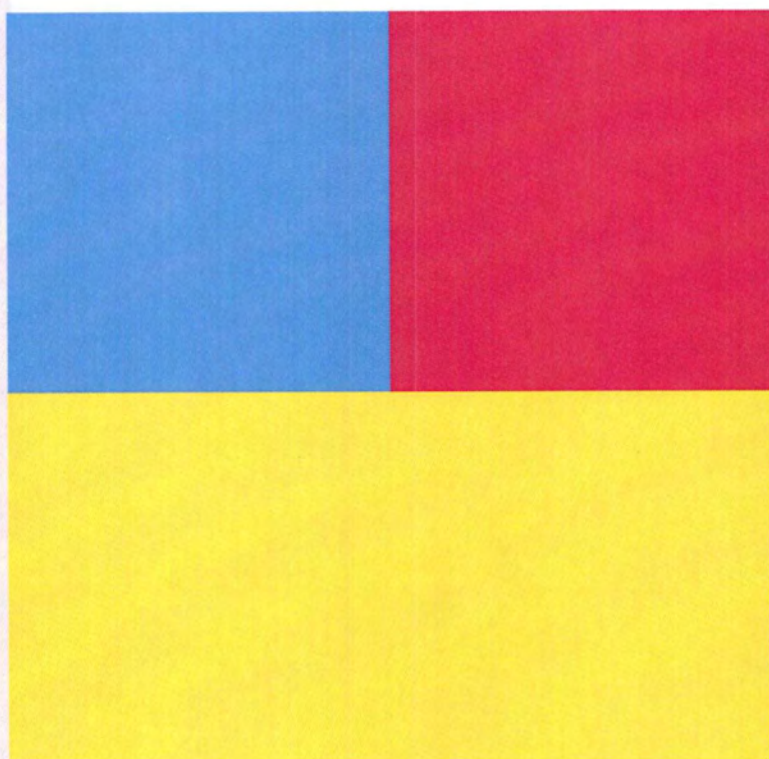


2022

Rijksmuseum Twenthe  
Enschede



## Voorwoord

De commissie heeft met veel belangstelling en plezier het Rijksmuseum Twenthe bezocht. Het museum maakt een positieve, frisse indruk en geeft blijk van een geïnspireerde, creatieve blik op wat een museum kan bieden. De dag van het bezoek was goed georganiseerd en de commissie voelde zich gastvrij onthaald in de prachtige Gobelinzaal. Het was een aangename dag met goede gesprekken, onderbroken door een rondleiding door het kersverse depot en atelier die deel uitmaken van het Twentelab. De commissie kijkt terug op een plezierige 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, zoals de decentrale ligging in het land. Zij is zeer te spreken over de manier waarop het museum zich heeft herpakt na een negatieve beoordeling in 2012 door de Raad van Cultuur. De wijze waarop het museum verbindingen legt, onder meer met hedendaagse kunstenaars, en zich inzet om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke debatten verdient waardering en complimenten.

De aanbevelingen in dit rapport zijn met name gericht op versteviging en verankering. We hopen dat de visitatie bijdraagt aan de verdere versterking van deze organisatie.

Inge Brakman, voorzitter

Juli 2022

## Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Hoofdstuk 1 — Inleiding	4
1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde	4
1.2 Werkwijze	4
1.3 Samenstelling commissie	5
1.4 Aard en activiteiten van het museum	5
1.5 Positie van het museum in het museale veld	6
Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen en aanbevelingen	8
2.1 Kwaliteit	8
2.2 Maatschappelijke relevantie	9
2.3 Vitaliteit: continuïteit en innovatie	10
2.4 Aanbevelingen	12
Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader	14
3.1 Missie, visie, doelstellingen	14
3.2 Maatschappelijke relevantie	14
3.3 Beleidsprioriteiten ministerie van OCW	14
3.4 Programmering, publiek en educatieve activiteiten	14
3.5 Collectiebeleid	15
3.6 Wetenschappelijke activiteiten	16
3.7 Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	16
3.8 Organisatie, HRM en governance	17
Hoofdstuk 4 — Bijlagen	19
4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners	19
4.2 Visitatiekader	21

# Hoofdstuk 1

## — Inleiding

### 1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde

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

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

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

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

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

### 1.2 Werkwijze

Aan de visitatie ligt een zelfevaluatie ten grondslag waarin het museum heeft uiteengezet wat zijn doelstellingen zijn, welke activiteiten zijn en worden ontplooid en wat de resultaten en toekomstplannen zijn op diverse gebieden. De zelfevaluatie is voorzien van bijlagen, waaronder het activiteitenplan en (deel)beleidsplannen. Daarnaast zijn links aangereikt naar diverse (jaar)verslagen, rapporten, webpagina's en publicaties over afzonderlijke activiteiten en tentoonstellingen.

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

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen voor de visitatiedag ontvangen. De commissie heeft deze stukken bestudeerd en op 1 juni 2022 een voorbereidend overleg gehouden waarin de stukken, aandachtspunten en te stellen vragen zijn besproken.



Op 22 juni 2022 heeft de visitatiedag bij het museum plaatsgevonden. Het museum heeft de commissie gastvrij ontvangen en een uitstekend georganiseerde dag verzorgd. Alle gesprekspartners hebben op open wijze verteld over hun beleving van het museum en de vragen van de commissie beantwoord. Aan het einde van de visitatiedag heeft de commissie -na kort beraad- een terugkoppeling van de indrukken en voorgenomen aanbevelingen gegeven aan het bestuur en managementteam van het museum.

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

### 1.3 Samenstelling commissie

De visitaties in 2022-2024 kennen zeven vaste voorzitters en per museum wordt een commissie op maat samengesteld met het oog op de aard en speerpunten van dit specifieke museum. Voorafgaand is een profiel opgesteld. Twee leden van de commissie zijn door het museum zelf voorgedragen, in dit geval prof. dr. Verbeek en drs. Luiten. De overige leden zijn door de voorzitter, deels op basis van een longlist van potentiële kandidaten, samengesteld rekening houdend met het opgestelde profiel.

Naast de competenties die in iedere visitatiecommissie zijn vertegenwoordigd – op de gebieden van bestuur/governance, bedrijfsvoering en financiën, publieksbenadering en educatie, diversiteit en inclusie – is bij de samenstelling van de commissie voor het Rijksmuseum Twenthe aanvullend gelet op zicht op de potentie van het museum in de regionale ontwikkeling, en inhoudelijke kennis van het verzamelgebied (kunst uit de Middeleeuwen t/m hedendaagse kunst).

Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

- prof.dr.ir. P.P.C.C. (Peter-Paul) Verbeek, hoogleraar filosofie Universiteit Twente
  - drs. G. (Gitta) Luiten, consultant, partner BMC, vm. directeur Mondriaanfonds en Prins Clausfonds
  - U.F. (Umar) Mirza MSc, ondernemer, consultant, voorz. RvA Kunstmuseum Den Haag
  - prof. dr. F.P.I.M. (Frank) van Vree, vm. directeur NIOD, em. prof. UvA
  - prof. dr. V. (Volker) Manuth, hoogleraar kunstgeschiedenis Radboud Universiteit
  - mr. I. (Inge) Brakman (voorzitter), jurist, toezichthouder, voorz. diverse besturen en RvT
- De commissie werd ondersteund door mr. J.A. (Jo'anne) van Ooijen MA als secretaris.

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

### 1.4 Aard en activiteiten van het museum

Rijksmuseum Twenthe beheert een collectie oude, moderne en hedendaagse kunst en organiseert tentoonstellingen waarin actuele vraagstukken aan de orde worden gesteld. Het museum duidt zichzelf als het Museum van de Verbeelding, zoals ook naar voren komt uit de missie. Naast deze stimulans van de verbeelding wil het museum bijdragen aan maatschappelijk debatten. Het museum wil er zijn voor iedereen, waarbij onder meer verbinding wordt gezocht met en tussen kunstenaars, ontwerpers en ondernemers. Het museum heeft ook aandacht voor de ontwikkeling van de regio Twente met zijn ondernemersveld en onderwijsinstellingen.

Rijksmuseum Twenthe is gesticht op initiatief van Jan Bernard van Heek en geopend in 1930, met een collectie middeleeuwse kunst als basis. Rond de eeuwwisseling raakte het museum geleidelijk in een neergang en in 2012 dreigde sluiting. Er werd een doorstart gemaakt waarbij het museum zichzelf opnieuw heeft uitgevonden. Het museum heeft ervoor gekozen geen traditioneel kunstmuseum meer te zijn maar zich te richten op de vraag hoe mensen vorm en betekenis geven aan de wereld, als het museum van de verbeelding. In 2016 kwam een intensieve samenwerking tot stand met Museum TwentseWelle, later genaamd De Museumfabriek. Voortvloeiend uit deze samenwerking is onder meer het Twentelab met nieuwe depots en een restauratieatelier gerealiseerd, en binnenkort wordt een kenniscentrum geopend. Het museum profileert zich met tentoonstellingen waarbinnen oude, moderne en hedendaagse kunst en toegepaste kunst worden samengebracht en met elkaar en de bezoeker in dialoog gaan over hedendaagse menselijke vraagstukken.

### 1.5 Positie van het museum in het museale veld

Rijksmuseum Twenthe is een middelgroot museum met ca. 47 vaste medewerkers en ca. 237 vrijwilligers die allen zowel voor het Rijksmuseum als voor De Museumfabriek werken.

Het museum participeert in regionale educatieve projecten, is ingebed in diverse lokale activiteiten en vervult een rol in de lokale economie en citymarketing van Enschede. Het museum heeft een vergaande samenwerking gerealiseerd met De Museumfabriek, die onder meer gestalte heeft gekregen in een personele en bestuurlijke unie. Ook werkt het actief samen met de andere culturele instellingen in het park Roombeek. De verdere ontwikkeling van Roombeek als een cultureel centrum voor de regio is één van de ambities en speerpunten van het museum.

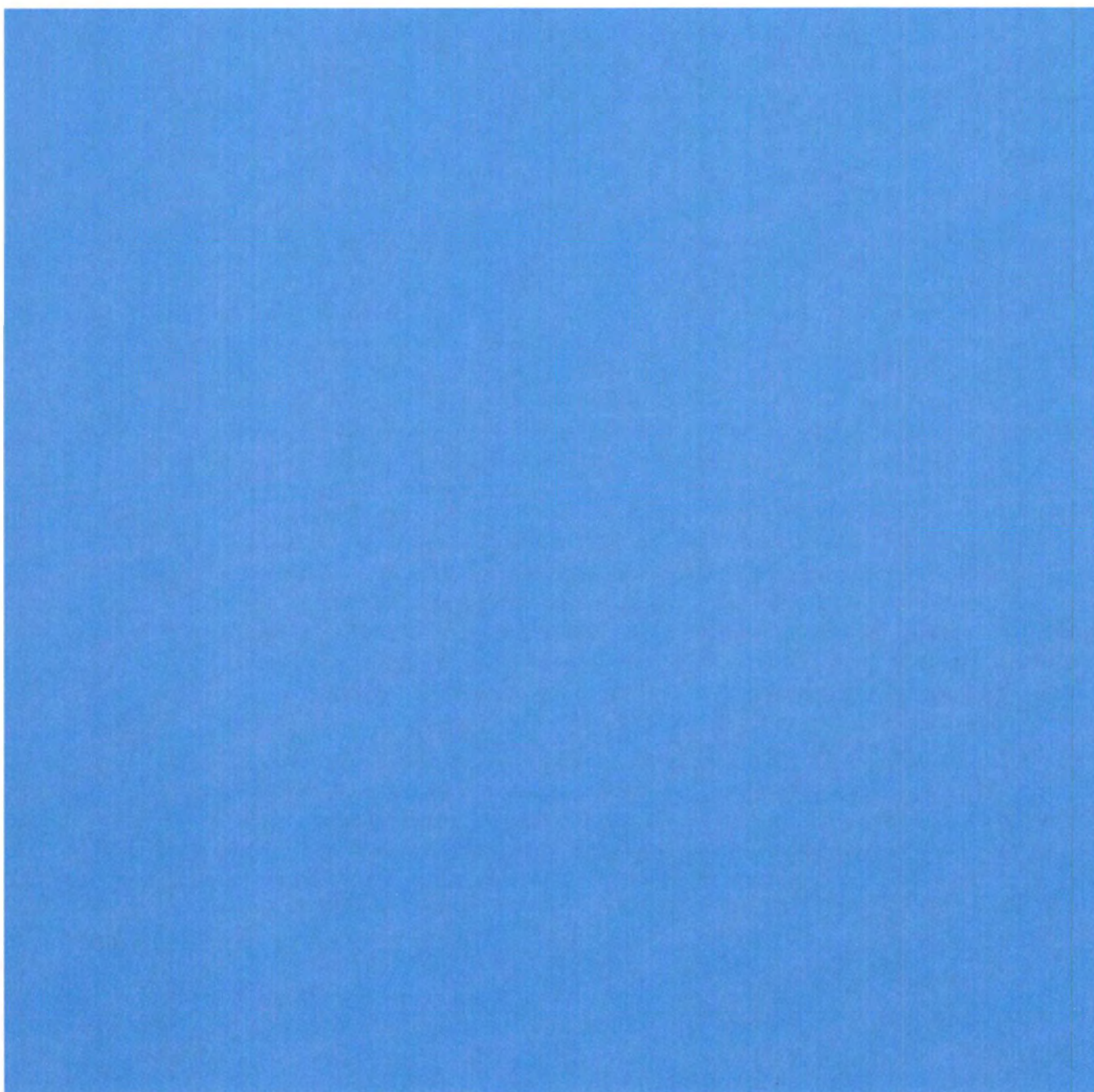
Het museum besteedt ruim aandacht aan de ontwikkeling en ondersteuning van hedendaagse kunstenaars.

Met name rondom grotere tentoonstellingen heeft het museum ook een landelijk bereik. Het museum werkt in het kader van tentoonstellingen ook veelvuldig samen met musea en andere instellingen, zowel in binnen- als buitenland.

Het museum ziet voor zichzelf geen wetenschappelijke taken weggelegd en zet derhalve niet in op wetenschappelijk onderzoek en publicaties. Wel zijn in het nieuwe Twentelab goede voorzieningen gerealiseerd voor restauratie, ondersteunend onderzoek en kennisvermeerdering en -uitwisseling. De (onderzoeks)faciliteiten en het restauratieatelier van het Twentelab worden ook beschikbaar gemaakt voor andere instellingen in de regio, waarmee het museum voor deze activiteiten een centrale rol kan gaan spelen in Twente.

# Hoofdstuk 2

## — Aanbevelingen



## Hoofdstuk 2

### — Algemene bevindingen en aanbevelingen

De commissie is te spreken over de algehele presentatie van het museum, zijn collectie en zijn activiteiten. Het museum maakt in zijn geheel een professionele, verzorgde en aantrekkelijke indruk. Het biedt de bezoeker een bijzondere ervaring door de originele en frisse opstelling. Hierin wordt niet alleen kwalitatief hoogwaardige kunst getoond maar wordt ook niet geschuwd om diepgaande menselijke en maatschappelijke vraagstukken aan de orde te stellen. Het museum treedt naar buiten, heeft een groot netwerk aan contacten en heeft in de coronatijd blijk gegeven van de nodige creativiteit en flexibiliteit.

De organisatie maakt een energieke indruk. De gesprekken tijdens de visitatiedag waren constructief en openhartig. De medewerkers geven blijk van gedrevenheid om dit museum succesvol te maken en (nog meer) op de kaart te zetten.

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

#### 2.1 Kwaliteit

Op basis van de zelfevaluatie en de gesprekken tijdens de visitatiedag kan de commissie vaststellen dat de kwaliteit van de collectie, de tentoonstellingen en de activiteiten goed is.

De commissie is in het bijzonder te spreken over de wijze waarop de tentoonstellingen proberen aan te sluiten bij actuele maatschappelijke thema's, waarbij vaak een wisselwerking van oude en moderne of hedendaagse kunst wordt ingezet. Dit levert aansprekende tentoonstellingen op waarbij de bezoeker wordt verrast en geïnspireerd. Het museum maakt op deze manier ook goed en slim gebruik van de eigen collectie waardoor die in dialoog en contrast met werk van hedendaagse kunstenaars steeds weer nieuwe gezichtspunten oplevert. Naast grote tentoonstellingen die soms van nationale en zelfs internationale allure zijn, zoals de Gentileschi-tentoonstelling, worden kleine tentoonstellingen georganiseerd die soms een onderwerp aansnijden dat minder bekend is en bijbehorend select publiek aanspreken. Het museum kiest hier bewust voor. De commissie begrijpt en waardeert deze keuze, maar een ruime hoeveelheid tentoonstellingen vraagt veel van het personeel en van het publiek. Uit de zelfevaluatie kan de commissie onvoldoende afleiden hoe dit gewaardeerd wordt door het publiek. Reflectie op de vraag of hierdoor meer of ander publiek wordt bereikt, of dat juist mensen uit de omgeving het museum frequenter bezoeken, ontbreekt. Het is voor de commissie daarom niet goed mogelijk de impact hiervan te beoordelen. Het museum geeft aan dat de intentie van de variatie in de programmering vooral is om mensen die voor de ene tentoonstelling komen te verrassen met een geheel ander onderwerp, en dat het museum daarop regelmatig positieve reacties ontvangt.

De commissie is positief over het initiatief en de realisatie van het Twentelab. Hiermee worden collectiebeheer, onderzoek en restauratie naar een hoger plan getild. De beschikbare ruimte en (technische) faciliteiten die in het Twentelab beschikbaar zijn gemaakt, komen zowel het reguliere beheer van de collectie als de toekomstige tentoonstellingen, onderzoek en andere activiteiten ten goede. Ook het gegeven dat hiermee niet alleen het Rijksmuseum en De Museumfabriek worden 'bediend' maar dat ook andere culturele instellingen in de regio gebruik kunnen maken van de faciliteiten, vindt de commissie een positief punt. De beschikbaarheid van kennis en faciliteiten voor onderzoek en restauratie van materieel erfgoed wordt hiermee in de hele regio verbeterd.



Daarnaast kan het Twentelab een bevorderende rol spelen in de contacten en samenwerking tussen dergelijke instellingen. In dit verband wordt aanbevolen ook actief de samenwerking op te zoeken met de Universiteit Twente, bijvoorbeeld op het gebied van (technisch) onderzoek en sociaal-wetenschappelijk en geesteswetenschappelijk onderzoek ten aanzien van de maatschappelijke thema's en de domeinen waar het museum zich op richt. Eventuele terughoudendheid vanwege beperkt beschikbare uren om bijvoorbeeld stagiaires te begeleiden, kan volgens de commissie worden weggenomen door de winst die valt te behalen door uitwisseling van kennis en wellicht gebruik van voorzieningen van de universiteit.

De commissie merkt voorts op dat het museum op het gebied van collectieregistratie goed op orde is. Afgezien van meer recente schenkingen waaraan eerst nog onderzoek moet worden verricht om te beslissen welk deel daarvan in de collectie wordt opgenomen, is het museum goeddeels 'bij' met de collectieregistratie. Zeker gelet op de belasting van de afgelopen tijd rondom de realisatie van het Twentelab en ook de krappe bezetting is dit geen kleine prestatie.

Het baart de commissie zorgen dat de bezetting van de staf met name voor collectiebeheer nog steeds krap is. Dit geldt bijvoorbeeld voor de restauratiewerkzaamheden. Gelet op het belang van de Rijkscollectie en het benodigde werk is de bezetting al jaren nauwelijks toereikend. De commissie dringt er daarom bij het Ministerie op aan om meer oog te hebben voor de kwetsbaarheid van deze situatie en de ontoereikende financiële ruimte om het kwalitatief hoogwaardig beheer van de collectie van het museum structureel te kunnen waarborgen.

Op het gebied van marketing en communicatie kan het museum nog slagen maken. Positief is dat er regelmatig wordt ingezet op het bereiken van de landelijke media en dat daardoor, in ieder geval rondom grote tentoonstellingen, een breed bereik wordt gerealiseerd. Het museum mist echter een meer gerichte en samenhangende communicatiestrategie waarbij specifieke inhoud en middelen worden ingezet om afzonderlijk gedefinieerde doelgroepen te bereiken. Voor de doelgroepen die nu nog niet of onvoldoende worden bereikt, is geen gericht plan van aanpak geformuleerd, althans tijdens de visitatie is de strategie niet helder naar voren gekomen. Hoewel er gebruik wordt gemaakt van diverse social mediakanalen, zijn de frequentie en het effect van dat gebruik nog bescheiden van omvang. Om bezoekers van dergelijke kanalen aan het museum te binden is aan te bevelen serieus te onderzoeken hoe (nog) actiever en creatiever zichtbaarheid kan worden gegenereerd.

## 2.2 Maatschappelijke relevantie

Het bewustzijn van het belang van maatschappelijke relevantie is duidelijk aanwezig. Het museum kiest er actief voor om thema's aan de orde te stellen die actueel zijn en mensen raken door alle tijden heen. Zoals hierboven al vermeld worden de komende jaren de programmalijnen Green Lab, Body Politics, en Truth ontwikkeld. In de lijn Green Lab worden ecologische vragen aan de orde gesteld. In de tweede programmalijn Body Politics worden diversiteit en identificatie onder de aandacht gebracht. In de derde lijn, Truth, worden waarheid en beeldvorming tegen het licht van massamedia aan de orde gesteld. Dit zijn bij uitstek actuele thema's die alle groepen in de samenleving raken en discussie opleveren. Het zijn ook thema's die soms kunnen 'schuren' maar om die reden des te relevanter zijn. De commissie waardeert de diepgang van de programmalijnen omdat zij kunnen bijdragen aan het bewustzijn en het maatschappelijk debat en vindt het waardevol dat deze thema's uitdrukkelijk voor het voetlicht worden gebracht.

De commissie is van mening dat het museum zijn maatschappelijke relevantie verder kan vergroten door (meer) in te zetten op dialoog met het publiek, zowel vooraf als tijdens en na de projecten (tentoonstellingen of anderszins). Met name voor moeilijk(er) bereikbare doelgroepen is intensieve betrokkenheid in het ontwikkelproces, bijvoorbeeld via co-creatie, een succesvolle strategie. Daarmee wordt voorkomen dat het

museum alleen 'zendt' in de zin van: eigen selecties en thema's aanreikt waarmee debat en reflectie worden bevorderd. Aanbevolen wordt dat het museum ook inventariseert wat leeft bij het publiek, voeling houdt en actief in gesprek gaat en wellicht ook evalueert wat de projecten bij het publiek teweeg hebben gebracht. Hiermee kunnen mogelijke toekomstige activiteiten nog beter worden toegesneden op actief levende thema's.

Hoewel het thema diversiteit centraal staat in één van de drie programmalijnen en het museum daarmee bewustzijn en discussie stimuleert, ziet de commissie wel ruimte voor het museum om de eigen bijdrage aan dit onderwerp zelf verder te vergroten. Zo reflecteert de samenstelling van het personeel nog weinig (culturele) diversiteit. Bij de vrijwilligers is iets meer sprake van meer diversiteit, en het museum heeft ook naar voren gebracht dat de regio een gemengde bevolkingsopbouw laat zien. Het is daarom niet direct duidelijk waarom de organisatie desondanks nog in hoge mate homogeen is, afgezien van een redelijk evenwichtige man/vrouw-verhouding en een gestaag verbeterende leeftijdsspreiding. De commissie beveelt het museum aan ook in zijn personeelsbeleid actief in te zetten op het vergroten van de diversiteit. Diversiteit in de organisatie kan voorts ook worden vergroot door hiermee rekening mee te houden bij de inhuur van bureaus (zoals werving & selectie of marketingbureaus), van freelancers (zoals een fotograaf, designer, copywriter) en in de samenstelling van de eigen toezicht- en adviesorganen.

Het museum heeft een interne werkgroep Diversiteit en Inclusie die allerlei activiteiten initieert en samenwerkingsverbanden heeft opgezet met andere organisaties die samen met of in het museum op hun beurt activiteiten ontwikkelen. De commissie vindt dat er op allerlei manieren goed en actief wordt gewerkt aan de vergroting van toegankelijkheid, het verlagen van drempels en het actief betrekken van allerlei groepen. Uitdrukkelijk is hierbij ook aandacht voor mensen met fysieke of verstandelijke beperkingen.

De commissie merkt voorts op dat het museum onvoldoende inzicht lijkt te hebben in de samenstelling van zijn eigen publieksbereik, anders dan de regio van waaruit het afkomstig is. In de zelfevaluatie en de aanvullende stukken is niet uiteengezet hoe het publiek is samengesteld, en evenmin op welke manieren concreet wordt toegewerkt naar het bereiken van een diverser publiek. Indien dat inzicht er zou zijn, dan kan de keuze en de aanpak van projecten meer worden toegespitst op onderscheiden doelgroepen en kan de communicatiestrategie hierop beter worden toegesneden. Afgezien van educatie en afgezien van activiteiten voor mensen met een fysieke of verstandelijke beperking is dit nog niet het geval. De commissie adviseert het museum daarom te investeren in structureel (kwalitatief en kwantitatief) publieksonderzoek, zowel onder de eigen bezoekers als in relatie tot de bevolkingssamenstelling in de regio.

De commissie benadrukt graag nog als positief punt de rol die het museum vervult met zijn actieve en omvangrijke vrijwilligersorganisatie. Uit de gesprekken kwam naar voren dat deze organisatie ook fungeert als een gezochte plek binnen uiteenlopende (re)integratietrajecten voor mensen die (nog) niet of beperkt op de arbeidsmarkt kunnen functioneren. Dit is een specifieke vorm van maatschappelijke relevantie, waarvan de betekenis evenwel niet mag worden onderschat, ook als het gaat om de inbedding van het museum in de omgeving. De commissie is zeer te spreken over de positieve bijdrage die het museum in deze rol levert.

### 2.3 Vitaliteit: continuïteit en innovatie

Voorop staat dat het museum financieel op orde is - afgezien van het structurele financiële tekort voor collectiebeheer waaronder de restauratie van objecten. Dit is geen geringe prestatie gezien de moeilijke situatie van de afgelopen jaren. De bezoekersaantallen zijn in de jaren vóór de coronacrisis op een goed niveau geweest, met name in de jaren waarin een grote tentoonstelling met (inter)nationale uitstraling werd

georganiseerd. De huidige cijfers laten een langzaam herstel zien van bezoekersaantallen na de coronatijd. Hiermee kampen de meeste musea.

Op het gebied van digitalisering heeft het museum -zoals bijna alle organisaties- de afgelopen twee jaren nieuwe stappen gezet. Gedwongen door de corona-omstandigheden heeft het museum nieuwe manieren ontwikkeld om de tentoonstellingen en een deel van de activiteiten in aangepaste online vorm aan te bieden. Daarnaast heeft het museum een grote stap voorwaarts gezet door de collectie (voor een groot deel) digitaal toegankelijk te maken en, meer dan dat, te verrijken met achtergrondinformatie in de vorm van de 'Atlas van Ooit'. De commissie juicht de innovatieve manier toe waarop de collectie én de kennis daaromheen toegankelijk wordt gemaakt. Met de Atlas van Ooit wordt bovendien herkomstgeschiedenis op een positieve manier aan het object verbonden: niet alleen in de context van (rechtmatige of onrechtmatige) verwerving van het object, maar ook in het licht van de meerwaarde van het kennen van de geschiedenis ofwel biografie van het object. Dit project draagt zeker bij aan de vitaliteit van het museum.

De commissie heeft evenwel ook enkele zorgpunten ten aanzien van de continuïteit. In de eerste en voornaamste plaats betreft dit de continuïteit van het museum op het moment dat de huidige directeur aan het eind van het jaar afscheid neemt. Ontegenzeggelijk heeft hij met visie, inspiratie en 'drive' een uiterst belangrijke impuls gegeven aan het museum. Het museum heeft dit goed opgepakt en zowel de directeur als de medewerkers geven aan dat zij deze visie hebben omarmd en dat deze binnen het museum is ingebed en bestendig, zodat daarop kan worden voortgebouwd. Op basis van de gevoerde gesprekken twijfelt de commissie niet aan de kennis en capaciteiten van de staf, maar vraagt zich wel af of het museum beschikt over voldoende 'zwaargewichten' in de bezetting om het gecreëerde positieve momentum over de volle breedte op eigen kracht voort te zetten. Hiervoor zijn immers niet alleen capabele professionals nodig die het museum zonder twijfel in huis heeft, maar ook sterke persoonlijkheden die visie en strategisch inzicht meebrengen voor een gezond evenwicht in het team, zowel nu als in de toekomst. De commissie geeft als aandachtspunt mee om ervoor te zorgen dat die eigenschappen binnen het museum voldoende en tijdig geborgd zijn.

Het museum denkt duidelijk na over zijn vitaliteit, in de zin van toekomstbestendigheid, getuige het transformatieplan 'Het museum binnenste buiten'. De samenwerking met De Museumfabriek (aangeduid als de 'eerste transformatiefase') is een goede zet gebleken. Deze samenwerking is uitgemond in het versterken van beide organisaties en de commissie heeft tijdens de visitatiedag gezien en gehoord dat dit op alle fronten positief uitpakt. Het voornoemde transformatieplan voorziet in een 'tweede fase', waarin beide musea steeds nadrukkelijker activiteiten willen ontwikkelen gericht op de actuele behoeften en thema's in de samenleving. Het museum is daarmee uitstekend bezig met het zekerstellen van blijvende relevantie op het gebied van inhoud. Een aandachtspunt is om daarbij steeds de aansluiting bij een voldoende breed publiek te borgen: aansluiting bij wat leeft in de samenleving, bij wat prikkelt en bij wat zich uiteindelijk ook zal vertalen in goede bezoekerscijfers en in betekenisvolle impact.

Daarnaast vergen de grote ambities ook aanzienlijke investeringen. Dit betreft zowel de verdergaande samenwerking in een museumpark Roombeek als de verbouwing van het museum zelf. Voor het slagen van deze plannen is aanzienlijke financiële steun nodig van onder meer overheden en het regionale bedrijfsleven. Het museum geeft in de risico-analyse aan dat indien beschreven ambities niet gerealiseerd kunnen worden, dat gevolgen zal hebben voor de vitaliteit en toekomst van het museum als geheel.

De commissie ziet de meerwaarde van de geschetste verdergaande samenwerking tussen de Roombeek-instellingen, en juicht die van harte toe. Zoals de samenwerking met De Museumfabriek een gunstige wederzijdse versterking is gebleken, zo valt ook te winnen bij samenwerking in de vorm van een museumpark, dat ook grotere aantrekkingskracht zal hebben op het publiek. De commissie heeft globaal kennisgenomen van

de verbouwingsplannen. De commissie begrijpt dat het museum zijn eigen pand als zeer 'gesloten' ervaart en het museum graag letterlijk en figuurlijk wil 'openbreken' door een (tweede) ingang te creëren aan de zijkant van het pand, nu een gesloten lange zijfaçade.

De commissie adviseert goed zicht te houden op de consolidatie van het geheel. De organisatie, het personeel en de bezoekersaantallen zijn goed maar allemaal nog in, of net uit, de opbouwfase. Er is veel opgebouwd, veel veranderd en veel geverg'd van het personeel. De organisatie heeft onder druk gestaan, en gedurende langere tijd moesten keuzes gemaakt worden in de uitvoering van taken. Sommige functies zijn net pas ingevuld. Uit de visitatiedag kwam op bijna alle onderdelen naar voren dat het goed gaat, maar dat het personeel de beleving heeft 'net goed en wel uit de startblokken te zijn'. Ook wat betreft bezoekerscijfers moet het museum, zoals alle musea, nog bijkomen van de coronaperiode. Veel aandacht voor ambitieuze verbouwingsplannen kan de stabiliteit negatief beïnvloeden, vooral omdat het museum met een erg klein eigen team werkt. De balans tussen het streven naar het vergroten van de fysieke zichtbaarheid en de veerkracht van het team zal goed bewaakt moeten worden.

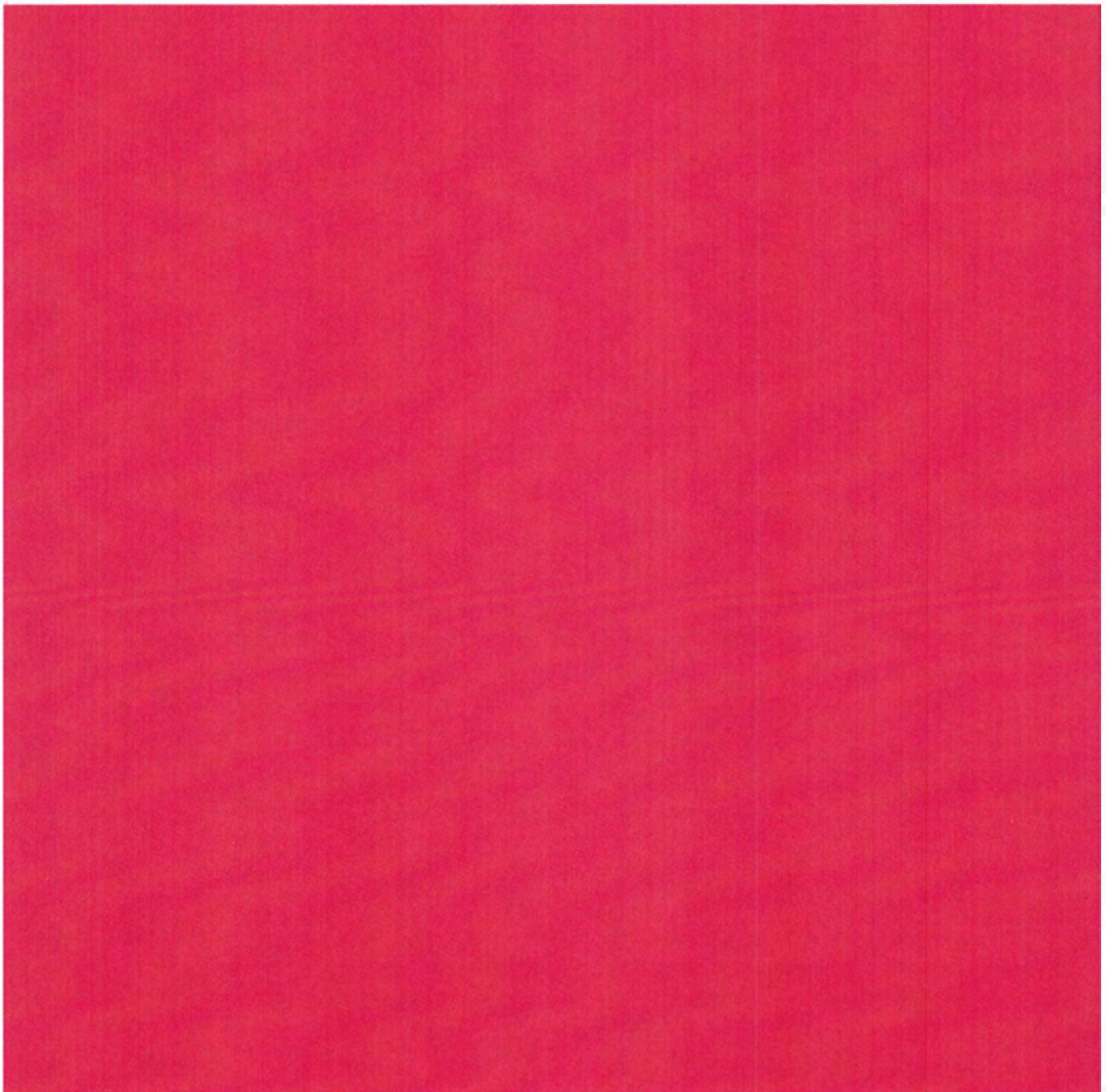
## 2.4 Aanbevelingen

- a. Waak voor een té groot aantal tentoonstellingen; zorg ervoor dat iedere tentoonstelling de benodigde en verdiende aandacht krijgt zowel wat betreft marketing en communicatie als bij het publiek. Besteed daarbij meer aandacht aan impactmeting.
- b. Zoek meer samenwerking met de universiteit Twente; onderzoek in ieder geval welke mogelijkheden daartoe bestaan en hoe het museum daar profijt van kan hebben. Te denken valt aan kennisvermeerdering, materiaaltechnisch onderzoek en samenwerking rondom de maatschappelijke thema's waar het museum zich op richt.
- c. Waarborg voldoende capaciteit van de staf die zich bezighoudt met primair collectiebeheer en restauratie.
- d. Ontwikkel gerichte, (meer) uitgewerkte marketing- en communicatiestrategieën die zijn toegespitst per project en per doelgroep. Evalueer na ieder project hoe de strategie heeft gewerkt en stel deze zo nodig bij. Investeer in structureel publieksonderzoek.
- e. Intensiveer het gebruik van social media en stel ook daarvoor een gerichte strategie op.
- f. Haal input (vooraf) en feedback (achteraf) op bij het publiek en vooral bij de specifieke publieksgroepen waarop een project is of was gericht. Reflecteer op de keuzes die het museum maakt, in onderwerpen en in aanpak, tegen het licht van deze input en feedback.
- g. Vergroot de diversiteit binnen het personeelsbestand.
- h. Zorg voor voldoende 'zwaargewichten' binnen het personeelsbestand.
- i. Investeer in bestendiging van de positieve ontwikkelingen van de afgelopen jaren met name in de organisatie, veranker die ontwikkelingen en borg de continuïteit.



# Hoofdstuk 3

## — Onderwerpen



## Hoofdstuk 3

### — Onderwerpen visitatiekader

#### 3.1 Missie, visie, doelstellingen

De missie van het museum is:

"Van alle kwaliteiten die wij bezitten is de verbeelding de meest menselijke. Het is de verbeelding die ons kunstwerken schenkt, verhalen vertelt, een verleden creëert, waarden vormt en houvast biedt. In een tijd waarin alles razendsnel verandert en waarin oude zekerheden wankelen is de verbeelding, meer dan ooit, van groot belang. Rijksmuseum Twenthe en De Museumfabriek bestuderen, presenteren en stimuleren de menselijke verbeelding. Want het is de verbeelding waarmee we vorm en betekenis geven aan onze wereld."

Het museum heeft de ambitie een vrijplaats zijn, waar iedereen die geïnteresseerd is in kunst of de maatschappelijke thema's die het museum centraal stelt zich welkom voelt. Het museum wil ook een afspiegeling zijn van de samenleving – met speciale aandacht voor de samenleving in Oost-Nederland. Het museum streeft verder naar een zo inclusief mogelijke organisatie op het gebied van personeel, programmering, partners en publiek.

De commissie heeft hierbij geen opmerkingen.

#### 3.2 Maatschappelijke relevantie

De commissie heeft haar opmerkingen over de maatschappelijke relevantie van het museum weergegeven in Hoofdstuk 2.

#### 3.3 Beleidsprioriteiten ministerie van OCW

De beleidsprioriteiten van de Minister zijn (samengevat weergegeven): verbreding en vernieuwing, een sterke culturele sector, cultuur voor iedereen en cultuur is grenzeloos. Het museum ziet in de maatschappelijke oriëntatie die de minister koos voor haar cultuurbeleid sterke overeenkomsten met de eigen nieuwe koers, waarin het museum een instelling is die de grote maatschappelijke vraagstukken van onze tijd toegankelijk maakt.

De commissie ziet deze overeenkomsten ook, en spoort het museum graag aan (zoals hierboven in hoofdstuk 2 aangegeven) om de maatschappelijke oriëntatie niet alleen in de inhoud van de programmering zichtbaar te maken maar ook in de actieve verbinding en aansluiting met de doelgroepen.

#### 3.4 Programmering, publiek en educatieve activiteiten

Na een periode met als overkoepelend thema 'wie wij zijn en hoe we zijn geworden', wordt de komende vier jaar naar het heden en de toekomst gekeken onder de noemer 'wie we zijn en hoe we zullen worden'. Deze benadering is een paraplu voor de ontwikkeling van een reeks uiteenlopende maar toch samenhangende tentoonstellingen die de menselijke beleving en het denken proberen te doorgronden. In de komende jaren worden drie programmalijnen uitgezet: de lijn Green Lab, over ecologische vragen, de lijn Body Politics over

diversiteit en identiteit, en de lijn Truth over waarheid en beeldvorming. De commissie waardeert de diepgang van de programmalijnen, die bijdraagt aan de inhoudelijke kwaliteit van wat het museum biedt.

De lijnen wordt uitgewerkt in een reeks aan interessante tentoonstellingen waarbij wordt samengewerkt met hedendaagse kunstenaars die de thema's op geheel eigen wijze benaderen. Dit alles biedt veel ruimte aan creativiteit, reflectie en -inderdaad, zoals het museum zich ten doel stelt- verbeelding.

In de zelfevaluatie is niet uiteengezet óf en hoe het museum nagaat of deze programmering aansluit op de verschillende publieksgroepen - zowel de al vertrouwde groepen als potentieel nieuwe groepen.

Voor de educatieve activiteiten heeft het museum geruime tijd samengewerkt met de instelling Tetem. Deze samenwerking is onlangs drastisch verminderd, aangezien de aanpak van Tetem naar de mening van het museum steeds meer richting vaktechnische workshops ging en te ver kwam af te staan van de museale beleving. Het museum neemt daarom sinds kort de educatieve activiteiten weer zelf ter hand.

Dat museumbezoek op meerdere verschillende manieren een verrijkende ervaring is voor kinderen hoeft, ook naar de mening van de commissie, geen betoog. De indruk is dat de educatie goed ter hand wordt genomen. Veel van de plannen zijn nog in voorbereidende fase maar de opzet is goed. Er is een uitsplitsing naar diverse typen onderwijs, er wordt aansluiting gezocht bij de leefwereld van kinderen en jongeren. Ook interessant is de verbinding met regionaal (materieel en immaterieel) Twents erfgoed die te zien is in de opzet voor de educatieve programma's.

Op het gebied van publieksbereik stelt het museum zich ten doel er te zijn zowel voor het landelijk als het lokaal en regionaal publiek. Wat betreft het landelijk bereik heeft het museum te maken met de uitdaging van zijn perifere ligging in Nederland. In de regio is sprake van veel verschillende nationaliteiten met relatief veel inwoners met een Turkse achtergrond (5%). In de samenwerking met De Museumfabriek hebben de beide musea een soort 'rolverdeling' gevonden waarbij De Museumfabriek zich met name richt op het lokale en regionale publiek waarbij het zich richt op de samenhang tussen natuur, cultuur en techniek. Rijksmuseum Twente richt zich meer op het landelijk publiek en profileert zich als kunstmuseum, zonder daarbij de lokale of regionale bezoeker te vergeten.

Over de activiteiten en de strategie op het gebied van communicatie en marketing heeft de commissie aanbevelingen geformuleerd in Hoofdstuk 2.

### 3.5 Collectiebeleid

De collectie van het museum omspannt zeven eeuwen (West-Europese) kunstgeschiedenis beslaat, beginnend van de late middeleeuwen tot in het heden. Door de jaren is de collectie verrijkt met aankopen en schenkingen, vaak van verzamelaars. Het museum is in die zin een echt mecenasmuseum.

De collectie groeit nog steeds in kwalitatieve en kwantitatieve zin. Bij de aanvaarding van schenkingen is kwaliteit het doorslaggevende criterium. Aankopen op het gebied van de oudere kunst worden gedaan met het doel om de collectie te versterken, om deelcollecties inhoudelijk met elkaar te verbinden en ook om een internationale component aan de collectie toe te voegen, niet om nieuwe verzamelgebieden aan te boren. Met betrekking tot de hedendaagse kunst worden wel nieuwe verzamellijnen gestart. Sinds 2021 gebeurt dit in aansluiting bij de thema's 'body politics' (over identiteit), 'green lab' (over relatie tussen mens en zijn omgeving) en 'truth' (over het idee waarheid).

De bekostiging voor de taak collectiebeheer is niet toereikend om de werkelijke kosten te dekken. Het museum geeft aan dat ca. éénderde deel van de benodigde zes ton per jaar wordt gemist, en het past dit zelf bij vanuit



het publieksbudget. De personele capaciteit op het gebied van collectiebeheer is structureel krap. (Hierover verderop meer.)

Mede vanuit deze achtergrond van krappe bezetting is het Twentelab ontwikkeld samen met De Museumfabriek. Het Twentelab bestaat uit een collectiecentrum van totaal meer dan 1.000 m2 met depots, restauratieatelier, fotostudio en collectiewerkplaats. Dit collectiecentrum, dat zich bevindt in het pand van De Museumfabriek, is medio 2022 gereed.

Ook andere regionale erfgoedinstellingen kunnen gebruik maken van de faciliteiten van het Twentelab. Zij kunnen voorwerpen laten onderzoeken, gebruik maken van digitaliseringsapparatuur of advies krijgen op het gebied van behoud en behandeling. Een deel van de apparatuur is mobiel en kan uitgeleend worden. Het restauratieatelier biedt ook ruimte aan (externe) restauratoren die voor andere instellingen een behandeling uitvoeren. De commissie juicht deze ontwikkeling toe, niet alleen vanwege het faciliteren van andere instellingen maar ook vanwege de impuls aan contacten en (verdere) samenwerking die hieruit voortvloeit.

Grote stappen zijn ook gezet met de digitalisering en daarmee het toegankelijker maken van de collectie. In 2022 mondt dit project uit in de lancering van de Atlas van Ooit. Dit is een relevante versterking van de museale activiteiten aangezien hiermee de collectietoegankelijkheid en mogelijkheden voor kennisuitwisseling aanzienlijk worden bevorderd.

Het baart de commissie desalniettemin zorgen dat het collectiebeheer kennelijk al zo lange tijd wordt bekostigd vanuit het publieksbudget. Dit zou geen structurele situatie moeten zijn. De commissie wil daarom onderstrepen dat deze bekostiging moet worden verbeterd. Daartoe is een oproep en aanbeveling gedaan in Hoofdstuk 2.

Daarnaast baart het de commissie zorgen dat het museum aangeeft dat het actualiseren van een aantal beleidsplannen vertraging had opgelopen als gevolg van capaciteitsproblemen, en dat door de druk van dringende(re) praktische zaken de laatste jaren ook nauwelijks restauratie heeft plaatsgevonden. Ondanks urgente andere zaken dient het collectiebeleidsplan altijd op orde te zijn en dit behoort hoge prioriteit te hebben. Inmiddels is het collectiebeleidsplan in 2021 geactualiseerd en vastgesteld, met uitzondering van het calamiteitenplan (zie ook 3.8).

### 3.6 Wetenschappelijke activiteiten

Het museum heeft geen wetenschappelijke taak en neemt die ook niet op zich. Voor zover onderzoek wordt gedaan staat dat ten dienste van de collectie en het narratief voor de bezoeker. Het Twentelab vergroot wel de mogelijkheden om onderzoek te doen, kennis te vergaren en uit te wisselen. De commissie is zeer te spreken over deze nieuwe faciliteiten en de impuls die deze geven aan het museum alsmede zijn positie in de regio.

### 3.7 Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Het museum is financieel gezond. De perikelen rondom de cyberaanval, waar veel geld mee gemoeid was, zijn gelukkig achter de rug en opgelost. Voor de realisatie van de toekomstplannen, naar eigen zeggen van het museum essentieel voor zijn vitaliteit, zijn echter aanzienlijke investeringen nodig.

Wat betreft huisvesting heeft het museum onder het nieuwe huisvestingsstelsel zelf de verantwoordelijkheid voor het beheer en onderhoud. Er is een meerjarenonderhoudsplan opgesteld. De huisvestingssubsidie



wordt gebruikt ter dekking van de jaarlijkse huisvestingskosten, het deel dat overblijft wordt als vooruit ontvangen huisvestingsmiddelen op de balans verantwoord en zal ingezet worden ten behoeve van de verduurzaming van het pand in de komende jaren.

Eén van de grootste ambities van het museum ligt ook op het vlak van huisvesting. Het museum zou graag een meer open uitstraling bewerkstelligen. De commissie begrijpt de wens om de zijgevel van het pand te openen, maar dringt ook aan op fasering van invoering van nieuwe plannen. Hierover is een aanbeveling opgenomen in Hoofdstuk 2.

Bij de vaststelling dat het museum financieel gezond is, past wel de kanttekening dat structureel € 200.000,- per jaar moet worden 'bijgelegd' bij collectiebeheer, afkomstig uit het publieksbudget. Dit is een onwenselijke situatie. Ook hierover is een aanbeveling opgenomen.

De klimaatinstallatie is gedeeltelijk vernieuwd en voldoet aan de huidige eisen. Het museum volgt de ontwikkelingen op het gebied van verduurzaming en zal voor de toekomst nog vele investeringen moeten doen waarvoor nu nog geen dekking is.

Het museum geeft aan dat het calamiteitenplan nodig gemoderniseerd moet worden. Wegens capaciteitsproblemen is dit nog niet gebeurd.

### 3.8 Organisatie, HRM en governance

Door bezuinigingsrondes in het verleden heeft het museum personeel moeten laten afvloeien. Ook is een deel van het al langer werkzame personeel inmiddels met pensioen gegaan. Hierdoor heeft een verjonging kunnen plaatsvinden van het personeelsbestand. Ook is de diversiteit binnen de organisatie toegenomen, maar dit betreft met name de vrijwilligersgroep.

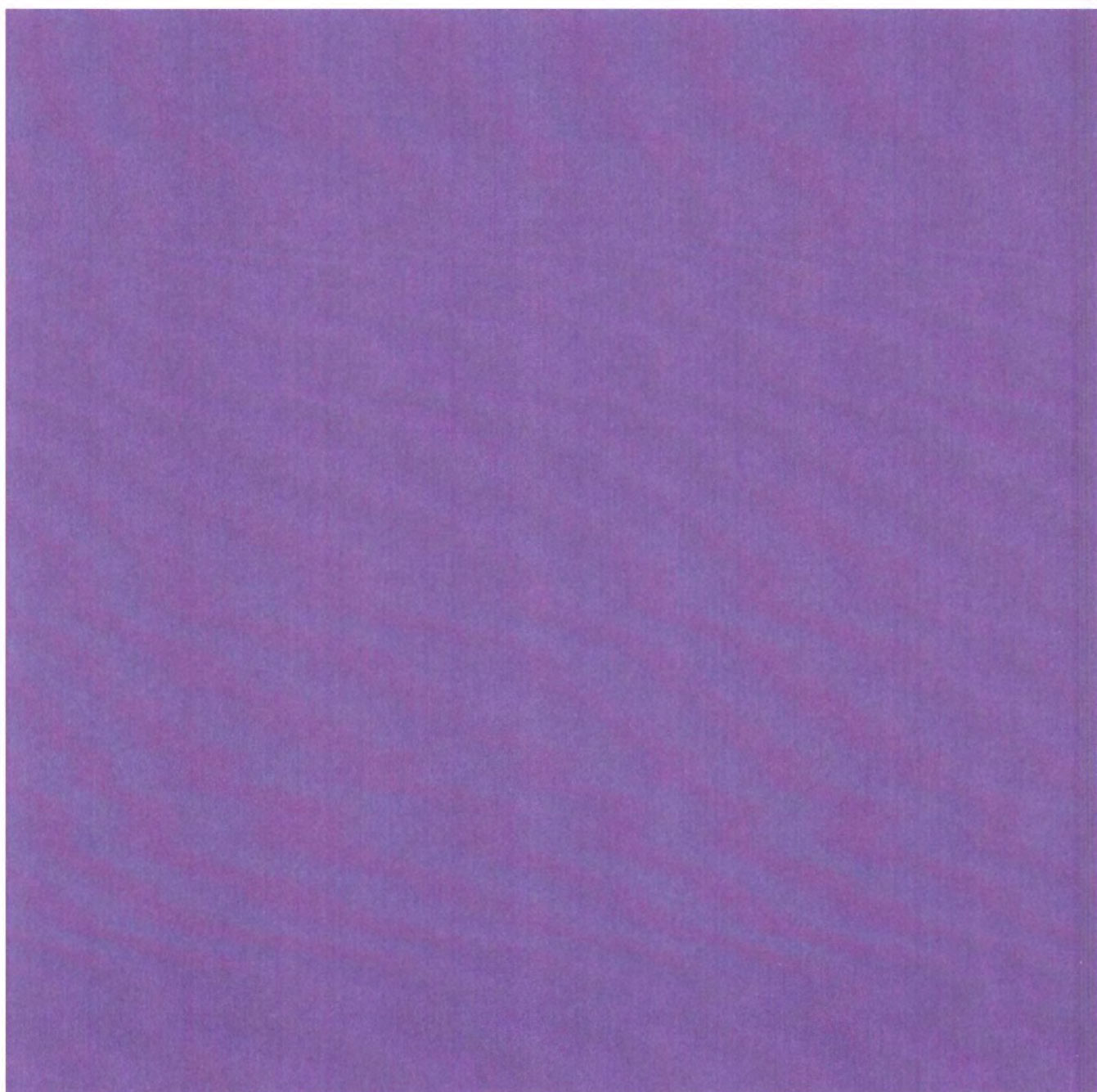
Gelet op de omvang van de vrijwilligersgroep wordt in overweging gegeven te regelen dat de vrijwilligers enkele 'vertegenwoordigers' hebben die namens hen kunnen spreken. De vrijwilligers kunnen reeds gebruik maken van de aangestelde vertrouwenspersoon.

Door de samenwerking met De Museumfabriek en een 'afslanking' aan de top van de organisatie is een efficiëntere bezetting bereikt. Hoewel erop gelet moet worden dat de functies die nu niet (meer) zijn ingevuld niet gemist gaan worden, blijkt uit de zelfevaluatie en de gesprekken dat deze efficiëntere bezetting tot op heden goed functioneert.

Het calamiteitenplan wordt in 2022 geactualiseerd. Het BHV-plan, dat daarmee samenhangt, is inmiddels herzien en wordt in het najaar van 2022 geïmplementeerd. Het museum heeft aangegeven dat de actualisering van deze plannen vertraging had opgelopen vanwege capaciteitsproblemen, en de commissie vraagt aandacht voor de noodzaak deze plannen, evenals het collectiebeleidsplan, regelmatig te actualiseren.

# Hoofdstuk 4

## — Bijlagen



## Hoofdstuk 4

### — Bijlagen

#### 4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners

Tijdstip	Onderdeel
08.30 – 9.00	Kort vooroverleg visitatiecommissie (onderling)
09:00 – 09.45	Directie *Arnoud Odding (directeur)
09.45 – 10.45	Afdeling Publiek *Nikki Olde Monnikhof (hoofd publiek, lid MT) *Josien Beltman (conservator hedendaagse kunst) * Nelleke de Vries (conservator oude kunst)
10.45 – 11.15	Pauze en wandeling naar Twentelab (in De Museumfabriek)
11.15 – 12.15	Twentelab (collecties en kennis) *Edwin Plokker (Hoofd Twentelab, lid MT) *Arnoud Odding (directeur) *Ingeborg Smit (restaurator) *Astrid Hage (collectiebeheer)
12.15 – 14:15	Wandeling terug naar RMT, Lunch en rondleiding 12.15-13.00 Lunch 13.00-14.00 Rondleiding Rijksmuseum Twenthe



14.15 – 15.00	Afdeling Financiën en facilitair *Willem Dik (Hoofd Finance en Facilitair, lid MT) *Arnoud Odding (directeur) *Werner Switters (facilitair) *Patrick Knol (beveiliging)
15.00 – 15.30	Raad van Toezicht *Stefan Kuks (vz RvT) *Jan Voskamp (vz auditcie)
15.30 – 15.45	Pauze
15.45 – 16.00	Ondernemingsraad *Jasmijn Weener (projectleider museale producties) *Wendy Bathoorn (financiële administratie)
16.00 – 16.15	Vertegenwoordigers vrijwilligers *Erna Waayer (vrijwilliger publiek) *Maureen Heurman (vrijwilliger kenniscentrum)
16.15 – 16:45	Academie van Verbeelding en nieuwe opzet educatie *Nikki Olde Monnikhof (hoofd publiek, lid MT) *Loes Schippers (medewerker educatie) *Aafke Nibbeling (medewerker educatie)
16:45 – 17.20	Beraad commissie
17:20 – 18:00	Terugkoppeling aan directie en managementteam



## 4.2 Visitatiekader

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