Visitatierapport 2022

Rijksmuseum van Oudheden
Leiden

Voorwoord

Het Rijksmuseum van Oudheden werd als eerste bezocht in de reeks visitaties van de Rijksmusea van 2022-2024. Zowel voor de Rijksmusea als voor de commissie vormde deze visitatie de eerste kennismaking met de toepassing van het vernieuwde Visitatiekader Rijksmusea. De commissie heeft zich bij de voorbereiding en tijdens de visitatiedag 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 was onder de indruk van de door het museum opgestelde zelfevaluatie, waaruit bleek dat -ook in de afgelopen 'coronajaren'- een volledige waaier aan activiteiten van uiteenlopende aard is ontplooid. De visitatiedag was uitstekend georganiseerd en de commissie voelde zich gastvrij onthaald in het prachtige museum. Ook de gesprekken met de medewerkers hebben indruk gemaakt door het enthousiasme en de eensluidende loyaliteit die daaruit naar voren kwam. De boeiende rondleidingen maakten dat de commissieleden geprikkeld werden om meer te willen weten en zien van de bijzondere collectie en de schat aan verhalen. De commissie kan volmondig zeggen: we komen graag terug in het museum.

De aanbevelingen in dit rapport zijn gericht op verdieping en doorontwikkeling. We hopen dat de visitatie bijdraagt aan de verdere versterking van deze mooie organisatie.

Mijntje Lückerath, voorzitter

Juni 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord 2

Inhoudsopgave 3

Hoofdstuk 1 — Inleiding 5

1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde 5

1.2 Werkwijze 5

1.3 Samenstelling commissie 6

1.4 Aard en activiteiten van het museum 6

1.5 Positie van het museum in het museale veld 6

Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies 9

2.1 Kwaliteit 9

2.2 Maatschappelijke relevantie 10

2.3 Vitaliteit: continuïteit en innovatie 11

2.4 Reflectie en zelfreflectie 12

2.5 Aanbevelingen 13

Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader 15

3.1 Missie, visie, doelstellingen 15

3.2 Maatschappelijke relevantie 15

3.3 Beleidsprioriteiten ministerie van OCW 16

3.4 Programmering, publiek en educatieve activiteiten 16

3.5 Collectiebeleid 17

3.6 Wetenschappelijke activiteiten 17

3.7 Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën 17

3.8 Organisatie, HRM en governance 18

3.9 Ambities 18

Hoofdstuk 4 — Bijlagen 20

4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners 20

4.2 Visitatiekader 21

Hoofdstuk 1
— Inleiding

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 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 visitatieproces. 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 beoogt een integrale evaluatie te geven van hoe een 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 de 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 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 medewerkers en betrokkenen met wie de commissie heeft gesproken, is achter dit rapport gevoegd.

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen ruimschoots voor de visitatiedag ontvangen. De commissie heeft deze stukken bestudeerd en op 12 mei 2022 een voorbereidend overleg gehouden waarin de stukken, aandachtspunten en te stellen vragen zijn besproken.

Op 16 mei 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 vast voorzitters en per museum wordt een commissie op maat samengesteld met het oog op de aard en speerpunten van dit specifieke museum. Twee leden van de commissie zijn door het museum zelf voorgedragen, in dit geval dr. Greco en prof. dr. Van Broekhoven. 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 RMO aanvullend gelet op de rol van het museum in actuele debatten rond archeologie en opgravingen; inhoudelijke kennis van het verzamelgebied van oudheden; en zicht op de rol van het museum in internationale samenwerking.

Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:
- prof. dr. L.N.K. (Laura) van Broekhoven, directeur Pitt Rivers Museum, Oxford
- dr. C. (Christian) Greco, directeur Museo Egizio, Turijn
- prof. dr. S.P. (Muel) Kaptein, hoogleraar bedrijfsethiek Erasmus Universiteit, partner KPMG
- drs. N. (Naïma) Azough, partner Colourful People, vm. lid Tweede Kamer, lid RvT Rijksmuseum Amsterdam
- prof. dr. A.H.G. (Alexander) Rinnooy Kan, vm. voorz. SER, vm. voorz. adviescommissie Raad voor Cultuur archeologiebestel
- prof. dr. M. (Mijntje) Lückerath-Rovers, hoogleraar Corporate Governance Tilburg University (als voorzitter)

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

Het Rijksmuseum van Oudheden (hierna: het RMO) beheert een collectie die zich uitstrekt over het oude Egypte, de Klassieke wereld (Grieken, Romeinen en Etrusken), het oude Nabije Oosten en het vroege Nederland (tot 1500). Naast presentatie van de collectie en tentoonstellingen biedt het museum een breed palet aan publieks- en educatieve activiteiten, levert het een actieve bijdrage aan wetenschappelijk onderzoek en heeft het een belangrijke rol in nationale en internationale kennisuitwisseling en samenwerking.

1.5 Positie van het museum in het museale veld

Het RMO is een middelgroot museum (60 à 70 vaste medewerkers).

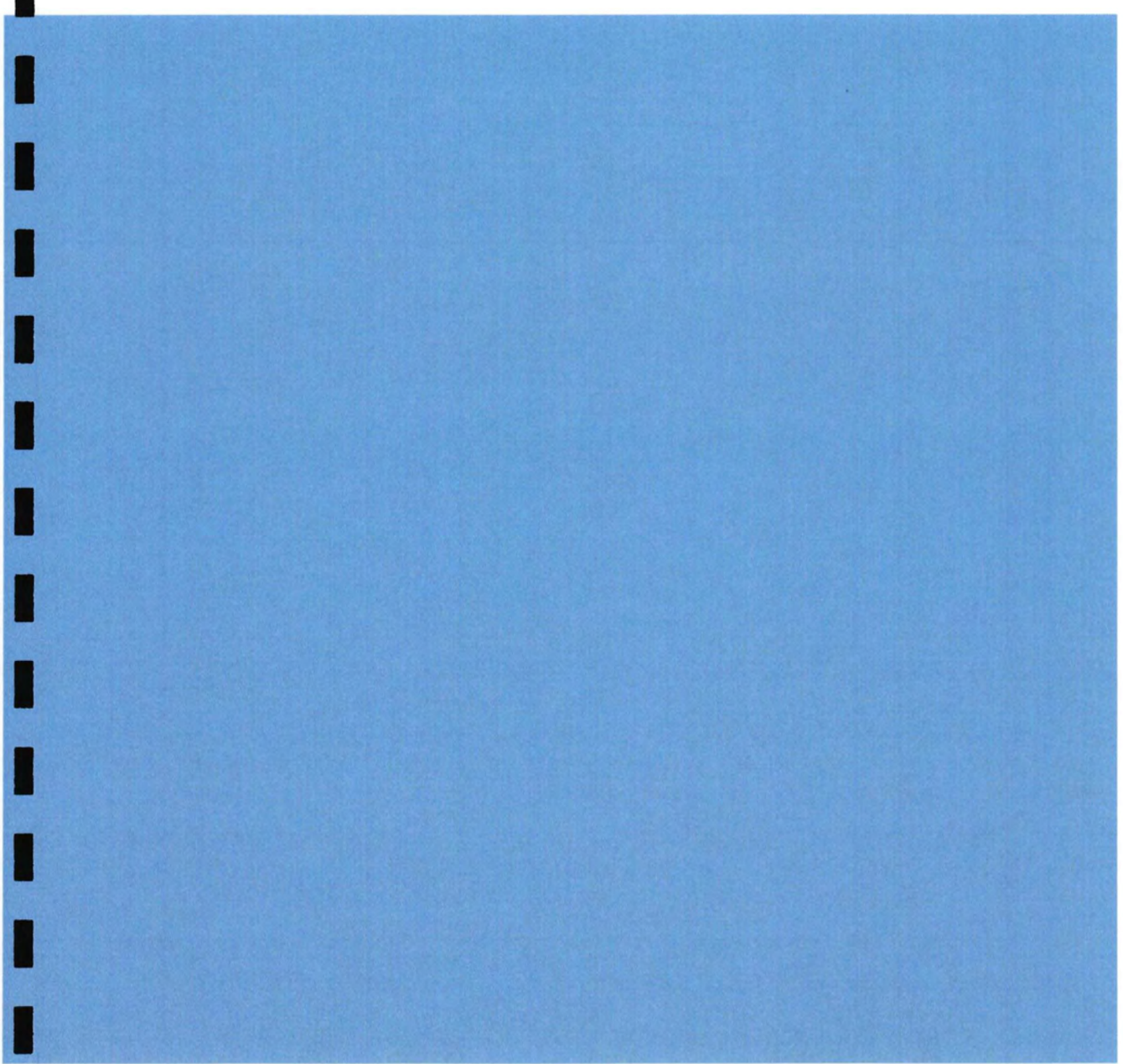
Het RMO participeert in regionale educatieve projecten en is ingebed in diverse lokale activiteiten, vervult een rol in de lokale economie en citymarketing van Leiden, werkt samen met de Universiteit Leiden en vervult andere lokale functies, zoals de openstelling als stemlokaal.

Het RMO is het grootste - en naast het Allard Pierson in Amsterdam het enige - Nederlandse museum dat zich volledig wijdt aan de oudheid en archeologie. Het RMO heeft een landelijk bereik: bij de grote tentoonstellingen komt ca. 70% van het publiek van buiten Zuid-Holland.

Het RMO vervult zijn rol op nationaal niveau bovendien door op allerlei manieren samenwerkingsverbanden aan te gaan met regionale instellingen, waaronder musea, door veldwerk en contacten met bijvoorbeeld groepen amateurarcheologen en door zijn tentoonstellingen te laten reizen door andere provincies.

De collectie van het RMO is van gemiddeld Europees niveau. De Egyptecollectie behoort tot één van de grotere en betere in de wereld. Het RMO staat op internationaal niveau goed bekend om zijn bijdrage aan de wetenschap, onder meer door deelname aan opgravingen, deelname aan het discours en wetenschappelijke publicaties. Het museum onderhoudt actieve samenwerking met buitenlandse partners waaronder grote nationale musea in Europa en het Midden-Oosten.

Hoofdstuk 2
— Algemeen



Hoofdstuk 2
— Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies

De commissie is zeer 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 museum treedt naar buiten, heeft een groot netwerk aan contacten en heeft in de coronatijd blijk gegeven van creativiteit en flexibiliteit.

De organisatie maakt een open en energieke indruk. De gesprekken tijdens de visitatiedag waren inspirerend. Het bewustzijn van de maatschappelijke relevantie is in het algemeen goed. Bij de bespreking van de thema's kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit, hieronder, geeft de commissie suggesties voor verdere verbetering.

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, de educatieve activiteiten en de wetenschappelijke activiteiten hoog is. De medewerkers zijn deskundig en gaven zonder uitzondering aan zich zeer betrokken te voelen bij het museum.

De goede kwaliteit komt het meest nadrukkelijk naar voren in de educatieve activiteiten en de wetenschappelijke activiteiten. Binnen de educatieve activiteiten is sprake van een goed en breed aanbod waarbij wordt gezocht naar aansprekende inhoud en vormen die aansluiten bij de thema's die actueel zijn binnen de doelgroepen. De beleving van de doelgroepen wordt actief gepolst door middel van klankbordgroepen en studentambassadeurs. Het museum spant zich in om voor alle onderwijsvormen een aansprekend educatief aanbod te bieden.

De wetenschappelijke activiteiten zijn van een uitstekend niveau mede doordat de wetenschappelijke staf doorlopend bijdraagt aan onderzoek, publicaties, samenwerking met universiteiten en andere onderzoeksinstellingen. Voor tentoonstellingen worden ook gast-conservatoren aangetrokken, zoals bij de Domitianus-tentoonstelling.

De commissie is daarnaast zeer te spreken over de manier waarop het museum zijn rol als nationaal museum landelijk uitdraagt door contact te leggen en samenwerkingsverbanden aan te gaan met regionale groepen en instellingen.

Wat betreft het beheer van de collectie heeft de commissie geen enkele twijfel aan de kwaliteit van de uitvoering. De staf is professioneel en goed toegerust. Mede dankzij geoormerkte particuliere giften hebben specifieke restauratieprojecten kunnen plaatsvinden. Dit biedt echter maar tijdelijk soelaas, of voor een beperkte groep objecten. Het baart de commissie zorgen dat de bezetting van de wetenschappelijke staf met name voor collectiebeheer, afgezet tegen de omvang en het belang van de collectie, nog steeds krap is. Dit geldt bijvoorbeeld voor de restauratiewerkzaamheden, mede omdat een aanzienlijk deel van de tijd van de restauratoren moet worden besteed aan de montage van objecten voor de tentoonstellingen. Gelet op het belang van de collectie en het benodigde werk daaraan is de bezetting nog steeds ontoereikend. Het museum heeft dit knelpunt ook meerdere malen en op verschillende manieren bij het Ministerie onder de aandacht gebracht. De commissie wil daarom bij het Ministerie aandringen op oog voor de kwetsbaarheid van deze situatie en financiële ruimte om het kwalitatief hoogwaardig beheer van de collectie van het museum structureel te kunnen waarborgen.

2.2 Maatschappelijke relevantie

Het bewustzijn van het belang van maatschappelijke relevantie is duidelijk aanwezig. Uit de gesprekken met de medewerkers, vooral tijdens de rondleidingen, kwam naar voren dat de parallellen en dwarsverbanden met hedendaagse vraagstukken in de samenleving goed op het netvlies zijn. Thema's die actueel zijn in het maatschappelijk debat, zoals migratie, sociale verschillen en klimaat komen met regelmaat aan de orde, met name in tentoonstellingen.
Het museum vergroot zijn relevantie op nationaal vlak ook door het laten reizen van tentoonstellingen, waardoor niet alleen de spreiding van de activiteit wordt vergroot maar ook de betekenis van het onderwerp voor andere regio's dan Zuid-Holland kan worden onderzocht. Dit is bijvoorbeeld het geval bij Romeinen langs de Rijn. Rondom de ontwikkeling van de Limes als erfgoed is deze stimulerende rol in de samenwerking met andere regio's ook goed te zien.

In de zelfevaluatie kwam een indrukwekkend omvangrijke reeks activiteiten naar voren. De commissie kreeg niet altijd volledig inzicht in onderliggende afwegingen en motivering voor gemaakte keuzes. Zij vindt het belangrijk dat maatschappelijke relevantie een bewuste rol speelt in de afweging welke activiteiten worden ontplooid en op welke manier. Dit reikt voorbij de door het museum geformuleerde hoofddoelen en ziet specifiek op het bevorderen van maatschappelijk debat over actuele thema's waarmee de samenleving op dit moment worstelt, zoals bijvoorbeeld het proces van dekolonisatie in de hedendaagse samenleving, en waaraan het museum vanuit zijn positie een bijdrage kan leveren. De collectie van dit museum biedt immers bij uitstek aanknopingspunten om aan te haken bij dergelijke maatschappelijke debatten en deze ook op zichtbare manier onder de aandacht te brengen bij het publiek.
Door het opstellen van een 'activiteitenmatrix' voor nevenactiviteiten bij grote tentoonstellingen, waarbij de bezoekersmotieven worden gekruist met de museale invalshoeken, maakt het museum (interne) afwegingen voor het bevorderen van participatie en betrokkenheid door de bezoekers. Het museum heeft het voornemen geuit ook meer te kijken naar de externe maatschappelijke relevantie van het onderwerp van de activiteit.

De urgente thema's in de samenleving (oorlog, vluchtelingen, kansenongelijkheid, klimaatcrisis, ongelijke verdeling van welvaart, om er nog enkele te noemen) zijn volgens de commissie bij het museum goed onder de aandacht, maar mogen naar het publiek toe nadrukkelijker aan de orde worden gesteld. Deze thema's komen meer en beter voor het voetlicht bij tijdelijke activiteiten of bij tijdelijke tentoonstellingen, terwijl ze in de vaste opstelling nog enigszins 'bedekt' zijn. Als positieve voorbeelden zijn te noemen de Week van de Klassieken met het thema migratie; de Nineveh-tentoonstelling met het thema vernietiging van cultureel erfgoed; Doggerland met het thema klimaat, nu in de permanente opstelling in de eerste vitrines van de prehistorie; de Neanderthaler en het thema racisme.
De commissie vindt het sterk dat het museum deze thema's aan de orde stelt, en zou willen aanbevelen dit ook in de permanente opstellingen nog nadrukkelijker zichtbaar te maken. De thema's die mensen van nu bezighouden en die wringen of schuren, leveren de meest relevante gesprekken op. Expliciete aansluiting bij de actualiteit vergroot dus de maatschappelijke relevantie van het museum, óók in de presentatie van de vaste collectie.
Het museum heeft op de visitatiedag aangegeven dat het zich hiervan bewust is en wil in de aankomende jaren meer verdieping en gelaagdheid (en daarmee actualiteit) in de vaste opstelling toevoegen.

In de marketing- en communicatiestrategie wordt ernaar gestreefd naast de vier reeds aan het museum gebonden doelgroepen een nieuwe vijfde doelgroep aan te spreken, kort aangeduid als 'nieuwkomers'. Dat is een goed streven. De activiteiten die daartoe worden ontplooid zijn nog wel bescheiden van omvang.
Wat betreft uitbreiding van het vaste publiek is de intentie om zich in eerste instantie te richten op de 'kring' rondom bestaande publieksgroepen ('nieuw-conservatieven, kosmopolieten en post-materialisten'). De commissie vraagt zich af of dit niet te bescheiden ingezet is. Hoewel laaghangend fruit voor de hand ligt, heeft het museum naar het idee van de commissie het potentieel om evenzeer een connectie te maken met de andere -overgrote- deel van de Nederlandse bevolking.

Op internationaal niveau heeft het museum een uitstekende naam wat betreft de samenwerking met grote buitenlandse musea en op het gebied van wetenschap. Het museum onderhoudt contacten met buitenlandse

musea en wetenschappelijke instellingen, soms op permanente basis, soms tijdelijk. Daarbij gaat het vaak om samenwerking ter voorbereiding van een tentoonstelling, rondom een opgraving of om kennisuitwisseling. Om de maatschappelijke relevantie verder te vergroten verdient het aanbeveling om -waar en voor zover de omstandigheden dat toelaten- de eigen omgang met herkomstgemeenschappen (verder reikend dan musea en instituten) te ontwikkelen. Waar dat mogelijk is, kan het inzetten op het opbouwen van contacten met herkomstgemeenschappen vanuit een gelijkwaardige positie grote meerwaarde opleveren. De ontwikkelingen rondom dekolonisatie gaan immers verder dan enkel de vraag naar eventuele teruggave van museale objecten verkregen in koloniale context. Het past bij de rol van het museum en ook bij de eigen hoofddoelen om een actieve positie in deze debatten in te nemen en het streven naar dekolonisatie in woord en handelen actief uit te dragen.

2.3 Vitaliteit: continuïteit en innovatie

Voorop staat dat het museum een gezonde financiële huishouding heeft. Dit is geen kleine prestatie gezien de moeilijke situatie van de afgelopen jaren. De inkomstenstroom is stabiel. De bezoekersaantallen zijn in de jaren vóór de coronacrisis goed gestegen en waren in de jaren 2017-2018-2019 zelfs uitstekend. Ook binnen de huidige context van het langzame herstel van bezoekersaantallen na de coronatijd, waarmee alle musea kampen, is een goede stijgende lijn te zien.

Uit de gesprekken met de medewerkers bleek veel enthousiasme voor het werk en grote loyaliteit. Zowel het hoofd bedrijfsvoering als de voorzitter van de OR gaven aan dat, mochten er problemen zijn, de deur altijd openstaat. Er zijn geen zorgwekkende signalen. Mede gesterkt door de goede sfeer en grote betrokkenheid kan worden aangenomen dat alles goed gaat. Met het grootste deel van de medewerkers worden jaarlijks functioneringsgesprekken gehouden. Een medewerkers-tevredenheidsonderzoek wordt slechts ca. eens per vijf jaar gehouden. De commissie benadrukt het belang om voldoende vinger aan de pols te houden bij de medewerkers. De grote loyaliteit en homogeniteit van de organisatie kunnen ertoe leiden dat er niet snel kritiek of klachten worden geuit, waaruit dan wordt afgeleid dat er geen verbeterpunten zouden zijn. De commissie raadt aan hier actief mee om te gaan.

Afgezien van een goede man/vrouw verhouding blijft de diversiteit in de organisatie achter. De medewerkers ervaren grote cohesie. De keerzijde daarvan kan zijn dat de nodige meerstemmigheid wordt gemist. Het museale werk over de gehele linie heeft erbij te winnen om meer mensen van buiten de eigen vertrouwde kring binnen te halen. Het is onwaarschijnlijk dat die niet te vinden zouden zijn. De commissie raadt het museum aan daartoe meer inspanningen te verrichten. Dit komt de vitaliteit zeker ten goede.

Op het gebied van digitalisering heeft het museum -zoals bijna alle organisaties- de afgelopen twee jaren een steile leercurve doorgemaakt. Gedwongen door de corona-omstandigheden heeft het museum op creatieve wijze nieuwe manieren ontwikkeld om de collectie en zoveel mogelijk van de activiteiten in aangepaste online vorm aan te bieden. Bijvoorbeeld op het gebied van educatie is duidelijk gestreefd naar een invulling die 'voorbij' enkel omzetting van fysiek naar digitaal reikte en die specifiek zou aanspreken en stimuleren. Alles wijst erop dat dat succesvol is geweest. Voor de toekomst dient de vraag zich aan welke doelen het museum precies nastreeft met het digitale aanbod – naast en/of in plaats van het fysiek aanbod – en welke vormen het meest geschikt zijn om de gewenste impact te bereiken. Het verdient daarbij aanbeveling 'impact' niet (alleen) in kwantitatieve zin op te vatten maar (ook) te bezien in het licht van de maatschappelijke relevantie. De commissie juicht toe dat het museum in juni heeft geagendeerd hiervoor een strategie te formuleren. De aanbeveling die de commissie hiervoor zou willen geven, namelijk om een uitgewerkte strategie te ontwikkelen voor een toekomstige inzet van digitalisering die gericht is op specifiek geformuleerde doelen, is op deze manier al opgepakt door het museum.

Voor het waarborgen van vitaliteit in de zin van toekomstbestendigheid is het van belang kritisch na te denken over de vraag of het museum kan blijven doen wat het doet, in een veranderende samenleving. Een manier om daar beter zicht op te krijgen is het organiseren van multidisciplinaire (wetenschappelijke) input en advies, niet op het inhoudelijke gebied van archeologie maar om te peilen welke veranderingen aanstaande zijn in de samenleving de relevant zijn voor de toekomst van het museum. Hierbij kunnen vragen in beschouwing

worden genomen zoals: hoe verandert de demografie, waar zal behoefte aan zijn, welke technische ontwikkelingen kunnen we verwachten, wat zal de toenemende digitalisering betekenen in sociaal opzicht, en hoe zullen deze ontwikkelingen het museum gaan raken. Dit kan zinvolle input leveren voor de beleidsvorming voor de toekomst.

2.4 Reflectie en zelfreflectie

De organisatie en de activiteiten kunnen verder worden versterkt en verdiept door, kort gezegd, meer kritische reflectie aan te brengen. Dit betreft zowel interne zelfreflectie als het opzoeken van inbreng van buiten.

In de gesprekken met de medewerkers kwam meermaals naar voren dat het tempo van de elkaar opvolgende activiteiten hoog is en de medewerkers bijna voortdurend bezig zijn met lopende of aankomende tentoonstellingen of andere producties. Het is een 'constant rijdende trein' waarbij de gelegenheid en tijd soms ontbreekt om echt stil te staan bij bepaalde keuzes. Het is van belang dat medewerkers voldoende gelegenheid hebben om zich -individueel of gezamenlijk- te bezinnen op keuzerichtingen en onderliggende doelen (niet alleen 'wat doen we' maar ook 'waarom'). Uit de gesprekken bleek dat als een dergelijke discussie over de afwegingen en keuzes plaatsvindt, dit vooral plaatsvindt binnen de eigen organisatie, zoals over de omgang met menselijke resten en de omgang met landen van herkomst. Zeker gelet op de 'rijdende trein' is aan te bevelen dergelijke reflectiemomenten actiever en met regelmaat te organiseren. Een positief voorbeeld vindt de commissie bijvoorbeeld de activiteit 'mindgym'. Het is het museum en de medewerkers gegund dat hiervoor voldoende ruimte wordt ingepland. Het kritisch bevragen van de eigen keuzes komt de kwaliteit alleen maar ten goede. Juist in een goed functionerende organisatie is het gezond om met enige regelmaat uit de comfortzone te gaan en prikkelende vragen te stellen. Dit omvat ook het reflecteren met de hele organisatie op de ambities.

Daarnaast wordt de relevantie van het museum vergroot door de dilemma's waarvoor het museum soms wordt gesteld, ook uitdrukkelijk zichtbaar te maken voor het publiek. Het kan ook voor het publiek heel interessant zijn te weten met welke lastige afwegingen het maken van een presentatie gepaard kan gaan. Als voorbeelden zijn denkbaar: welk verhaal vertelt het museum over klimaatverandering, en: hoe kan een museum nog objecten uit een roofcontext tentoonstellen (zoals, alweer ruime tijd geleden, uitstekend voor het voetlicht werd gebracht in 'Verboden te verzamelen?'). Door het publiek actief deelgenoot te maken van dergelijke dilemma's, wordt het debat daarover bevorderd.

Het museum wordt aanbevolen om daarvoor ook actief kritische input te vragen van buitenaf, waarmee niet alleen wordt bedoeld 'van buiten de eigen organisatie', maar ook 'van buiten de gebruikelijke en vertrouwde kring van personen en organisaties'. Het gaat daarbij niet zozeer om de vraag 'of de dingen goed worden gedaan' maar om de vraag 'of de goede dingen worden gedaan', dat wil zeggen of de juiste keuzes voor thema's worden gemaakt. Het is essentieel hiervoor de vinger aan de pols van de samenleving te hebben.

De commissie wil het museum daarom aanmoedigen om dergelijke 'tegenspraak' actief en structureel te organiseren. De commissie heeft gezien dat dergelijke kritiek ad hoc al wel wordt opgezocht, maar kan uit de zelfevaluatie maar in beperkte mate opmaken hoe dat in zijn werk gaat. De commissie had graag meer gehoord over hoe dit proces van bevraging is ingericht. De homogeniteit van de eigen organisatie onderstreept dit belang om deze inbreng van buiten de organisatie op te halen. In de gevoerde gesprekken is bijvoorbeeld wel toegelicht hoe wordt gewerkt met klankbordgroepen en studentambassadeurs bij educatie. En bij de voorbereiding voor de komende tentoonstelling 'We were Kings' is een klankbordgroep samengesteld van externen die met een grotere afstand kijken, hetgeen leidt tot nieuwe en kritischere vragen. Deze werkwijze vindt de commissie heel waardevol. Het verdient aanbeveling deze werkwijze meer structureel in te bedden. Luisteren en in gesprek zijn levert niet alleen voor het publiek meerwaarde op maar ook voor het museum zelf,

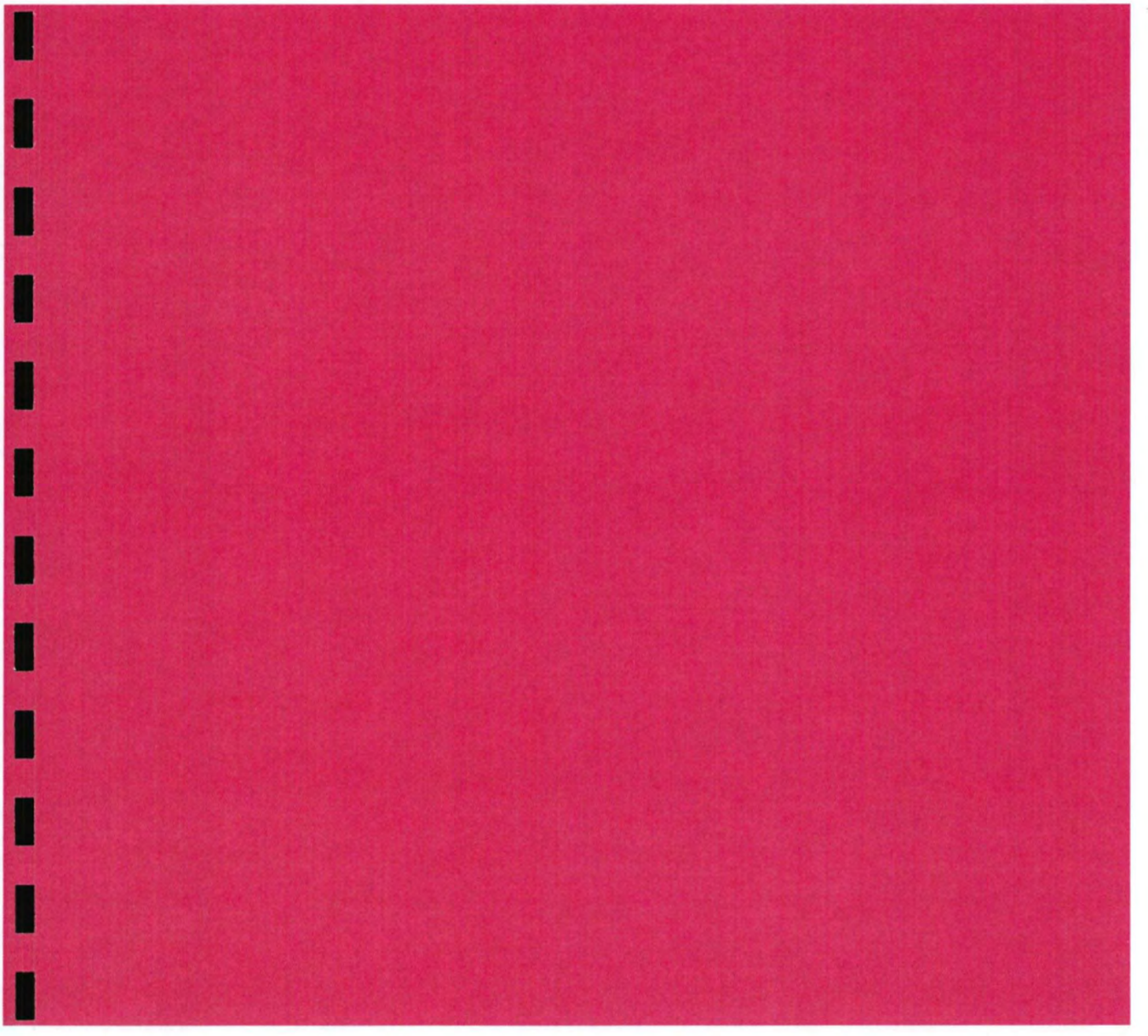
als leerproces. Volgens de commissie kan dit nog verder worden uitgebouwd, en dient deze werkwijze ook te worden aangemoedigd door de top van de organisatie.

Tot slot omvat de versterking van reflectie ook een actieve medezeggenschap en een actieve uitoefening van het interne toezicht. De OR wordt aanbevolen, ook al lijkt er een brede tevredenheid te zijn onder de medewerkers, niet op voorhand aan te nemen dat er geen aandachtspunten zijn op personeelsgebied. Het is verstandig om ook kleine signalen op te vangen en mogelijke toekomstige uitdagingen op dat terrein vroegtijdig te signaleren en te voorkomen. Ook moet zo nodig worden aangedrongen op het regelmatig voeren van functioneringsgesprekken met alle medewerkers.
Bij een actieve rol van de Raad van Toezicht hoort ook het toezien op een (geactualiseerde) uitgewerkte meerjarige risico-analyse op onder andere de hiervoor genoemde thema's die misschien ook buiten het museum worden opgeworpen, wederom met als doel om mogelijke toekomstige uitdagingen vroegtijdig te signaleren en voorzieningen te kunnen treffen.

2.5 Aanbevelingen

a. Bevorder de meerstemmigheid binnen de eigen organisatie door het diverser maken van het personeelsbestand.
b. Waarborg voldoende bezetting van de staf voor de uitvoering van de taken collectiebeheer en onderzoek.
c. Sluit meer en zichtbaarder aan bij de actualiteit en bij grote thema's, ook in de vaste opstelling. Maak dilemma's zichtbaar voor het publiek om het debat (ook) bij het publiek te bevorderen.
d. Reflecteer op de omgang met herkomstgemeenschappen en ontwikkel waar mogelijk contacten met herkomstgemeenschappen vanuit een gelijkwaardige positie.
e. Verkrijg inzicht in de te verwachten veranderingen in de samenleving, bijvoorbeeld door het bevragen van multidisciplinaire professionals, ten behoeve van beleidsvorming voor de toekomst.
f. Richt met grotere regelmaat tijd en ruimte in voor (zelf)reflectie en discussie binnen de organisatie, met regelmatig terugkerende activiteiten zoals het bestaande 'mindgym'.
g. Organiseer kritische tegenspraak van 'externen' en richt deze meer structureel in om voeling te houden met de maatschappij.
h. Neem als OR en Raad van Toezicht de taak om mogelijke toekomstige uitdagingen pro-actief te signaleren en waar mogelijk te voorkomen.

Hoofdstuk 3
— Onderwerpen



Hoofdstuk 3
— Onderwerpen visitatiekader

3.1 Missie, visie, doelstellingen

De visie luidt:
Het RMO heeft de overtuiging dat betrouwbare overdracht van kennis en uitwisseling over oude culturen het leven van nu verrijken en een anker vormen in de huidige samenleving.

De missie luidt:
Het RMO is het centrale podium in Nederland waarop de Oudheid en de archeologie voor een divers publiek tot leven wordt gebracht. Middels tentoonstellingen, educatie, publieke activiteiten, wetenschappelijke bestudering en (inter)nationale uitwisseling verhalen wij over de relevantie van de Oudheid in heden en verleden.

De kernwaarden van het museum zijn:
Betrouwbaar, gastvrij, initiatiefrijk.

De strategische hoofddoelen van het museum zijn (verkort weergegeven):
• Het centrale podium zijn in Nederland voor de presentatie van de archeologie en de Oudheid, ook buiten de museummuren.
• Bezoekers van jong tot oud laten leren. Het RMO is een 'onderwijsmuseum': een leeromgeving voor iedereen.
• Vanuit kennis over culturen uit de Oudheid en de archeologie reflecteren op hedendaagse maatschappelijke thema's en gebeurtenissen.

De missie is in 2020 mede in overleg met de Raad van Toezicht opnieuw beoordeeld en ongewijzigd gehandhaafd, aangezien zij nog steeds evenwichtig en volledig werd bevonden. De commissie vindt de missie, visie en doelstellingen voldoende duidelijk en concreet. Zij worden weerspiegeld in de activiteiten. De medewerkers geven er blijk van de missie en de kernwaarden te herkennen en ondersteunen.

3.2 Maatschappelijke relevantie

Het museum beoogt de samenleving, samengevat, verbinding te bieden, bewustwording, blikveldverruiming, een spiegel, verdieping en een besef van vergankelijkheid. De commissie is te spreken over deze verschillende invalshoeken waarmee wordt bijgedragen aan de samenleving. De waaier aan manieren waarop invulling wordt gegeven aan dit streven is indrukwekkend. De commissie is van mening dat het museum zijn maatschappelijke rol goed vervult. De wegen waarlangs dit gebeurt kunnen nog verder worden uitgebouwd en verdiept op de manieren zoals in hoofdstuk 2 besproken.
Het museum is op nationaal en internationaal vlak goed gepositioneerd, zowel wat betreft bekendheid bij het publiek als wat betreft samenwerking in wetenschappelijke kringen. Op lokaal vlak is het museum goed verbonden met de stedelijke en provinciale structuur, onder meer door inbedding in de citymarketing. Verdere versterking met de lokale gemeenschap is mogelijk bijvoorbeeld door het zoeken van verbinding met (sociale) groepen in de samenleving die nog weinig bekend zijn bij het museum. Door het verlagen van de drempel o.a. door de gratis opstelling voor kinderen en jongeren wordt daarmee een goede stap voorwaarts gemaakt. De

commissie waardeert dit zeer. Het museum heeft hiermee een manier gevonden om dichterbij de maatschappij te komen en om kinderen te betrekken.
Ook verduurzaming wordt beschouwd als een aspect van maatschappelijke relevantie. De commissie is te spreken over de manier waarop het museum bezig is met zijn eigen verduurzaming. Door actief de eigen voetafdruk te verkleinen geeft het museum blijk van verantwoordelijkheidsgevoel en fungeert het als goed voorbeeld in de cultuursector. De mate van bewustzijn en de inspanningen die op dat vlak worden verricht zijn uitstekend. Het museum heeft een Green Key goud label toegekend gekregen. Het museum mag hier trots op zijn en zoals in hoofdstuk 2 besproken mag dit onderwerp ook nog actiever worden uitgedragen naar buiten toe.

3.3 Beleidsprioriteiten ministerie van OCW

Het museum geeft invulling aan de beleidsprioriteiten van het ministerie. Zo zijn kwaliteit, educatie, participatie en internationalisering goed onder de aandacht. De prioriteiten diversiteit en inclusie kunnen naar de mening van de commissie nog meer aandacht krijgen, zoals hierboven in hoofdstuk 2 besproken.
De commissie is het eens met het museum dat de beleidsprioriteiten en doelstellingen op een bijzonder geslaagde manier samen kwamen in de Nineveh-tentoonstelling. Die tentoonstelling was een voorbeeld wat betreft de getoonde diepgang en de gelegde verbanden tussen verleden en actualiteit.

3.4 Programmering, publiek en educatieve activiteiten

De programmering is veelzijdig wat betreft het scala aan aangeboden activiteiten. Het museum biedt in die zin werkelijk 'voor elk wat wils'.
Een deel van het werk van het museum betreft onderzoek in het belang van de collectie en de samenleving, waardoor bepaalde projecten vooral aansluiten bij het wetenschappelijke publiek. Die dialoog met de academische wereld blijft belangrijk. Dat betekent ook dat niet ieder project inhoudelijk de volledige breedte van het publiek kan en hoeft te bereiken. Wel kunnen rondom ieder project activiteiten worden ontwikkeld die bevorderen ook wetenschappelijke onderwerpen toegankelijk te maken voor het breedst mogelijk publiek. Het museum zet zich daar actief voor in. Evenzeer zal bij tentoonstellingen of activiteiten die een 'niche' publiek trekken, het streven moeten zijn de communicatie en marketing zo laagdrempelig mogelijk te maken.
De commissie is zeer te spreken over de educatieve activiteiten. Zoals de meeste musea heeft ook dit museum zich in de coronaperiode snel ontwikkeld op het gebied van het online aanbod, ook wat betreft educatie. De differentiatie naar verschillende onderwijstypen is gedegen. De commissie looft met name de manier waarop gericht wordt gezocht naar aansluiting bij de beleving van verschillende doelgroepen. Hier zijn specifiek afgestemde variëteit en flexibiliteit in vorm en inhoud te zien.
Op het gebied van publieksparticipatie zijn interessante stappen gezet, bijvoorbeeld in het kader van de Doggerland-tentoonstelling, waarbij verhalen en bruiklenen van amateurarcheologen werden betrokken. Dit soort verbanden juicht de commissie toe.
De inspanningen op het gebied van communicatie en marketing werpen goede vruchten af. Het museum onderhoudt een mooie, zeer verzorgde website en is actief op diverse social media, waarmee een uitstekend bereik wordt gerealiseerd. De communicatie is in mindere mate specifiek afgestemd op de verschillende onderscheiden publieksdoelgroepen en is, naar de indruk van de commissie, ook in mindere mate een weerspiegeling van de doelstellingen van het museum en zijn beoogde maatschappelijke relevantie. Te overwegen is om bij de activiteiten op het gebied van communicatie minder te denken vanuit marketing en meer het accent te leggen op public engagement.

3.5 Collectiebeleid

De collectie en het collectiebeheer zijn van hoge kwaliteit. Het fysieke beheer en de collectieregistratie zijn op orde. Bij het beheer worden de procedures van de SPECTRUM-standaard gevolgd. Het museum bevordert de mobiliteit van de collectie door middel van vele bruiklenen en ook reizende tentoonstellingen. Daardoor wordt de zichtbaarheid van de collectie en ook de zichtbaarheid van het museum duidelijk verhoogd. Ook op de gebieden van kennisuitwisseling en het toegankelijk maken van de collectie wordt uitstekend werk gedaan. De hoeveelheid digitale gegevens in de database is de laatste jaren sterk uitgebreid en goed doorzoekbaar. Ook produceert het museum vele publicaties, zowel aantrekkelijke laagdrempelige publicaties als wetenschappelijk onderbouwde werken. Deze laatste zijn veelal ook online en gratis raadpleegbaar.
Op het gebied van collectiebeheer en met name restauratie is de capaciteit krap. Het is zaak structureel te waarborgen dat voldoende capaciteit beschikbaar is, zoals besproken in hoofdstuk 2. Zoals bij veel musea bestaat het risico dat budget en capaciteit voor regulier beheer in het nauw komt door wat op korte(re) termijn vereist is aan inzet voor activiteiten en producties. Het museum heeft aangegeven dat de collectiefunctie al tien jaar wordt gefinancierd uit de publiekssubsidie. De commissie vindt dit, vooral voor een rijkscollectie van deze statuur, niet houdbaar. Collectiebeheer en ook onderzoek moeten structureel worden gefinancierd. Het museum doet op dit vlak veel en belangrijk werk, en het heeft hiervoor passende middelen nodig.

3.6 Wetenschappelijke activiteiten

De wetenschappelijke activiteiten zijn van een uitstekend niveau. De conservatoren zijn allen gepromoveerd en zijn actief in het academische leven door bijdragen aan onderzoek, publicaties, samenwerking met universiteiten en andere onderzoeksinstellingen en het verzorgen van gastcolleges. Het museum werkt op nationaal en internationaal actief samen met vele andere gerenommeerde musea en wetenschappelijke instituten. Het museum heeft op dit vlak een goede reputatie. Het museum participeert zelf ook in opgravingsprojecten. Deze fungeren ook als katalysator voor samenwerkingsverbanden. Onder meer in het kader van tentoonstellingen produceert het museum wetenschappelijk onderbouwde werken. Deze laatste zijn veelal ook online en gratis raadpleegbaar. De PALMA reeks (Papers on Archaeology of the Leiden Museum of Antiquities) verdient daarbij speciale vermelding. De commissie onderstreept dat de bijdrage van het museum op het gebied van de wetenschap belangrijk is en dat het museum hiervoor erkenning en ondersteuning verdient. De commissie is van mening dat de activiteiten op het gebied van onderzoek, evenals op het gebied van collectiebeheer, structureel moeten worden gefinancierd.

3.7 Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Het museum is financieel gezond. De coronaperiode is het museum goed doorgekomen. Naast subsidie zet het museum in op de werving van private fondsen. Deze focus werpt zijn vruchten af. De administratieve processen op het gebied van de financiële bedrijfsvoering zijn verbeterd en efficiënter gemaakt, waardoor besparingen konden worden gerealiseerd. In het algemeen voert het museum een verstandig en voorzichtig financieel beleid.
De risico-analyse wordt jaarlijks bijgewerkt en sinds 2018 integraal opgenomen in de jaarrekening.
Sinds 2017 heeft het RMO onder het nieuwe huisvestingsstelsel zelf de verantwoordelijkheid voor het beheer van de gebouwen. Vanaf 2023 zal het museum zelf de regie hebben over het onderhoud. Het Rijksvastgoedbedrijf wordt dan niet langer verplicht ingeschakeld als uitvoerder. Het museum is geen voorstander van de nieuwe constructie, aangezien het beheer van het pand geen museale kerntaak is. In de

praktijk levert het weinig problemen op aangezien het museum -ook in voorgaande jaren- al een aanzienlijk deel van het onderhoud zelf uitvoerde.
Wat betreft verduurzaming, beveiliging en automatisering heeft het museum alles goed op orde. De fysieke toegankelijkheid van het museumgebouw voor bezoekers met beperkingen is ook goed op orde, evenals de digitale toegankelijkheid van de website voor bezoekers met beperkingen. Voor een deel van het kantoorpand is dat nog niet het geval, vanwege restricties samenhangend met de monumentenstatus.

3.8 Organisatie, HRM en governance

De organisatie is redelijk 'plat' ingericht, er zijn weinig teamhoofden, de lijnen tussen management en medewerkers zijn kort. Dit functioneert goed. Afgaande op de gesprekken is de organisatie open en dynamisch en zijn de medewerkers tevreden. In hoofdstuk 2 zijn enkele aandachtspunten en verbeterpunten aangereikt voor de evaluatie van de medewerkerstevredenheid.
Wat betreft de formatie van de wetenschappelijke staf is het zaak dat collectiebeheer structureel moet worden gefinancierd. Het museum beheert een belangrijke collectie en heeft voldoende middelen nodig om deze functie goed te kunnen vervullen. De afgelopen jaren heeft versterking van de capaciteit kunnen plaatsvinden gefinancierd dankzij het succes van blockbusters, maar voor wat betreft collectiebeheer vindt de commissie dat de financiering niet op onzekere en/of tijdelijke inkomsten gebaseerd moet zijn, maar structureel verzekerd.

De commissie valt op dat de OR zichzelf een enigszins terughoudende rol toebedeelt, gebaseerd op de algehele indruk van tevredenheid bij de medewerkers. Ook hierover is in Hoofdstuk 2 een aanbeveling opgenomen.

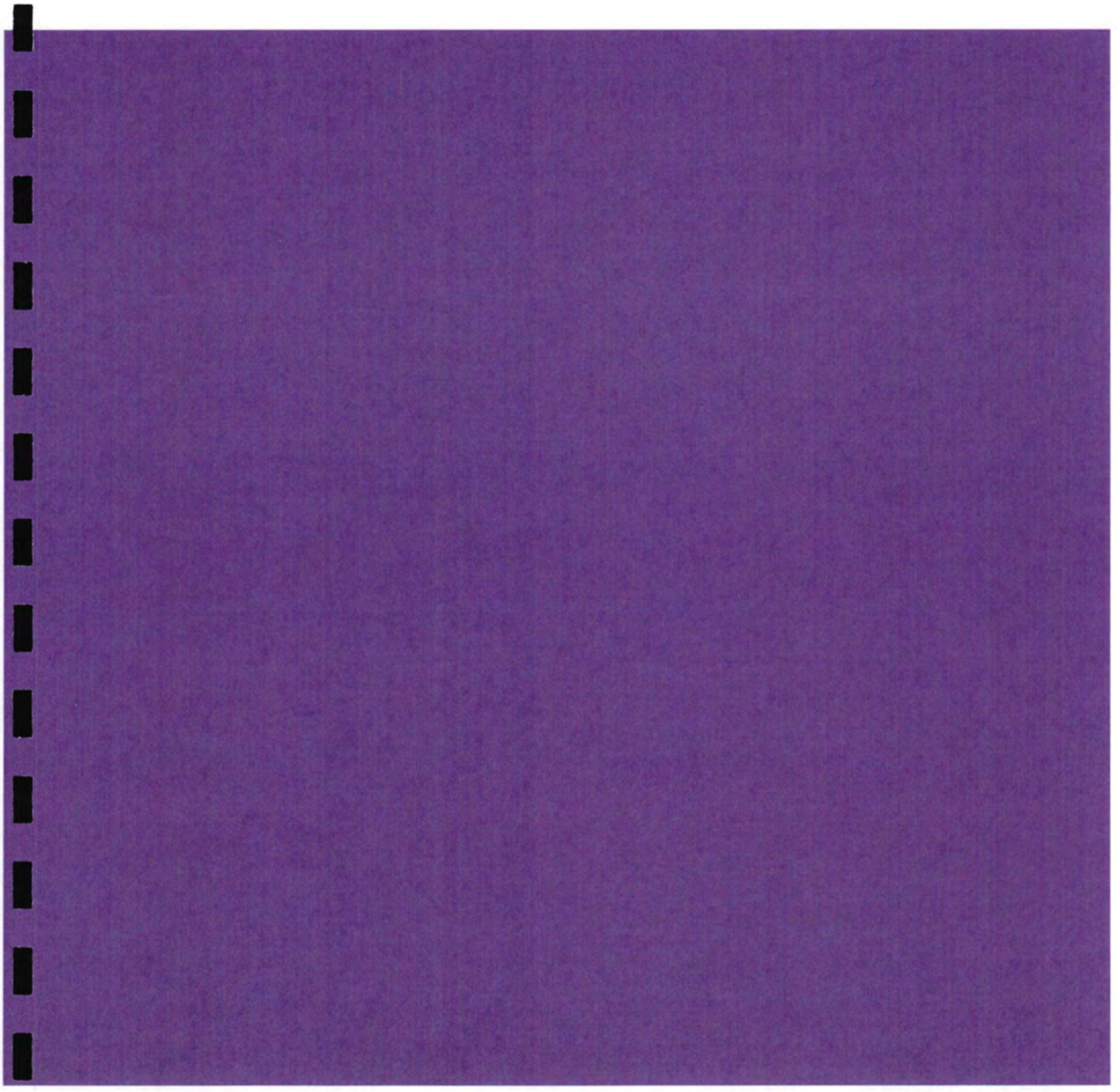
Afgaande op de gevoerde gesprekken zijn de vrijwilligers zeer tevreden over de waardering die zij ontvangen en over hun positie en betrokkenheid bij het reilen en zeilen van het museum.

De commissie heeft kennisgenomen van wat in de zelfevaluatie is opgenomen over de toepassing van de Governance Code Culuur, de Code Diversiteit en Inclusie en de Fair Practice Code. Voor de bevordering van diversiteit is een aanbeveling opgenomen. Voor het overige heeft de commissie over de toepassing van de Codes geen opmerkingen.

3.9 Ambities

In de zelfevaluatie is onder meer de ambitie uitgesproken dat het museum gaat fungeren als nationaal onderzoekscentrum. De commissie vindt dit een begrijpelijke ambitie en acht het museum hiervoor een goede kandidaat.

Hoofdstuk 4 — Bijlagen



Hoofdstuk 4
— Bijlagen

4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners

Tijdstip	Onderdeel
08.30 – 9.00	Vóórbespreking commissie onderling
09:00 – 9:40	**Directie en raad van toezicht** Wim Weijland, directeur Carel Stolker, voorzitter Raad van Toezicht Miguel John Versluys, lid Raad van Toezicht
9:40 – 10:20	**Tentoonstellingen en educatie** Hanneke Kik, projectleider en reizende tentoonstellingen Petra Hogenboom, educatief medewerker mbo Jill van der Sterren, projectleider
10:20 – 11:00	**Collectiekennis en opgraven** David Kertai, conservator Oude Nabije Oosten Daniel Soliman, conservator Egypte Lucas Petit, hoofd collecties & onderzoek (algemeen)
11:00 – 11:15	**Pauze/uitloopmoment**
11:15 – 11:55	**Communicatie, marketing en publieksactiviteiten** Judith Maat, communicatie & marketing Carlijn Oldenkotte, social media Timo Epping (educatie en projectleiding Week van de Klassieken)
11:55 – 12:20	**Vrijwilligers** John Boele – digitalisering archieven Hannie Blom - MuseumJeugdUniversiteit

12:20 – 13:00	**Lunch**
13:00 – 14:30	**Rondleiding door museum** 13:00 conservator Jasper de Bruin, (toekomst) Romeins Nederland 13:30 conservator Luc Amkreutz, (toekomst) Nederland Prehistorie 14:00 projectleider Tanja van der Zon (Expositie Domitianus)
14:30 – 15:00	**Restauratie en collectiebeheer** Renske Dooijes, restaurator Heikki Pauts, registrator
15:00 – 15:40	**Maatschappelijke verantwoordelijkheid** Berber van der Oord, directiesecretariaat (onderwerp: duurzaamheid) Anna de Wit, projectleider (onderwerp: diversiteit en inclusie) Wim Weijland - directeur
15:40 – 16:00	**Pauze en beraad commissie**
16:00 – 16:40	**Bedrijfsvoering, financiën en veiligheid** John van der Steen, gebouwenbeheerder Guus Waals, hoofd financiën en bedrijfsvoering Rene van Es (hoofd beveiliging, voorzitter OR)
16:40 – 17:15	**Beraad commissie**
17:15 – 18:00	**Terugkoppeling aan directie en managementteam**

4.2 Visitatiekader

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