het programma staan, die samen zo'n 19.000 bezoekers trokken.

De achterliggende visie is dat de parallelle programmering van zeer uiteenlopende wisseltentoonstellingen belangrijk is om herhaalbezoek te stimuleren en verschillende doelgroepen aan te spreken. Met de evenementenprogrammering wil het museum enerzijds logisch aansluiten op de tentoonstellingen en anderzijds inspringen op de actualiteit.

De commissie denkt dat deze manier van programmeren niet langer houdbaar is. De belasting voor de organisatie is te hoog. Het JCK heeft er sinds de opening van Nhm een compleet nieuw museum bij dat ook om programmering vraagt, terwijl de formatie niet of nauwelijks is gegroeid. Bovendien gaat de vernieuwing van

de vaste presentaties in het Joods Museum + junior de komende jaren veel aandacht vragen. De commissie is dan ook blij te constateren dat de organisatie sinds kort al anders omgaat met de programmering. Het uitgangspunt van uiteenlopende parallelle wisseltentoonstellingen is losgelaten. Voor de huidige tentoonstelling *Sex: Jewish Positions* worden alle tentoonstellingszalen gebruikt. Toch voorziet het activiteitenplan 2025-2028 nog steeds in zes wisseltentoonstellingen per jaar. De commissie plaatst vraagtekens bij de haalbaarheid en wenselijkheid van een dergelijk veeleisend tentoonstellingsritme. Zij mist ook een onderbouwing van de effectiviteit ervan, bijvoorbeeld in de vorm van het aandeel herhaalbezoek dat verklaard wordt uit de frequente wisseling van exposities.

Het activiteitenplan 2025 bevat programmalijnen en doelgroepen die de hoofdingrediënten vormen van een afwegingskader aan de hand waarvan programmeringskeuzes worden gemaakt. De medewerkers ervaren dat dit helpt om scherpere keuzes te maken. De commissie vindt het van groot belang deze werkwijze door te ontwikkelen. Daarbij acht zij het raadzaam om de programmalijnen nog verder aan te scherpen en duidelijkheid te scheppen over (het inperken van) het aantal wisseltentoonstellingen.

### *Publiek*

In het pre-coronajaar 2019 telde het JCK bijna 360.000 bezoeken, waarvan ruim 117.000 het Joods Museum + junior bezochten. In de periode 2021-2024 had het bezoekersaantal sterk te lijden onder de gevolgen van de pandemie. In 2022 zette het herstel in. Het Joods Museum + junior ontving toen ongeveer 80.000 bezoekers. Het herstel zette goed door in 2023, toen ruim 105.000 mensen het museum bezochten. Deze opgaande lijn stagneerde in 2024. Tot en met september werden zo'n 68.000 bezoekers geteld. Op basis daarvan leek ten tijde van de visitatie een prognose van 80.000 voor het hele jaar reëel.

Voor het JCK als geheel is het beeld anders. Daar zet de stijgende lijn wel degelijk door: van 142.000 in 2022 naar 185.500 in 2023 tot een verwacht aantal van zo'n 323.000 bezoekers in 2024. Het Nhm verwelkomde half december de 100.000<sup>e</sup> bezoeker. De commissie kan zich voorstellen dat het bezoek aan het Joods Museum + junior enigszins te lijden heeft van het succes van het Nhm, al geeft het museum aan dat dat nog niet blijkt uit publieksonderzoek. De commissie is hoe dan ook van mening dat het goed zou zijn om de profilering van het Joods Museum + junior in het geheel van het JCK aan te scherpen om te zorgen dat het publiek goed begrijpt waar het Joods Museum + junior voor staat en waarom het de moeite waard is om ook dat museum te bezoeken.

De commissie acht het ook van belang dat er voor het Joods Museum + junior duidelijke en richtinggevende doelstellingen geformuleerd worden voor het publieksbereik en die te koppelen aan de te maken programmeringskeuzes. Zij is van mening dat de complementariteit van de verschillende onderdelen van het JCK het mogelijk maakt om per locatie specifieke doelgroepen te kiezen zonder dat het JCK als geheel doelgroepen verwaarloost. Uit de gesprekken bleek dat de behoefte aan scherpere keuzes ten aanzien van doelgroepen ook in de organisatie aanwezig is.

De huidige focus op herhaalbezoek verdraagt zich slecht met de ambitie om nieuwe en diversere doelgroepen binnen te halen. Bovendien is het niet duidelijk of de keuze voor veel wisseltentoonstellingen daadwerkelijk leidt tot het gewenste herhaalbezoek; het publieksonderzoek gaf daar tot dusver onvoldoende inzicht in. De commissie is positief over het feit het museum dankzij vernieuwingen in de ICT-infrastructuur de komende periode over beter bruikbare sturingsinformatie voor het publieksbereik zal kunnen beschikken. Zij vindt het van belang dat het museum die gegevens gebruikt om het inzicht in de samenhang tussen programmering en bereik te verdiepen en daar haar keuzes mede op baseert.

### *Educatie*

De educatiemethode I ASK is oorspronkelijk ontwikkeld in en door het museum zelf met de bedoeling om rondleiders en museumdocenten houvast te geven in de omgang met bezoekers en het gesprek over vooroordelen en gevoelige onderwerpen. De methode is gericht op samenspraak met het publiek: niet zenden,

maar interactie uitlokken en gaande houden. Dit is de basis van alle onderwijsprogramma's van het museum. De methode is uitgebreid naar een werkwijze om 'intentioneler' (doelgerichter) te werken, ook bij de ontwikkeling van tentoonstellingen.

Uit de gesprekken is de commissie gebleken dat de publieksbenadering waar deze methode voor staat ook in toenemende mate bepalend zijn voor de inhoudelijke keuzes die het museum maakt. Het JCK heeft voor de komende periode vijf 'programmaliijnen' aan de I ASK-methode ontleend die leidend zijn bij de programmeringskeuzes. De commissie ziet deze programmaliijnen eerder als impactdoelen. Het gaat bijvoorbeeld om 'het alert maken op processen van uitsluiting in de samenleving' en 'het vormen, verdiepen en nuanceren van beelden over Joodse identiteit'. Uit de gesprekken maakte de commissie op dat de medewerkers hier veel houvast aan hebben. De commissie vindt het een goede zaak dat de educatieve visie op deze manier de verbindende schakel wordt in de programmering en tussen de locaties.

De commissie heeft er waardering voor dat het museum de methode uitdraagt in de museumsector. Zij ziet het als bewijs van kwaliteit dat steeds meer musea en herinneringscentra I ASK gebruiken.

### 3.5. Collectiebeleid

De collectie van het JCK is grotendeels de collectie van het Joods Museum. De collectie bestaat voor 20% uit museale objecten. Dat is inclusief de objecten van de Stichting Cultureel Erfgoed Portugees Israëlietische Gemeente. Het overgrote deel van de collectie, 80%, bestaat uit archiefmateriaal (archieven, losse documenten, foto's en audiovisueel materiaal) en uit de historische boekencollectie van Ets Haim. Het Nhm heeft geen eigen collectie. De laatste jaren is er met het oog op de inrichting van het Nhm veel materiaal uit en over de Tweede Wereldoorlog en de Holocaust verworven.

In het Collectiebeleidsplan 2020-2024 is aangegeven dat het grootste deel van de collectie eigendom is van de Stichting Vrienden van het Joods Museum en is aangemerkt als collectie van nationaal belang. Een klein maar belangrijk deel van de collectie is eigendom van de Stichting Cultureel Erfgoed Portugees Israëlietische Gemeente. Het Joods Museum is *de facto* beheerder van deze hele collectie, maar de beheerovereenkomst met de stichting heeft een beperktere reikwijdte. De toenmalige Erfgoedinspectie constateerde dit in 2017 al en adviseerde toen de overeenkomst aan te passen aan het feitelijke beheer. De commissie vindt het van belang dat dit nu snel wordt geregeld; het is essentieel dat de verantwoordelijkheden van het museum voor alle collecties die het beheert correct zijn vastgelegd en dat daar geen misverstanden over kunnen ontstaan.

De commissie heeft uit de stukken en de gesprekken opgemaakt dat er de afgelopen jaren veel is geïnvesteerd in registratie, digitalisering en in het beheer van de collectiedata. Zij vindt dat het museum er goed aan heeft gedaan de afdelingen Collectie en Kennis samen te voegen, omdat het werk van deze specialistische afdelingen onder invloed van de digitalisering steeds meer in elkaar grijpt. Op de personele en organisatorische kant gaan we in paragraaf 3.8 dieper in.

Het museum geeft aan dat de digitalisering van de documentencollectie achterblijft bij de andere deelcollecties. De commissie betreurt dat, omdat juist de digitalisering van archiefmateriaal de gebruiksmogelijkheden zo enorm doet toenemen en voor veel nieuwe kennis en inzichten kan zorgen waar het museum interessante verhalen aan kan ontlelen.

De commissie begrijpt dat een overstap naar een nieuw collectiebeheerssysteem noodzakelijk was in verband met de uitfasering van het vorige systeem. Zij ziet en waardeert ook dat deze overstap is aangegrepen om een verbeter- en harmonisatieslag te maken in de collectiedata van de verschillende deelcollecties. Dit is een veeleisende operatie die de voorwaarden schept om te kunnen voldoen aan de uitgangspunten van de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed en de toegankelijkheid en doorzoekbaarheid van de collectie te verbeteren, ook via externe platforms zoals Netwerk Oorlogsbronnen. Het gemis van specifieke expertise op



het gebied van archiefbeheer is een aandachtspunt, evenals het ontbreken van een koudedepot voor de omvangrijke fotocollectie.

Het is de commissie opgevallen dat het beleidsplan Collectie-informatie 2024-2029 en het Collectieplan 2020-2024 sterk beschrijvend zijn en weinig SMART. Daardoor lijkt er van deze plannen weinig sturing uit te gaan en zal het ook moeilijker zijn om de benodigde capaciteit voor de uit te voeren werkzaamheden veilig te stellen. Uit de gesprekken bleek al dat het moeilijk is om de werkvoorraad echt aan te pakken, omdat de dagelijkse operatie bijna alle capaciteit opeist.

### 3.6. Wetenschappelijke activiteiten

Het Joods Museum + junior heeft vanuit de Erfgoedwet geen wetenschappelijke taak en bijgevolg weinig capaciteit voor wetenschappelijk onderzoek. De commissie heeft daar begrip voor, maar is van mening dat ook een museum zonder expliciete wetenschappelijke taak wel enige capaciteit en deskundigheid op het gebied van onderzoek nodig heeft om zijn werk goed te kunnen doen. In dat licht vindt zij het zorgelijk dat de formatie van conservatoren fors is ingekrompen door natuurlijk verloop waarbij niet of nauwelijks sprake was van vervangende capaciteit. Ook de directie sprak zijn zorg uit over het niveau van de kennis van (de context van) de collectie. Het duurt lang voordat nieuwe medewerkers een adequaat kennisniveau hebben opgebouwd. De commissie vindt kennismanagement en -overdracht gezien de leeftijdsopbouw in de organisatie daarom belangrijke aandachtspunten, zie 3.8.

Ter voorbereiding op en in het kader van tentoonstellingen vindt geregeld inhoudelijk onderzoek naar collectiestukken plaats. Ook herkomstonderzoek is met het oog op roof van vele joodse bezittingen in de Tweede Wereldoorlog voor het museum een belangrijk onderzoeksterrein. De algemeen directeur en enkele conservatoren doen naast hun werk voor het museum wetenschappelijk onderzoek en publiceren daar ook over.

Vanwege het vrijwel geheel ontbreken van eigen mogelijkheden voor wetenschappelijk onderzoek in en naar de collectie, is samenwerking met de wetenschap voor het museum van belang. Het museum heeft een goed netwerk binnen de wetenschappelijke wereld (o.a. Joodse studies, religiestudies, migratiegeschiedenis), stond mede aan de wieg van de European Holocaust Research Infrastructure (EHRI). In het Menasseh ben Israel Instituut voor Joodse Studies werkt het Joods Cultureel Kwartier structureel samen met de Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Vrije Universiteit (VU). Medewerkers van het museum verzorgen geregeld gastcolleges aan de Reinwardt Academie en de Universiteit van Amsterdam. Het museum biedt met enige regelmaat plaats aan stagiaires vanuit verschillende universiteiten en hogescholen. Er is ook sprake van structurele en incidentele samenwerkingen met buitenlandse universiteiten in onder andere Israël, de VS en Duitsland.

De commissie is van mening dat het museum vanwege de geringe eigen onderzoeksmogelijkheden planmatiger en doelgerichter zou moeten omgaan met de samenwerking met wetenschappelijke partners en onderzoekers. Zij vindt het bovendien van belang dat ook de wetenschappelijke relaties buiten Amsterdam goed onderhouden worden, aangezien het juist in den lande moeilijk blijkt om de joodse cultuur levend te houden.

### 3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

#### *Huisvesting*

De commissie stelt vast dat het Joods Museum + junior komende jaren veel moet investeren in huisvesting. De kwaliteit van het gebouw is in de basis goed. De huisvestingssubsidie is niet toereikend voor alles wat er de komende jaren gedaan moet worden. Alle installaties vragen grote investeringen, die weinig uitstel dulden vanwege einde van de technische levensduur. Dit brengt aanzienlijke risico's met zich mee, zowel financieel als

wat betreft uitval van installaties en gevolgen daarvan voor de museale operatie. Door het combineren van onderhouds- en duurzaamheidsopgaven en het koppelen daarvan aan de vernieuwing van de vaste opstellingen, denkt het museum het onderhoud efficiënt te kunnen uitvoeren. Dat zal wel grote gevolgen hebben voor de museale operatie, omdat het gebouw vooral van binnenuit aangepakt zal moeten worden. De commissie is positief over de professionalisering in het leveranciersmanagement en de beheersing van de onderhoudsproblematiek. Het aantal onderhoudspartijen is drastisch teruggebracht. De verwachting is dat dit het planmatig omgaan met klein en preventief onderhoud vergemakkelijkt. Door het doen van nulmetingen en kwaliteitscontroles begint er een goed beeld te ontstaan van de opgaven en de kosten. De commissie constateert dat het museum voor onderhoud vrij zwaar leunt op de leveranciers, omdat de kennis en kwaliteit van de organisatie op het gebied van gebouwbeheer en installaties tekortschieten. De medewerkers zijn vooral facilitair inzetbaar; voor technisch werk moet het museum externe partijen inschakelen, wat hoge kosten met zich meebrengt.

### *Veiligheid*

De veiligheidssituatie van het Joods Museum vraagt sinds 7 oktober 2023 nog meer aandacht dan normaal. Alle overleggen en contacten daarover met gemeente en politie zijn geïntensiveerd. De directie geeft aan dat er geen sprake is van verhoogde veiligheidsrisico's specifiek voor JCK, maar dat het museum wel moet meebewegen met de ontwikkeling van de veiligheidsrisico's in de stad. Het museum zegt ervoor te waken om te blijven opereren op basis van feiten en niet op basis van emoties. Dat wil niet zeggen dat gevoelens van onveiligheid niet serieus genomen moeten worden. Vooral de vrijwilligers vragen op dit punt aandacht. De commissie kreeg vanuit de organisatie signalen dat de omgang met de externe beveiligers aandacht behoeft. Veel van hen zijn al lange tijd werkzaam in en voor het museum en voelen zich sterk betrokken. De commissie vindt het van groot belang dat zij bij de personeelsbijeenkomsten kunnen zijn die over veiligheid gaan.

De commissie signaleert enige spanning tussen hospitality en veiligheid. In het beveiligingsteam draaien dertig mensen mee, met een bezetting van veertien mensen per dag. De bezoekers komen als eerste de beveiligers tegen; de indruk die zij maken is sterk bepalend voor het gevoel van gastvrijheid dat bezoekers ervaren.

### *ICT*

De commissie ziet en waardeert dat het JCK de afgelopen jaren veel werk verzet heeft op ICT-gebied. Het museum werkte met een historisch gegroeid geheel van inmiddels verouderde systemen, met veel maatwerk. Ook de hardware is grotendeels verouderd. Momenteel worden de bedrijfsvoeringssystemen gemoderniseerd, vereenvoudigd en geharmoniseerd. Oude apparatuur wordt vervangen en cloudoplossingen doen hun intrede. Dit alles vergt de nodige na- en bijscholing om te zorgen dat de nieuwe systemen goed worden gebruikt en optimaal worden benut. De organisatie verwacht dat de organisatie hiervan wendbaarder en efficiënter wordt. De commissie constateert dat de personele bezetting op ICT beperkt en daardoor kwetsbaar is. Zij stelt ook vast dat de afdeling volledig gericht is op de bedrijfsvoeringssystemen. Het beleidsplan Collectie-informatie 2024-2029 is bij de afdeling niet bekend en de betrokkenheid van de ICT'ers bij een cruciale applicatie zoals het collectiebeheerssysteem is nihil. De commissie vindt dat niet verstandig.

De operationele verantwoordelijkheid voor cyberveiligheid valt niet onder Veiligheidszaken maar onder ICT. Een nulmeting cyberveiligheid staat op de planning voor 2025. De aandacht voor cyberveiligheid beperkt zich momenteel tot de berichtgeving op sociale media en op de omgang met mail in verband met *phishing*. De commissie mist hierin de aandacht voor de beveiliging van vitale systemen zoals het collectiebeheerssysteem. In het beleidsplan Collectie-informatie 2024-2029 is informatiebeveiliging geen issue. De eisen die OCW stelt aan de informatiebeveiliging bij de Rijksmuseum, zijn bij de afdeling ICT niet in beeld.

De commissie denkt dat cyberveiligheid meer aandacht nodig heeft. Niet in de laatste plaats omdat het

museum van plan is de database met de collectiedata, die nu extern gehost wordt, straks zelf te hosten en daarvoor een cloudoplossing te kiezen. Lagere kosten en beheersbaarheid zijn daarvoor de belangrijkste redenen. De commissie vindt dat bij deze beslissing ook de (beheersbaarheid van de) risico's voor de informatieveiligheid goed afgewogen moeten worden.

#### *Financiën*

De commissie is van mening dat het JCK de immense uitdaging van het opzetten van een nieuw museum in alle opzichten, ook financieel, goed gemanaged heeft. Voor de komende jaren is de exploitatie van het JCK inclusief Nhm al een uitdaging op zich. Sinds de pandemie heeft het JCK te maken met structurele tekorten. Daardoor heeft de organisatie het eigen vermogen moeten aanspreken. De bezoekerscijfers en -inkomsten overall zijn dankzij het Nhm op weg naar het pre-coronaniveau, maar blijven juist voor het Joods Museum + junior nog flink achter. Met ingang van 2025 werkt het JCK met een geconsolideerde exploitatiebegroting, en dat terwijl er nog maar beperkt inzicht is in de exploitatie van het Nhm. Voor Nhm is nog vrij veel gereserveerd en geormerkt geld beschikbaar, maar de budgetten voor de rest zijn krap.

Tegen die achtergrond staat men voor de uitdaging van de vernieuwing, het grootscheepse onderhoud en de verduurzaming van het Joods Museum + junior. De reguliere begroting biedt daarvoor onvoldoende mogelijkheden. De vriendenstichting kan weliswaar bijspringen, maar het museum zal opnieuw en op korte termijn externe fondsen moeten werven om snel te kunnen starten met de vernieuwing. Tegelijkertijd heeft het museum vanuit het rijk te maken met twee subsidieverstrekkers, OCW en VWS, die verschillende eisen stellen aan begrotingen en aanvragen. Dat maakt de financiën van het museum (nodeloos) ingewikkeld en tijdrovend.

Uit de gesprekken is de commissie gebleken dat budgetten binnen het JCK grotendeels gekoppeld zijn aan afdelingen. Dat beperkt de wendbaarheid van het museum. Om slagvaardig te kunnen opereren met het oog op de vernieuwing, kan het nodig zijn om te ontschotten en meer te sturen op afdelingsoverstijgende project- en organisatiedoelstellingen.

De commissie vindt het positief dat het museum lering trekt uit de ervaringen met de fondsenwerving voor het Nhm. Een van de leerpunten is dat een zekere mate van standaardisering van aanvragen de administratieve last van de verantwoording enorm kan verlichten. Ook heeft het museum geleerd dat het belangrijk is om fondsen proactief mee te nemen in tussentijdse bijstelling van de plannen om problemen achteraf te voorkomen.

Uit de gesprekken bleek dat de implementatie van de nieuwe bedrijfsvoeringssoftware naar verwachting zal zorgen voor meer *real time* inzicht in inkomsten en uitgaven. Samen met een gerichte ontwikkeling van intern opdrachtgeverschap en een zekere verzakelijking van de interne verhoudingen kan dat helpen om het kostenbewustzijn en de kostenbeheersing te verbeteren. Gezien de financiële uitdagingen vindt de commissie het wenselijk om een dergelijke ontwikkeling in gang te zetten.

### 3.8. Organisatie, HRM en governance

#### *Organisatie en HRM*

Als de visitatie de commissie een ding heeft duidelijk gemaakt, is dat de organisatie van het JCK structureel onder grote druk staat. Het JCK heeft er immers een groot museum bijgekregen terwijl de vaste formatie niet wezenlijk is gegroeid. Daarbij komt nog dat de organisatie aan de vooravond van een pensioengolf staat, die des te meer kwetsbaarheden met zich meebrengt omdat sommige functies enkelvoudig bezet zijn, de concurrentie op sommige kennisgebieden (ICT, bedrijfsvoering) groot is en de specialisten op andere kennisgebieden (joodse geschiedenis, taal en cultuur) nauwelijks voorhanden zijn. De instroom van jonge mensen in combinatie met de aanwezigheid van nog steeds een grote groep mensen die al lang bij het museum

werken, brengt uitdagingen met zich mee op onder andere het gebied van organisatiecultuur. Afgaande op de bestuursverslagen en de zelfevaluatie probeert het museum zoveel mogelijk te voldoen aan de Code fair practice, maar in hoeverre dat lukt en wat daarvoor de obstakels zijn, is de commissie niet duidelijk.

Al deze vraagstukken bij elkaar vragen volgens de commissie om strategisch personeelsbeleid met aandacht (en budget) voor kennisborging, cultuur, diversiteit en inclusie, opleiding en loopbaanontwikkeling. De commissie constateert dat het daaraan op dit moment ontbreekt. In de zelfevaluatie is alleen sprake van nieuw beleid op het gebied van personeelsgesprekken en ontwikkelingsbeleid. Een externe adviseur gaat daar binnenkort mee aan de slag. De commissie denkt dat dat niet volstaat.

De realisatie van het Nhm was een grote prestatie die veel heeft gekost van mensen, maar ook veel energie heeft opgeleverd. Het multidisciplinair werken in een projectorganisatie met een duidelijke focus smaakt bij de medewerkers naar meer; ze missen het nu de projectfase is afgelopen. Dat biedt volgens de commissie mogelijkheden en inspiratie voor de (aanpak van de) vernieuwing van het Joods Museum + junior.

Met het oog op het houdbaar en beheersbaar houden van de werkdruk, verwacht het museum zelf vooral veel van de efficiencywinst van de nieuwe bedrijfsvoeringssoftware en van verbetering van de samenwerking tussen afdelingen. De commissie denkt dat daarmee zeker wat te winnen valt. Zij heeft echter niet veel gehoord over de manier waarop men de samenwerking denkt te kunnen verbeteren. De commissie constateert een groot verschil in de manier waarop de directie naar het museum kijkt en de blik van middenmanagement en medewerkers. Het is vooral de directie die kijkt naar het totaal, naar het museum in relatie tot zijn omgeving en de actualiteit, en naar de toekomstige ontwikkelingen. In de rest van de organisatie ziet de commissie veel 'hokjesdenken' en onderlinge concurrentie. De commissie denkt daarom dat de directie nadrukkelijker moet sturen op de verbetering van de onderlinge samenwerking. Zij denkt dat het een goede zaak zou zijn om de organisatie wat betreft budgetten en capaciteitsverdeling verregaand te ontschotten en meer in te richten op projectmatig en multidisciplinair werken. De vernieuwing van de vaste presentaties vraagt daar ook om. Daarbij is het zaak om ook de uitvoerende afdelingen (technische dienst, ICT) goed en tijdig te betrekken om te zorgen dat ook die aspecten tijdig worden meegenomen in de planvorming. Ook denkt de commissie dat het museum niet ontkomt aan het snijden in de programmering om ruimte te maken voor de vernieuwing van de vaste opstellingen. Het lijkt de commissie ondoenlijk om de vernieuwingsambities te combineren met het handhaven van het hoge tentoonstellingsritme.

De commissie heeft veel waardering voor de Ondernemingsraad, die kortgeleden opnieuw is samengesteld. Zij constateert dat de leden weliswaar nog zoekend zijn naar hun rol, maar wel een goed beeld hebben van de sterke kanten en de verbeterpunten van de organisatie. De commissie denkt dat de directie er goed aan zou doen de OR goed in positie te houden door deze actief te informeren en tijdig te betrekken bij de belangrijke ontwikkelingen in de organisatie. In alle uitdagingen waar het museum voor staat, is het kritische oog van een goed functionerende OR van grote waarde.

De commissie deelt met de OR de waardering voor de manier waarop de directie de actualiteit van de oorlog bespreekbaar maakt. Het vergt in deze tijd veel om te zorgen dat het museum een veilige plek blijft voor alle medewerkers en vrijwilligers, ongeacht hun standpunten en gevoelens. De commissie heeft de indruk dat de directie hier goed in slaagt.

### *Governance*

De commissie vindt dat het JCK een ingewikkelde governance-structuur heeft. Er is een raad van toezicht van de Stichting Joods Museum, een raad van toezicht van de Stichting Hollandsche Schouwburg en een raad van toezicht van de Stichting Vrienden van het JCK. De Raad van toezicht van het Joods Museum heeft het recht een lid in de raad van toezicht van de Hollandsche Schouwburg te benoemen. Een lid van de raad van toezicht van het Joods Museum is toehoorder in de raad van toezicht van de Vriendenstichting.

De Stichting Joods Museum en de Stichting Hollandsche Schouwburg hebben dezelfde bestuurders en stellen een geconsolideerde jaarrekening op. Sinds 2013 is de subsidie van de Hollandsche Schouwburg onderdeel van

de subsidie van het Joods Museum. In 2025 zal juridisch worden vastgelegd dat de raad van toezicht van de Hollandsche Schouwburg uit dezelfde personen bestaat als die van het Joods Museum.

De Vriendenstichting is eigenaar van het synagogencomplex waarin het JM gehuisvest is. Giften ten name van het Joods Museum worden als gift doorgegeven aan de Vriendenstichting. Als de gift geormerkt is voor een bepaald doel, neemt de Vriendenstichting dit doel over. Niet geormerkte giften worden besteed in lijn met de doelstelling van de Vriendenstichting.

De Stichting Hollandsche Schouwburg is eigenaar van het gebouw van het Nhm. De Stichting Erfgoed Portugees-Israëlietische Gemeente is eigenaar van de Portugese Synagoge. Het gebruik van de diverse panden waarin het JCK opereert is geregeld in beheerovereenkomsten tussen de Stichting Joods Museum en de stichtingen die de panden in eigendom hebben.

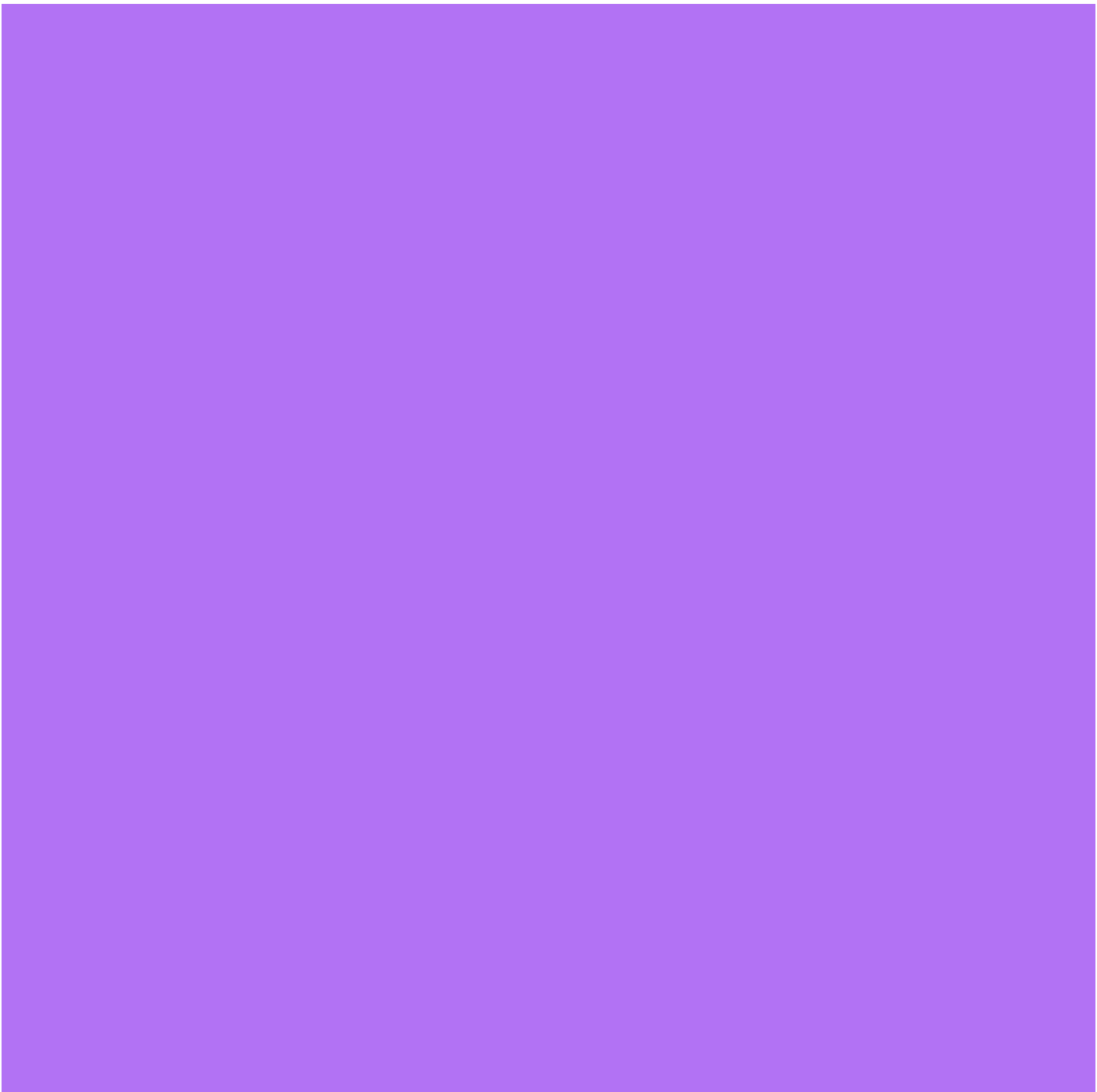
De commissie vindt het verklaarbaar dat en hoe deze structuur historisch gegroeid is in aansluiting op de vrij organische ontwikkeling van het JCK uit het oorspronkelijke Joods Historisch Museum. De raad van toezicht en de directie van het Joods Museum + junior zeggen de structuur ‘complex maar werkbaar’ te vinden. Zij benoemen als knelpunten die de structuur met zich meebrengt:

- extra werkbelasting voor de directie: hoe meer gremia, hoe meer overleggen, hoe meer voorbereidings- en vergadertijd;
- rolvastheid van de verschillende raden van toezicht.

De commissie vraagt zich af of de huidige constructie meerwaarde heeft en of en hoe die meerwaarde te borgen zou zijn in een constructie die eenvoudiger, transparanter en minder belastend is. Verder vindt zij de diversiteit van de samenstelling van de raad van toezicht van het joods museum een aandachtspunt.

# Hoofdstuk 4

## — Bijlagen



## Hoofdstuk 4

### — Bijlagen

#### 4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag

Tijdstip	Gesprekspartners
08:15 – 08:50	Ontvangst; vooroverleg commissie
08:50 – 09:40	<b>Directie:</b> Emile Schrijver (algemeen directeur), Liesbeth Bijvoet (zakelijk directeur)
09:40 – 10:15	<b>Raad van Toezicht:</b> Jeroen Davidson (voorzitter), Shulamith van der Hart (lid)
10:30 – 11:25	<b>Tentoonstellingen &amp; Evenementen, inclusief Nationaal Holocaustmuseum:</b> Annemiek Gringold (hoofdconservator   Hollandsche Schouwburg & Nationaal Holocaustmuseum), Mirjam Knotter, (hoofdconservator en manager tentoonstellingen), Margriet Kotek (hoofd sales & evenementen), Jelle Veerman (Curator Publieksprogrammering NHM)
11:25 – 12:25	<b>Collecties &amp; Kennis (inclusief bezoek aan depots):</b> Henrike Hövelmann (manager collecties & kenniscentrum), Niki Lischow (registrar), Lonnie Stegink (conservator digitaal)
12:55 – 13:50	<b>Publiek en Joods Museum jr.:</b> Petra Katzenstein (Joods Museum jr., Julia Sarbo (Holocausteducatie), Kiki Stoffels (manager publiek)
13:50 – 14:20	<b>Ondernemingsraad:</b> Marischka de Louw (voorzitter), Anita Soer, (lid)
14.20– 14:50	<b>Veiligheid, front-office en vrijwilligers:</b> Martijn Sonderwal (hoofd veiligheidszaken), Niels Peeters (floormanager)
15:05 – 16:00	<b>Financiën en P&amp;O:</b> Marleen van de Graaf (hoofd financiële administratie), Kees-Jan Hoogeveen, (adviseur P&O)
16:00 – 16:45	<b>Technische Dienst &amp; IT:</b> Jeroen Krol (hoofd technische dienst), Waylon Tossou (coördinator ICT)
16:45 – 17:30	Beraad commissie
17:30 – 18:00	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)